

**INTRAEMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL NO  
MUNICÍPIO DE ESPÍRITO SANTO DO DOURADO/MG: aplicabilidade da Matriz  
GUT para análise técnica situacional no período da Pandemia Covid 19**

Camila Silveira Carvalho  
Dênis Mateus de Paiva

## **RESUMO**

O período de pandemia trouxe mudanças para diferentes setores da sociedade, dentre eles o educacional. O ensino remoto surgiu como saída possível para que os diferentes sistemas de ensino nacionais não ficassem paralisados. A busca pelos melhores métodos, mais efetivos a cada realidade fez com que fosse necessário lançar mão de uma iniciativa intraempreendedora por parte de cada um dos agentes educacionais do país. Este artigo tem por objetivo identificar os principais processos críticos da Educação do município de Espírito Santo do Dourado, em Minas Gerais, e classificá-los quanto a sua gravidade, urgência e tendência sob a sistemática da matriz GUT. Trata-se de um relato técnico, realizado a partir da aplicação de um questionário semiestruturado, para coleta de informações por meio de visitas *in loco*. Com intuito de compreender as dinâmicas adotadas pelos profissionais de educação atuantes na escola, seus incentivos e impactos bem como à práticas de intraempreendedorismo adotadas durante o período de educação remota, imposto pela pandemia da Covid-19. Esta proposta justifica-se pela tentativa de encontrar entendimento de como foram adotadas as metodologias antes e após o período da pandemia, visando propor à escola uma sugestão factível de melhoria em seus processos.

**Palavras-Chave:** Educação Pública. Processos Críticos. Intraempreendedorismo. Matriz GUT.

## **ABSTRACT**

The pandemic period brought about changes in various sectors of society, including education. Remote learning emerged as a possible solution to prevent the complete paralysis of different national education systems. The quest for the best and most effective methods tailored to each reality necessitated an intrapreneurial initiative by each educational stakeholder across the country. This article aims to identify the main critical processes in the Education system of Espírito Santo do Dourado, in Minas Gerais, and classify them according to their severity, urgency, and trend under the GUT matrix system. It is a technical report, based on information collected through on-site visits and the application of a semi-structured questionnaire. This approach seeks to understand the dynamics adopted by education professionals in the school, their incentives, and impacts, as well as the intra-entrepreneurial practices adopted during the period of remote education imposed by the Covid-19 pandemic. This proposal is justified by the attempt to gain insight into how methodologies were adopted before and after the pandemic period, with the goal of suggesting feasible improvements to the school's processes.

**Keywords:** Public Education. Critical Processes. Intrapreneurship. GUT Matrix.

## **INTRODUÇÃO**

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 13.005/2014, é o instrumento que orienta o desenvolvimento das políticas públicas educacionais durante o decênio 2014-2024. Dentre as diretrizes estabelecidas, está a promoção humanística, científica, cultural e tecnológica do País, preceito que estabelece como estratégica o desenvolvimento de tecnologias pedagógicas que combinem, de maneira articulada, a organização do tempo e das atividades didáticas entre a escola e o ambiente comunitário.

Deste modo, com o fechamento das escolas, houve a necessidade de repensar o modelo tradicional educacional e buscar adaptar-se a esse novo contexto. Logo, o distanciamento social obrigatório impôs aos professores a adoção de novas metodologias fundamentadas na criatividade e na utilização das tecnologias digitais para proporcionar aos alunos um ensino de qualidade.

Assim, este estudo tem como objetivo investigar o uso de novos mecanismos e metodologias educacionais, pelos gestores educacionais, diante das transformações impostas pelo cenário pandêmico. Os objetivos específicos abrangem a análise dos principais fatores que influenciaram as necessárias mudanças na educação, a identificação das modificações temporárias que se tornaram parte integrante do novo paradigma, a avaliação das ações intraempreendedoras adotadas durante o período de isolamento, e a catalogação das medidas tomadas pelos gestores educacionais visando atenuar os impactos da pandemia na adaptação dos servidores do setor.

A coleta de dados foi feita por meio de questionário semiestruturado de maneira a compreender as dinâmicas adotadas pelos professores da rede de ensino público estadual da cidade de Espírito Santo do Dourado/MG, seus incentivos e impactos no processo de ensino-aprendizagem. Também, foi adotada uma metodologia de observação para coleta de dados e informações, registrando sistematicamente comportamentos, interações e eventos relevantes no contexto de aplicação da pesquisa.

