

**Coleção Gestão Escolar e
Contemporaneidade 2:**

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM GESTÃO

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Luis Inácio Lula da Silva
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Fernando Haddad
SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Carlos Eduardo Bielschowsky

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
Celso Costa

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO

REITOR: Vitor Hugo Zanette
VICE-REITOR: Aldo Nelson Bona
PRÓ-REITORA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO: Mario Takao Inoue
COORDENADORA UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DIRETORA: Maria Aparecida Crissi Knüppel
VICE-DIRETORA: Christine Vargas Lima

EDITORA UNICENTRO

CONSELHO EDITORIAL: Mario Takao Inoue, Beatriz Anselmo Olinto, Carlos Alberto Kuhl, Helio Sochodolak, Luciano Farinha Watzlawick, Luiz Antonio Penteadó de Carvalho, Marcos Antonio Quinaia, Maria Regiane Trincaus, Osmar Ambrósio de Souza, Paulo Costa de Oliveira Filho, Poliana Fabíula Cardozo, Rosanna Rita Silva, Ruth Rieth Leonhardt

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR A DISTÂNCIA
COORDENADOR DO CURSO: Kleivi Mary Reali

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Adnilson José da Silva, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Clarice Schneider Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozecky, Kleivi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Maria Regina da Silva Vargas, Paulo Guilhermeti, Regina Celia Habib Wipieski Padilha, Rosângela Abreu do Prado Wolf



CARLOS EDUARDO BITTENCOURT STANGE
ADEMIR JURACY FANFA RIBAS
MÁRCIO ALEXANDRE FACINI

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO EM GESTÃO



COMISSÃO CIENTÍFICA: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Adnilson José da Silva, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Clarice Schneider Linhares, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Isabel Cristina Neves, Ivonaldo Brandani Gusmão, Jamile Santinello, Jeferson Lozecky, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Maria Regina da Silva Vargas, Paulo Guilherme, Regina Celia Habib Wipieski Padilha, Rosângela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA
Dalila Oliva de Lima Oliveira

CAPA
Espencer Avila Gandra

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO
Elisa Ferreira Roseira Leonardi
Espencer Avila Gandra
Éverly Pegoraro
Leandro Povinelli

EDITORA UNICENTRO

Designer Gráfica Editora Ltda.
300 exemplares

Catálogo na Publicação
Fabiano de Queiroz Jucá – CRB 9 / 1249
Biblioteca Central – UNICENTRO

S786 Stange, Carlos Eduardo Bittencourt
Planejamento e Avaliação em Gestão. / Carlos Eduardo Bittencourt Stange; Ademir Juracy Fanfa Ribas; Marcio Alexandre Facini. -- Guarapuava : Unicentro, 2010.
126 p. (Gestão Escolar e Contemporaneidade 2)

Organizadores da coleção: Jamile Santinello, Darlan Faccin Weide, Klevi Mary Reali

ISBN DO LIVRO: 978-85-7891-048-8

1. Gestão Escolar. 2. Ensino. 3. Avaliação Institucional. 4. Gestão Educacional. 5. Planejamento Estratégico.
I. Título.

CDD
372.1

Sumário

Parte 1 - Carlos Eduardo Bittencourt Stange Ângelo André Marafon (coautor)

Apresentação	7
Condicionantes Institucionais	9
Princípios e Valores Institucionais	15
Dimensões de Planejamento	21
Plano de Ação	27
Avaliação de Ensino: implicações na avaliação institucional	31
Avaliação Institucional	35
Quantitativo Institucional, Patrimônio e Avaliação Institucional	41
Planejamento Institucional e Avaliação Institucional	49
Referências	53

Parte 2 - Ademir Juracy Fanfa Ribas Márcio Alexandre Facini

Apresentação	57
A Administração e o Planejamento Estratégico	61
O Diagnóstico Estratégico	83
O Planejamento Estratégico	109
Referências	125

Parte 1 - Apresentação

Avaliação é um processo de Bem Público em prol de um conjunto de serviços também de ordem pública, quer sejam em instituições públicas, quer sejam em instituições particulares. Tais serviços públicos são o ensino, a aprendizagem e a educação escolar.

Discutir avaliação é, sobremaneira, estruturar critérios que norteiem a compreensão de prioridades. As fragilidades que dessas discussões surjam, sejam por diagnósticos perceptivos ou por diagnósticos quantitativos, a princípio, em sua instituição já existem, até porque, se não, não haveria a necessidade de um levantamento diagnóstico – processo, aliás, que antecede toda e qualquer ação avaliativa.