A pesquisa buscou expor inovações adotadas pelos professores intraempreendedores da rede de ensino estadual. A grande motivação para desenvolver a temática passa pelo processo de compreensão de como os agentes diretamente envolvidos no processo educacional lidaram com os obstáculos impostos pelo período de educação remota imposta pela pandemia. A necessidade de adaptação e adoção de um movimento educacional arrojado converte-se em caminho para uma transformação social sustentável de modo a acompanhar os avanços tecnológicos. Para uma melhor organização, o presente artigo foi estruturado em seções que tratam sobre concepções teóricas de Intraempreendedorismo e Matriz GUT, métodos aplicados e resultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO**

Gifford Pinchot (1989), pioneiro do conceito de intraempreendedorismo global, trouxe o empreendedor de modo a aproveitar as habilidades, inovação e criatividade dos colaboradores, enfatizou a importância de uma análise minuciosa dos processos internos ao adotar a prática. Esta análise deve centrar-se na estrutura organizacional interna e na disposição dos departamentos existentes. Assim, é imprescindível buscar mudanças nos

processos organizacionais para se tornar efetivamente um intraempreendedor. Além disso, o processo é participativo e exige a criação de espaços contínuos para expressão de ideias, permitindo que as mudanças propostas sejam implementadas e verificadas sem medo de possíveis erros. Logo, é uma forma de engajar os colaboradores e motivá-los a desenvolver soluções para problemas e aproveitar oportunidades.

Segundo Lapolli e Gomes (2017), a aplicação do intraempreendedorismo no setor público ainda está em seus estágios iniciais ou, em muitos lugares, nem existe. As razões para isto são procedimentos internos excessivamente formais e uma relutância dos gestores e funcionários em aceitar riscos. É importante ressaltar que o setor público enfrenta a particularidade da atuação descontínua devido às frequentes mudanças de gestores e de diferentes governos. Cultivar um ambiente de intraempreendedorismo requer, portanto, estimular a criatividade, promover maior engajamento e autonomia interna, permitindo que ela seja integrada à cultura organizacional e se torne uma prática contínua. Além disso, a falta de incentivos financeiros e a falta de reconhecimento pelas iniciativas também podem dissuadir os funcionários.

Para uma maior clareza da concepção de intraempreendedorismo aqui apresentada, é importante observar seu contraste com os modos convencionais de expansão de gestão:

Um ponto importante a ser considerado é a diferença entre o processo tradicional de expansão/diversificação e o conceito de intrapreneurship. Enquanto o primeiro se dá de forma mecânica e não participativa, o segundo também promove alternativas de expansão e diversificação, mas através de uma dinâmica coletiva que envolve os diversos escalões da empresa, dinâmica esta resultante da combinação de uma ampla visão estratégica com uma cultura empreendedora efetivamente impregnada no dia a dia da organização. É esta fusão entre visão e espírito empreendedor que vai promover um clima organizacional propício à criatividade e à inovação (ARAUJO & VASCONCELLOS, 1988, p.70).

As práticas intraempreendedoras tornam-se motores de inovação, capazes de catalisar mudanças significativas nos serviços prestados e nas políticas públicas, revelando-se de imediato como um componente estratégico que estimula o engajamento e melhora a gestão das equipes. Por meio da participação ativa e iniciativa dos funcionários, a inovação pode ser introduzida, a qualidade do serviço melhorada, os processos otimizados e os custos reduzidos, criando um sentimento de envolvimento e compromisso com o projeto organizacional.

Para construir o intraempreendedorismo na administração pública, deve-se estabelecer um ambiente propício à expressão de ideias e sugestões servidores, que pode ser implementado por meio de pacotes de estímulos, treinamentos e capacitações, além da formação de grupos de trabalho com objetivos específicos. É importante também que os líderes da organização estejam abertos à escuta e ao diálogo constante com os funcionários ARAUJO; VASCONCELLOS (1988).

Por fim, o intraempreendedorismo na administração pública pode promover mudanças significativas nos processos internos, na cultura organizacional e na forma como a organização é vista pela sociedade. Por meio da participação ativa dos funcionários, é possível promover a melhoria dos serviços prestados à população e o fortalecimento da imagem da organização.

## 2.2 MATRIZ GUT

Como destaca Bastos (2014), as técnicas GUT foram desenhadas por Kepner e Tregoe, renomados especialistas em resolução de problemas organizacionais, para orientar a tomada de decisões em ambientes mais complexos. O objetivo da aplicação desta abordagem é determinar as prioridades atribuídas às diferentes ações alternativas, proporcionando assim uma estrutura analítica para a avaliação e seleção da melhor estratégia a adotar face aos desafios e dilemas organizacionais. Portanto, o GUT revela-se uma ferramenta valiosa para ajudar gestores e equipes a gerir de forma eficiente e eficaz situações que exigem escolhas estratégicas a matriz utiliza elementos para classificar o problema ou ação, de acordo com a consideração do avaliador, o que matriz possibilita priorizar situações com base nas escalas propostas.

Para Hékis *et al.* (2013, p. 23), a matriz GUT responde questões razoavelmente importantes como “o que devemos fazer primeiro? por onde começamos?” Esta ferramenta desempenha um papel fundamental neste contexto de qualificação das tarefas, seguida da atribuição de pontos correspondentes às variáveis definidas na matriz. O principal objetivo deste procedimento é priorizar as ações de forma criteriosa, levando em consideração a gravidade, urgência e direção do problema. Ao se qualificar (o que?), a equipe envolvida terá uma compreensão mais clara da natureza e do escopo de cada desafio. A matriz GUT fornece uma estrutura sistemática para pontuar variáveis-chave para avaliar e classificar problemas com base em critérios objetivos. Enquanto a Gravidade se refere à extensão do impacto caso um problema persista, a Urgência refere-se à quantidade de recursos demandados para resolver a situação, enquanto a Tendência considera a probabilidade de o problema piorar ao longo do tempo.

Carvalho (2015), corroborando com Hékis, enfatiza a matriz GUT como ferramenta fundamental para o planejamento estratégico, ao argumentar que os resultados desta abordagem fornecem um suporte valioso para a formulação de estratégias e por ser uma ferramenta complementar à Matriz de análise SWOT (em inglês) (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

Daychoum (2011) a define a matriz GUT como um meio de estabelecer prioridades e resolver problemas, num processo considera fatores de gravidade, urgência e tendência, que são avaliados em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco). A gravidade refere-se à necessidade em resolver um problema, evidenciando seu impacto, principalmente em relação a resultados e processos que evoluem no longo prazo. O quesito Urgência refere-se à disponibilidade de tempo para resolver uma determinada situação, enquanto Tendência avalia a direção ou padrão de desenvolvimento, redução ou eliminação de um problema.

**Quadro 1: Matriz GUT**

MATRIZ GUT				
	G	U	T	
Pontos	Gravidade Consequência se nada for feito.	Urgência Prazo para tomada de decisão.	Tendência Proporção do problema no Futuro.	G x U x T

5	Os prejuízos ou dificuldade são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5x5x5 125
4	Muito Graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4x4x4 64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo.	3x3x3 27
2	Pouco Graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo	2x2x2 8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar	1x1x1 1

Fonte: Daychoum, (2011, p. 90)

Cesar (2013), por sua vez, categoriza os fatores Gravidade, Urgência e Tendência da seguinte maneira:

“Gravidade - Impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido; Urgência - Relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema; Tendência - Potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema”. (CESAR, 2013, p. 132)

Segundo Cesar (2013) entende-se que a principal desvantagem da matriz GUT é a rigidez dos critérios, o que não dá flexibilidade para ajustar o efeito ou peso de um determinado critério de acordo com as exigências da situação. Esta falta de flexibilidade pode limitar a capacidade da matriz GUT de se adaptar dinamicamente às condições em mudança, reduzindo potencialmente a sua eficácia em cenários complexos e em constante evolução.

Nas situações em que a importância relativa dos critérios pode variar, uma limitação importante pode ser a incapacidade de ajustar o peso de cada fator de acordo com a importância do contexto. Portanto, ao utilizar a matriz GUT, é importante reconhecer esta característica e considerar alternativas ou adaptações para garantir uma abordagem mais individualizada e sensível às nuances das situações que surgem.