Ato contínuo, da fragilidade surge a crítica e, a partir dessa posição, a necessidade de mudanças. A avaliação entra neste meio e subsidia atitudes de planejamento estratégico partindo-se das prioridades e não tão somente de ansiedades localizadas a partir de discursos sem critérios e sem visão de futuro.

As tensões políticas institucionais que se estabelecem a partir desse ponto na vida institucional tornam-se evidentes e estruturam grupos que reclamam necessidades (o que, por serem localizadas passam a ser compreendidas como micropolíticas institucionais) e grupos que discutem as prioridades (as então

Carlos Eduardo Bittencourt Stange
Ângelo André Marafon (coautor)

macropolíticas institucionais). O sistema de gestão empregado na instituição pode tanto aproximar essas falas e forças políticas quanto, o que, aliás, é o mais comum, afastá-las em atos e ideologias. Caberá ao gestor possuir o necessário equilíbrio entre essas razões e a avaliação institucional vista pelo ângulo das prioridades, desde as bases institucionais, conceitualmente; é o processo que baliza tais ponderações.

Assim procedendo, discutiremos nesta disciplina o papel do processo permanente de avaliação institucional em razão de seu planejamento estratégico, envolvendo: condicionantes institucionais; Princípios e valores institucionais; Dimensões de planejamento; Avaliação de Ensino: implicações na avaliação institucional; Avaliação Institucional; Quantitativo Institucional, Patrimônio e Avaliação Institucional; Planejamento Institucional e Avaliação Institucional.

Com a Missão Institucional, percebem-se outros conceitos relevantes, a saber:

Missão: é a razão de ser da instituição.

Visão: considerando a avaliação institucional, a visão é como a instituição deseja ser vista ao longo do tempo (imagem).

Negócio Institucional: o que a instituição faz ao longo do tempo de tal forma a manter a essência daquilo que realmente faz.

Objeto: categorias constituintes do negócio.

Objetivo: o que se pretende atingir com determinada ação (plano, projeto).

Função: atividade especializada atribuída a algum personagem (pessoa/ projeto) neste processo.

Não se faz necessário, em termos institucionais, conceber a definição de todos esses termos, contudo, é essencial compreender a Missão e a Visão Institucional. A definição colaborativa desses termos é o primeiro passo a ser ponderado em um exercício avaliativo. É a partir dessa ação que se tem a noção com a maior aproximação possível ao real pretendido pela instituição. Ressalta-se que um processo avaliativo não se resume tão somente a uma coleta de dados e informações; aliás, cada coleta de dados e informação é um recorte temporal, ou seja, um diagnóstico.

A perspectiva avaliativa se dá a partir de ao menos três diagnósticos temporalmente espaçados (um, dois ou no máximo três anos) onde, por meio de

curvas estatísticas, podem-se inferir percepções balizadoras de juízos de valor. Por isso esses termos são essenciais e primeiros e, somente a partir do âmbito colaborativo, tem-se a legitimidade de sua ação e abrangência.

Algumas questões são, por premissa, essenciais a um processo avaliativo e, por esta razão, assumem caráter de “Condicionante Institucional”, a saber:

1. Um exercício avaliativo surge para valorizar o homem, jamais para discriminá-lo.

2. Compreender que um exercício avaliativo somente será legítimo e legitimado se for coletiva e colaborativamente construído (pensado, idealizado e implementado); para tanto, sugere-se a constituição de uma comissão representacional específica de avaliação institucional cuja função está em compreender a legislação pertinente e discutir e estabelecer as diretrizes institucionais, bem como dar suporte técnico e conceitual aos demais membros da instituição que estarão, efetivamente, operacionalizando as ações projetadas. Esta comissão tem por natureza ser autônoma em relação aos demais órgãos colegiados da instituição, contudo, ressalta-se, autonomia não significa supremacia ou soberania.

3. Perceber os exercícios diagnósticos de coleta de dados e informações não como uma simples pesquisa de opiniões, mas sim, como um **exercício contínuo e processual** onde, inclusive, é essencial a permanente revisão dos

instrumentos de coleta. É tarefa da comissão de avaliação discutir com suas bases, haja vista ser esta uma comissão representacional, os conteúdos dos instrumentos de coleta de dados e informações – a esta fase, compreende-se estatisticamente a validação de conteúdos desses instrumentos.

Ressalta-se que, “ir às bases”, por vezes pode, tanto naturalmente quanto propositadamente, constituir-se em entraves burocráticos sobre os avanços operacionais que o processo exige, impedindo, desse modo, o sucesso de seus resultados.