### 3 METODOLOGIA

Esta proposta foi elaborada em formato de um relatório técnico científico. Gil (2010) aponta que as pesquisas descritivas buscam retratar os aspectos sociais e seus fenômenos. A partir desta compreensão, o presente trabalho foi desenvolvido pela análise de artigos e documentos elaborados nos últimos dois anos, referentes ao ápice do período

de pandemia, bem como teorias que destacam os conceitos de intraempreendedorismo e tecnologias aplicadas à educação. (qual a quantidade de material pesquisado? Onde foram pesquisados? Qual o critério de seleção do material?)

Os procedimentos metodológicos aplicados foram a pesquisa bibliográfica e relatório técnico, por meio de aplicação de um questionário para os profissionais de educação da Escola Estadual Dom Francisco Silva, localizada no município de Espírito Santo do Dourado (MG). Ainda, foi adotada uma metodologia de observação para coleta de dados e informações, registrando de forma sistemática os comportamentos, interações e eventos relevantes no arcabouço de aplicação da pesquisa.

Uma vez apresentados os estudos referentes a teoria proposta e elucidados os pontos determinantes da ideia foi realizada uma pesquisa de campo em uma escola selecionada pela abertura para aplicação dos questionários através da direção para observar como os professores se adaptaram ao processo de desenvolvimento educacional aliado às novas tecnologias. Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado de maneira a compreender as dinâmicas adotadas, seus incentivos e impactos.

Este artigo contou com a participação de 26 (vinte e seis) professores da rede estadual local de ensino, com atuação profissional focada nos ensinos fundamental e médio, conforme indicado pela disponibilidade de resposta ao questionário. Para análise das respostas obtidas, a estratégia de integração dos métodos qualitativos e quantitativos no processo de pesquisa, a fim de descrever um retrato do fenômeno de estudo, por intermédio da descoberta das realidades dos professores sob a ótica da Matriz GUT.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Relato Técnico: Os processos críticos do ensino público de Espírito Santo do Dourado sob a ótica da matriz GUT**

Segundo IBGE (2022), o município possui uma população estimada de 6.611. São 740 matrículas no Ensino Fundamental e 196 no Ensino Médio (2021). Além de 45 professores no Ensino Fundamental e 23 no Ensino Médio (2021). Quanto aos participantes da pesquisa, com total de 26 professores, representando 38% dos profissionais existentes no município, sendo 2,4% dos professores entrevistados atuam no Ensino Infantil, 7,1% no Fundamental I, 45,2% Fundamental II e 45,2% no Ensino Médio.

Considerando que a Escola Estadual Dom Francisco Silva é a única escola estadual localizada no município de Espírito Santo do Dourado (MG), há um considerável fluxo de processos administrativos. Diante desse cenário, tornou-se oportuno a apresentação da lista de processos críticos, uma vez que administração deve estar orientada para uma melhoria contínua. Como princípios básicos, destaca-se uma análise efetiva dos métodos utilizados no decorrer da pandemia para manutenção das atividades acadêmicas, bem como, o desenvolvimento de novas metodologias educacionais capazes de fornecer suporte para que o processo de mudança verdadeiramente evolutivo, conforme raciocínio expresso Oliveira (2009).

Como ferramenta para a construção de nossa pesquisa foi utilizada a Matriz GUT, a fim de apresentar, pontuar e classificar os processos críticos por meio nos dados obtidos pelas entrevistas. A gravidade, urgência e tendência foram determinadas com base na

frequência das respostas obtidas. Abaixo segue a Matriz GUT para melhor visualização dos processos:

**Quadro 2: Processos Críticos da Escola Estadual Dom Francisco Silva**

Nº	PROCESSOS CRÍTICOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	PRIORIDADE
1	Área de ensino e nível de educação em que atua o profissional	3	3	3	27	9
2	Utilização de novas tecnologias ou ferramentas inovadoras para auxiliar no ensino remoto	5	5	5	125	1
3	Desafios enfrentados para adaptação de estratégias de ensino para adaptação ao ambiente remoto (síncrono)	5	5	5	125	1
4	Recursos e/ou plataformas tecnológicas utilizadas para promover a aprendizagem dos alunos durante a fase de educação administrada remotamente	4	4	4	64	6
5	Outras ferramentas e mecanismos não tecnológicos utilizados para manter os alunos engajados e motivados durante a pandemia.	3	4	3	36	8
6	Participação em treinamentos ou capacitações específicas para utilização dessas ferramentas ou estratégias inovadoras.	4	4	4	64	6
7	Benefícios observados pelo docente ao incorporar a inovação no ensino durante a pandemia	4	4	5	80	5
8	Dificuldades específicas apresentadas pelos alunos no decorrer do uso do ambiente virtual	4	4	5	80	5

9	Perspectiva de continuidade de utilização das estratégias inovadoras utilizadas durante o período de pandemia após retorno do ensino presencial	5	5	4	100	3
---	---	---	---	---	-----	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Considerando os fundamentos teóricos apresentados por Daychoum (2011) e Chiavenato (2006), é possível compreender que a matriz GUT aparece como uma ferramenta de gestão administrativa utilizada para classificar a gravidade, a urgência e o direcionamento das atividades da organização. Esta abordagem não só ajuda a avaliar com maior precisão a extensão dos problemas anteriores, mas também desempenha um papel decisivo na definição de prioridades estratégicas.

Ao dimensionar a gravidade, a urgência e a tendência/direção de cada atividade, a Matriz GUT fornece uma visão holística das questões organizacionais, permitindo que os desafios imediatos e potenciais sejam identificados com mais clareza. Esta compreensão mais profunda, por sua vez, é uma base sólida para a criação de um plano estratégico abrangente.

Ao integrar a matriz GUT no processo de gestão, uma organização pode ajustar a sua estratégia para obter uma compreensão mais informada das questões críticas, proporcionando uma abordagem mais eficaz à tomada de decisões. Portanto, a matriz GUT não só facilita a identificação e classificação de problemas, como também é um suporte valioso para o desenvolvimento de estratégias organizacionais e para a tomada de decisões informadas e eficazes.

No Quadro 2, que trata dos “Processos Críticos da Escola Estadual Dom Francisco Silva”, é possível observar que os processos críticos apontados pela literatura sugerida pelos autores abrangem exclusivamente aqueles executados pelos profissionais atuantes na Escola Estadual Dom Francisco Silva durante o período de aulas remotas. A eleição dos processos críticos, a atribuição de pontuação na matriz GUT e a seleção de prioridades apontadas se deu a partir do método de observação direta, bem como de aplicação de questionário não estruturado aplicado diretamente com os profissionais da escola, além de participação direta em reuniões, do tipo “módulo” que ocorrem semanalmente, entre o corpo docente e membros de secretaria e gestão da escola analisada.

As reuniões extracurriculares, conhecidas como Reuniões de Módulo, são parte coletiva integrante do contexto educacional, conforme diretrizes previstas no Ofício Circular GS nº 2663/16 emitido pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais. Estas reuniões são obrigatórias para os professores de acordo com as diretrizes estabelecidas, e a administração escolar deve planejá-las cuidadosamente em colaboração com especialistas educacionais.

O intuito destes encontros é abordar e explorar questões pedagógicas, administrativas ou institucionais importantes que sejam consistentes com os objetivos e diretrizes apresentadas no projeto de política pedagógica da instituição. A sua natureza coletiva visa promover a integração efetiva entre os membros da equipa formadora, proporcionando um espaço adequado para discussões e ações construtivas de acordo com os objetivos da formação.

A ferramenta utilizada para formular o quadro 2 foi o questionário, que abrangeu nove pontos principais cruciais no cotidiano do profissional da escola para lidar com o período de pandemia. Dentre estes pontos, a área de ensino e nível de educação em que

atua o profissional foi considerado como um processo de menor nível de gravidade, urgência e tendência, pois era suposto antes do início dos trabalhos de campo que as dificuldades seriam praticamente equivalentes, independente de série, disciplina ou área de ensino de atuação. Tal fato, pode ser validado posteriormente em meio a observação realizada nas reuniões de módulo e análise final do questionário.