4. A compreensão, principalmente por parte das instâncias superiores da instituição, de que em um processo avaliativo, embora ofereça resultados parciais, esses resultados nem sempre se dão de modo imediato à aplicação de seus instrumentos de coleta de dados, visões de imediatismo são, na maioria das vezes, entraves estruturais que prejudicam a natureza de um processo, isto é, prejudicam a **sistematização de continuidade**, sob pena de perder o caráter processual e, portanto, a razão avaliativa.

5. Nessa linha, um processo avaliativo jamais se constituirá em simples hábito de coleta de dados, mas sim, em subsídio para a construção de uma **cultura avaliativa**.

6. Partindo-se desse pressuposto, o de cultura avaliativa, o planejamento que se pode daí extrair constitui-se em ações objetivadas em planos de ação, cujo cronograma é hierarquicamente subjacente aos objetivos a serem atingidos.

As visões que desse ponto podem ser assumidas perfazem, detalhadamente, **ações de imediato, curto, médio e longo prazo.**

7. Um dos objetivos institucionais de um exercício avaliativo, dada sua natureza processual, é o **constante revisar de fluxos e organogramas.** As alterações necessárias, se pensadas a partir de um processo avaliativo, tornam-se, em termos de fluxo, desburocratizantes e, em termos de organograma, significativas frente à Missão da instituição.

8. A **integrabilidade de pensamentos e ações**, e é daí que advém a natureza do caráter da comissão específica de avaliação como órgão colegiado constituído por representatividade. Tais posicionamentos são necessários e podem ser facilitados a partir da compreensão subsidiada por um exercício avaliativo.

9. Sendo a avaliação institucional um processo coletivo e colaborativo, pautado em validações de conteúdo colegiadas representacionais e, tendo este processo a natureza do estabelecimento de juízo de valor, o que não significa em hipótese alguma o estabelecimento de “rankings” – escalas classificatórias – é de extrema relevância a **Publicização** de seus resultados.

É a partir da divulgação de seus resultados, ou seja, tão somente após a análise deliberativa da comissão de avaliação e dos demais órgãos colegiados da instituição que se pode, coletivamente, tal qual se

presume sua construção, compreender as percepções e acompanhar/supervisionar as ações de planejamento destinadas, quer sejam de superação sobre pontos ruins, quer sejam sobre a manutenção e avanços sobre os pontos bons. A figura 1 (Figura 1 - Condicionantes Institucionais para estruturação do Processo Avaliativo) ilustra a discussão acima proposta:

Figura 1 - Condicionantes Institucionais para estruturação do Processo Avaliativo

PESQUISA DE OPINIÃO	↔	PROCESSO
Imediata	↔	Sistemática de continuidade
Hábito	↔	Cultura
Ações imediatas	↔	Ações ao longo do tempo
Visões de Curto Prazo	↔	Visão de curto, médio e longo prazo
Constantes alterações de organograma	↔	Significativas e sistemáticas alterações de organograma
Constantes alterações de fluxograma	↔	Operacionalização de processos: fluxograma facilitador e desburocratizante
Dificuldades no processo decisório	↔	Melhorias no processo decisório
Projetos isolados	↔	Processo de caráter permanente
“Soluções” isoladas e temporais	↔	Ações para resultados a curto e médio prazo
Apagar incêndios	↔	Planejamento estratégico global a partir dos setoriais

Fonte: autores

São valores institucionais que devem ficar explicitados não apenas aos integrantes da instituição mas, principalmente, a todos os demais setores de sua abrangência funcional.

É a partir desses valores que a instituição explicita o respeito às pessoas que, de algum modo, irão interagir com o processo, quer seja na comissão, quer seja na execução ou como simples leitor externo do exercício avaliativo.

Alguns valores são imprescindíveis a um exercício avaliativo e, por vezes, dada sua relevância, são também compreendidos como Condicionantes Institucionais, pois extrapolam ao próprio exercício de avaliação. A seguir, uma relação de princípios e valores institucionais:

1. **Responsabilidade para com a Sociedade:** refere-se à sintonia sócioinstitucional, ou seja, à inserção social da instituição cumprindo o seu papel formador de cidadãos ético-reflexivos capazes de interagir e transformar a sociedade. Em outros termos, refere-se ao papel sócio-político-econômico que a instituição exerce na sociedade em que está inserida.
2. **Responsabilidade Ambiental:** refere-se às ações institucionais realizadas em razão do ambiente, socialmente planejadas e direcionadas à conservação, preservação e/ou à reestruturação ambiental em prol de uma melhor qualidade de vida da comunidade de entorno institucional.
3. **Caráter não punitivo nem premiativo, e nem neutro:**

estruturar o processo avaliativo tendo por princípio a valoração do homem como integrante e transformador de uma sociedade, eleva o processo “contábil” para uma condição não fiscalizadora. A partir dessa intenção, não existem prêmios ou punições, existe o autoconhecimento e o incentivo à superação em direção às potencialidades individuais em cada sistema.