**Quadro 3: Propostas para os Processos Críticos da Escola Estadual Dom Francisco Silva**

Nº	PROCESSOS CRÍTICOS	PROPOSTAS
1	Área de ensino e nível de educação em que atua o profissional	Desenvolver práticas de gestão eficientes de modo a otimizar recursos e garantir uma administração escolar eficaz e transparente.
2	Utilização de novas tecnologias ou ferramentas inovadoras para auxiliar no ensino remoto	Adotar plataformas de ensino à distância com recursos interativos, salas de aula virtuais e ferramentas de acompanhamento constante do progresso dos alunos, permitindo ajustes contínuos nas estratégias de ensino.
3	Desafios enfrentados para adaptação de estratégias de ensino para adaptação ao ambiente remoto (síncrono)	Promover treinamento contínuo para os professores, voltado para o uso das novas tecnologias, de modo a familiarizá-los com as ferramentas.
4	Recursos e/ou plataformas tecnológicas utilizadas para promover a aprendizagem dos alunos durante a fase de educação administrada remotamente	Utilizar de plataformas online, recursos multimídia e ferramentas interativas.
5	Outras ferramentas e mecanismos não tecnológicos utilizados para manter os alunos engajados e motivados durante a pandemia.	Adaptar os materiais didáticos para formatos digitais, considerando a facilidade de acesso e compreensão pelos alunos; plataformas de avaliação online para criar e administrar testes, quizzes e avaliações formativas; ferramentas de comunicação eficazes, como chats online, fóruns e e-mails, para manter a interação entre professores e aluno.
6	Participação em treinamentos ou capacitações específicas para utilização dessas ferramentas ou estratégias inovadoras.	Promover programas de desenvolvimento profissional contínuo para os professores.
7	Benefícios observados pelo docente ao incorporar a inovação no ensino durante a pandemia	Implementar estratégias que assegurem que todos os alunos e professores tenham acesso à internet adequada, por meio de parcerias com provedores locais ou fornecimento de dispositivos para aqueles em situação de vulnerabilidade.
8	Dificuldades específicas apresentadas pelos alunos no decorrer do uso do ambiente virtual	Explorar o uso de metodologias pedagógicas inovadoras, como ensino híbrido, aprendizagem ativa e gamificação, bem como adoção de abordagens diferenciadas para atender às necessidades diversas dos alunos.
9	Perspectiva de continuidade de utilização das estratégias inovadoras utilizadas durante o período de pandemia após retorno do ensino presencial	Incentivar o fomento e a participação em workshops, cursos e eventos educacionais ligados a inovação para troca de experiências e desenvolvimento de estratégias com alunos e professores.

Dentre os processos analisados apresentados no Quadro 3, sobre as “Propostas para os Processos Críticos da Escola Estadual Dom Francisco Silva”, a utilização de novas tecnologias ou ferramentas inovadoras para auxiliar no ensino remoto e os desafios enfrentados para adaptação de estratégias de ensino para adaptação ao ambiente remoto se destacaram como os processos tidos como mais críticos. Justamente por impor a maior dificuldade e barreira aos colaboradores da escola, que passam pelo aprendizado e adaptação de novos mecanismos e metodologias para levar o conteúdo proposto em ementa aos alunos.

Neste ponto, o comportamento intraempreendedor tem um papel de elevado destaque, pois requer do profissional que se reinvente e se readapte, recriando sua própria forma de ensinar e de lidar com o grupo de alunos de sua responsabilidade. A pontuação atribuída aos processos citados foi mais elevada devido a um entendimento de que estes seriam pontos iniciais primordiais para que o modelo prosperasse possibilitando até mesmo que os demais ocorressem.

Durante o período da pandemia, foram levantadas pelo questionário as tecnologias e ferramentas inovadoras para apoiar o ensino remoto adotadas. Os resultados revelaram que: 28,26% dos participantes utilizaram a modalidade de videoaulas gravadas; 39,13% optaram por ferramentas de videoconferências como Zoom e Google Meet para interações virtuais; 10,87% recorreram a plataformas de aprendizagem online como Moodle e Canvas; 15,22% exploraram aplicativos educacionais como parte do processo de ensino; 4,35% mencionaram outras iniciativas, como Conexão Escola e Jogos educativos online; 2,17% não responderam. Esses dados ofereceram uma visão abrangente das estratégias adotadas durante o ensino remoto, com destaque aos tipos de ferramentas e tecnologias incorporadas pelos participantes.

Já em relação à participação em treinamentos ou capacitações específicas para a utilização das ferramentas ou estratégias inovadoras durante o ensino remoto: 50% dos participantes não participaram de treinamentos ou capacitações específicas, 46% dos participantes afirmaram ter participado de treinamentos ou capacitações e 4% dos participantes não forneceram resposta. Tais informações nos auxiliam observar o nível de preparação fornecida aos participantes quanto as ferramentas e estratégias adotadas durante o ensino remoto. As perspectivas de continuidade de utilização das estratégias inovadoras utilizadas durante o período de pandemia após retorno do ensino presencial aparecem logo em seguida pois havia uma expectativa de que o estado de pandemia pudesse “cessar” a qualquer instante, rompendo assim com o modelo de ensino remoto que fora escolhido emergencialmente para que os alunos não fossem prejudicados. Assim, foi considerado como de grande importância adotar ferramentas que pudessem ser continuadas caso houvesse um retorno à considerada “normalidade” nas atividades escolares.

O processo inovador que envolve a adoção dessas novas ferramentas e seus obstáculos vêm logo a seguir como pontos de importante consideração e relevância nos processos críticos. As dificuldades específicas apresentadas pelos alunos no decorrer do uso do ambiente virtual, bem como os benefícios observados pelo docente ao incorporar a inovação no ensino durante a pandemia foram pontos que demandaram repetidos debates e análises no decorrer das reuniões de módulo porque a receptividade dos alunos às novas ferramentas poderia favorecer ou comprometer diretamente o processo do ensino remoto. Driblar as dificuldades encontradas por esses alunos no decorrer dos trabalhos, obstáculos quanto ao acesso à internet e outros foi considerado de extrema importância

para o êxito da operação. Outrossim, observar e pontuar os benefícios trazidos com a adesão dessas novas ferramentas constituiu um modo eficiente de validar e propor a continuidade do uso destas, já pensando num período pós término de pandemia.

Posteriormente, são listados os recursos e/ou plataformas tecnológicas diversas utilizadas para promover a aprendizagem dos alunos durante a fase de ensino remoto e a participação em treinamentos ou capacitações específicas para utilização dessas ferramentas ou estratégias inovadoras aparecem empatados na escala GUT por estarem de certa forma associados. Isto é, a escolha das ferramentas e métodos adequados podem ser determinantes para que o trabalho dos profissionais de educação seja efetivo ou para que gere um certo nível de retrabalho, em busca de novos mecanismos para entregar o conteúdo proposto aos alunos.

Logo em seguida, aparece um fator não menos importante, as outras ferramentas e mecanismos não tecnológicos utilizados para manter os alunos engajados e motivados durante a pandemia. Nesse sentido, além das aplicações trazidas via-se também como necessário já que as dificuldades de adaptação eram de certa forma esperadas, pois as propostas traziam consigo uma nova forma de educação e estudo, que desafiava tanto professores quanto alunos a progredirem e caminharem dentro desse novo formato.

No decorrer das reuniões de módulos viu-se que outros fatores poderiam inclusive apresentar-se para trabalho e debate, mas, destacou-se mediante diálogos e formatação de uma proposta de questionário para aplicação que alguns fatores deveriam ser mais trabalhados pela equipe educacional da escola.

## **CONCLUSÃO**

A partir da análise da aplicação da Matriz GUT na Escola Estadual Dom Francisco Silva, localizada no município de Espírito Santo do Dourado (MG), verificou-se a existência de 9 (nove) processos críticos considerados principais para atividade de ensino remota.

Ao analisar os principais pontos que impactaram a necessidade de mudanças, constatou-se que os 3 (três) principais processos críticos de maior prioridade para os profissionais da escola são: Utilização de novas tecnologias ou ferramentas inovadoras para auxiliar no ensino remoto; desafios enfrentados para adaptação de estratégias de ensino para adaptação ao ambiente remoto; perspectiva de continuidade de utilização das estratégias inovadoras, utilizadas na pandemia, após retorno do ensino presencial.

A aplicabilidade da matriz GUT nos processos críticos da Escola Estadual Dom Francisco Silva proporcionou à direção e demais profissionais do colégio a possibilidade de dimensionar os problemas e mapear as prioridades, de modo que também se caracterizou como um instrumento capaz de facilitar a construção de uma estratégia de ensino remoto eficaz, além de auxiliar no processo de tomada de decisões visando a manutenção das metodologias adotadas para o período pós pandemia.