4. **Compromisso formativo:** é a partir deste princípio que o processo de avaliação demonstra o seu caráter político-institucional de “não neutralidade”. A instituição, em sua missão avaliativa de valorização humana na sua estrutura organizacional e funcional, assume uma posição orientadora mediante os resultados do processo avaliativo. A autoconsciência institucional tem por pressuposto sujeitos ético-reflexivos que interagem e transformam a sociedade em prol de um bem comum.

5. **Totalidade Institucional:** não há condições de conceituar a avaliação como um processo institucional sem que esta atinja a todos os setores administrativos e pedagógicos, envolvendo relações internas e externas que têm por objetivo dar conta da Missão Institucional.

6. **Respeito à identidade institucional:** cabem aqui as ponderações sobre as condições locais e regionais onde a instituição está inserida, bem como o que a instituição define por Missão Institucional, pois é somente a partir dessa condição que se pode, mesmo utilizando instrumentos que possuam condições de comparabilidade, compreender a instituição em sua natureza.

7. **Reconhecimento à diversidade do sistema:** em concordância ao respeito à identidade institucional, cada sistema elaborado em termos de avaliação deve ser considerado pelo sistema externo de Avaliação Institucional. Tais sistemas internos têm por missão promover o autoconhecimento e a autoconsciência institucional.

8. **Comparatividade:** os conceitos e indicadores legitimamente construídos no processo de avaliação institucional devem convergir para as linguagens utilizadas nos sistemas externos de avaliação, possibilitando a integração de ações e serviços entre as instituições e os respectivos sistemas.

9. **Legitimidade:** aqui são dois os aspectos a serem ponderados: 1º - quando determinado por lei, a legitimidade jurídica está assegurada. Contudo, tal condição se dá ao processo e não às questões constituintes, senão vejamos. Sugere-se sempre buscar um parecer jurídico sobre os conteúdos dos instrumentos destinados às coletas de dados e opiniões, salvaguardando as instituições de possíveis situações recursais futuras. Nessa mesma linha, caso não exista assento em lei sobre o processo em si, devem-se também buscar pareceres jurídicos que assegurem o ato legítimo da avaliação. E, 2º - a sensibilidade de se adotar, político-institucionalmente, um processo permanente que tem por pressuposto a valoração das potencialidades humanas. Isso torna este processo

interativo entre todos os agentes constituintes da comunidade institucional. É esse diálogo permanente a garantia legítima do processo como um todo.

10. **Descentralização:** A legitimidade de ações interativas só é possível com a descentralização operacional e funcional do processo. Esse princípio garante a constituição, por representatividade, da comissão específica de avaliação como balizadora das políticas necessárias ao processo, garantindo sua construção coletiva e colaborativa, bem como, assumindo outros papéis institucionais aos demais integrantes de sua comunidade na construção e execução do exercício avaliativo.

11. **Sigilo:** Todos os dados e informações ainda não tabulados, inferidos e consolidados não são divulgados. Somente após a validação institucional (comissão de avaliação e demais órgãos colegiados) de tais indicadores e índices é que ocorrem os processos demonstrativos oriundos da avaliação.

12. **Continuidade do processo:** objetivando a aquisição de uma cultura democrática de bem público, o processo permanente de avaliação institucional tem, como garantia de continuidade, primeiro, a vontade político-institucional de demonstrar suas condições de oferta de ensino, pesquisa e extensão e, segundo, demonstrar sua eficiência e eficácia no cumprimento de sua responsabilidade social-político-econômico-ambiental.

13. **Publicidade:** a transparência é, talvez, simultânea à participação coletiva, o ponto fundamental de legitimidade de um processo de autoavaliação institucional. Todos os sujeitos participantes da comunidade institucional têm o direito, ao mesmo tempo em que a instituição tem a obrigação de conhecer todo o processo avaliativo, haja vista ser esse o mecanismo de supervisão social.

Vale dizer que, desde 1993, a partir do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, alguns desses princípios já estão propiciando condições institucionais de legitimação de seus processos avaliativos.

Acima de um documento formal (Projeto) está a humanidade e a racionalidade de seus agentes.

* Boas idéias não bastam: é necessário explicitar “o quê” imprime a essas idéias esta condição e, além disso, o seu posicionamento e comprometimento, desde as intenções até as responsabilidades sobre as ações pensadas.