O planejamento baseado em previsões, como enfatiza Bergue (2011), aparece como uma abordagem dominante na administração pública. Esta recomendação justifica-se pela capacidade deste método de delinear as condições futuras de trabalho e estabelecer-se como ferramenta valiosa, como base fundamental para o comportamento estratégico das organizações governamentais. Este, destaca-se não só como a ferramenta mais popular no domínio público, mas também como um pilar importante na criação de um quadro estratégico que pode orientar a ação governamental no sentido de um futuro mais estável e adaptativo.

É manifesto que diversos processos executados em uma organização, mesmo aqueles não considerados críticos, têm sua relevância. Em sua teoria, um dos renomados teóricos da administração, Fayol (1981, p.26), afirmou que administrar também envolve a capacidade de previsão, e sustenta que "prever é perscrutar o futuro e traçar o plano de ação". Portanto, segundo essa perspectiva, a antecipação e o planejamento são elementos essenciais do processo administrativo, quer seja referente a uma organização pública quanto privada.

Após analisar as informações obtidas na pesquisa, ao investigar as modificações provisórias foram mantidas e adotadas como novo padrão no sentido de garantir que as ferramentas e métodos mantidos para uso pós encerramento do período de aulas remotas sejam eficientes, eficazes e efetivas, sugere-se que a administração da escola mantenha os treinamentos ativos, tanto para profissionais da educação quanto para os alunos matriculados. Através desse modelo contínuo de capacitação, é possível incorporar diferentes formas de saber, acompanhando a movimentação em direção a um modelo de ensino "híbrido", abordagem que integra o uso de tecnologias digitais e ensino presencial. Isso possibilitará que a escola aproveite os mecanismos adotados no decorrer da pandemia em uma nova versão pós-remota.

Ao buscar compreender como as mudanças favoreceram o intraempreendedorismo no setor educacional, é importante destacar o uso de novas ferramentas e estratégias, com ênfase na diversidade adotadas pelos entrevistados. Isso abrange desde o uso de plataformas de ensino estruturadas, como Canvas, até a implementação de videoaulas.

No estudo, a escolha pela reestruturação de processos não parece uma solução evidente, especialmente considerando o número de atividades listadas como processos críticos no Quadro 2. Portanto, recomenda-se mais pesquisas neste enfoque, não abordando apenas a aplicabilidade do GUT matricial ou as diferentes formas possíveis de intraempreendedorismo, mas também considerando o lado discente. Observando as dificuldades, limitações e demais obstáculos e pontos positivos encontrados com utilização desses novos mecanismos. Como sugestão de pesquisa futura pode-se indicar um estudo onde analise-se os meios adotados pelos alunos para se adaptar no período de transição para o ensino remoto e no retorno ao modelo convencional.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO; E. B.; VASCONCELLOS; H. **Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988.** Revista Adm. Empres. edição 28.1988. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RGrHfsN3MXspCZWtB9n8vqB/?lang=pt>. Acesso em 7 fev. 2023.

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut**, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 06/08/2017.

BERGUE, S. T.. **Modelos de gestão em Organizações públicas: Teorias e Tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul, RS: Edusc, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

CARVALHO, C.P. SENNA, N.N. **Planejamento Estratégico.** Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação. Enegep XXXV, Fortaleza 2015, anais.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CESAR, F. I. G. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade.** 1st ed., Seven System International Ltda., São Paulo, SP, 2013.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas.** 4. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

HÉKIS et al. **Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte.** Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/tec/article/view/4485>>. Acesso em 04 ago. 2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidade Espírito Santo do Dourado. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/espírito-santo-do-dourado/panorama>. Acesso em 21/10/2023.

LAPOLLI, E. M. GOMES, R.K. **Práticas intraempreendedoras na gestão pública:** um estudo de caso na Embrapa. Inovação - Estudos Avançados. 2017. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ea/a/Jvj8XGyk6yYjMBQGhP8D8yh/?lang=pt>. Acesso em 6 fev. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos:** conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINCHOT, G. III. **Intrapreneuring:** porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1989.