Um Planejamento é um compromisso de ações, exige análise e posicionamentos (tomadas de decisão). Para tanto, é necessário

* Foco: concentração e canalização de esforços – aqui estão os objetivos que necessitam estar explicitados com clareza e com objetividade nos textos;

* Plano de Ação: aqui está a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos; e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

* O Projeto – ressalta-se, é um documento formal e limitado, tem a função de mediação entre o que se pensa e o que se pretende fazer.

- É formal, pois constitui forma clara e objetiva para a compreensão da coerência entre as idéias e as ações frente aos resultados. Devem ser pensados considerando-se aspectos estruturais, estilístico e gramatical e,

- É limitado, pois possui um foco e uma execução espaço-temporal previamente pensados.

Um Projeto, portanto, é um conjunto de idéias sistematizadas/organizadas em fluxo contínuo de ações, cuja abrangência e visão devem estar racionalmente definidas.

Sua operacionalidade exige

- * Organização, fluxo de ações e abrangência – definições técnicas;

- * Visão – é sujeita a subjetividades e envolve variáveis intervenientes.

- * Observação sobre

1. Variável Independente – variável à qual se atribui papel preponderante no mapeamento de dois conjuntos – é o argumento (X);

2. Variável Dependente – variável que tem papel dependente de uma variável de outro conjunto (Y);

3. Variável Interveniente – variável não controlada e que causa intervenções no processo (concepções, percepções, valores, princípios – posicionamentos pessoais).

A avaliação tem por premissa a construção de um Projeto crítico-reflexivo, ou seja, deve subsidiar

- * direcionamento = objetividade nas ações;

- * orientações para as ações e resultados;

- * elementos para seu monitoramento;

- * estrutura de custos;

* elementos para sua avaliação – aqui está a meta-avaliação (a avaliação da avaliação).

Caso não se possa depreender esta visão a partir de um projeto, o planejamento poderá estar direcionado a um “apagar de incêndios”, que, dado ao hábito gerencial, se dá, muitas vezes, por atitudes de procrastinação em um sistema burocrático, pretensamente organizado em ações administrativas, não suficientes para dar conta das demandas necessárias para o atingimento dos resultados pensados.

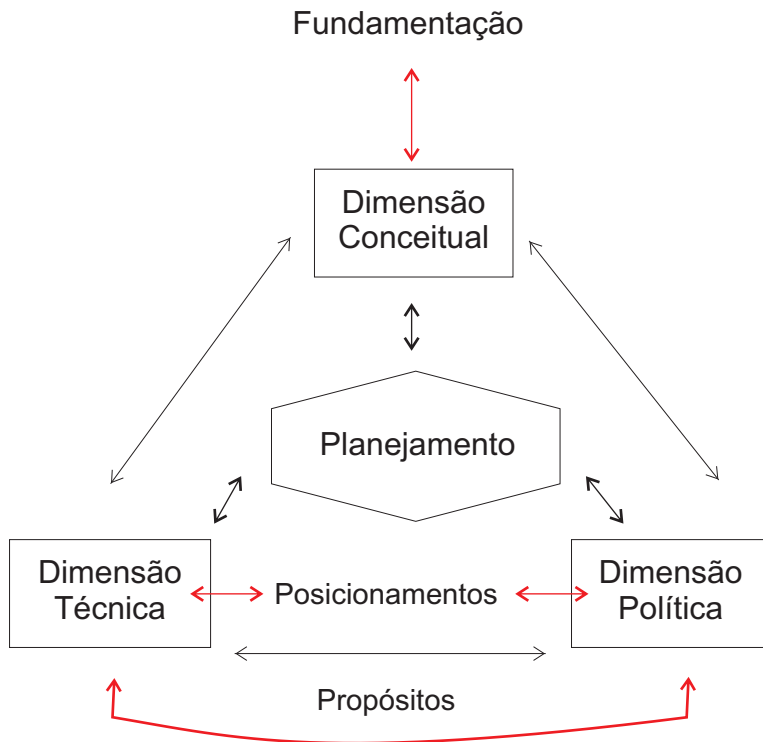
A centralização política e administrativa de uma instituição, muitas vezes, leva a este tipo de situações de ineficiências. E, apenas finalizando, a avaliação neste cenário é, então, fiscalizatória – é a “caça às bruxas”.

Ressalta-se, **Planejamento** é uma predição, é um recorte de uma realidade objetivada com aproximações ao ideal a partir do real presente, na perspectiva de soluções e superações de obstáculos conceituais, técnicos (operacionais e funcionais) e políticos. Busca-se ser **Estratégico** porque se exige racionalidade, análises de perspectivas, cooperação e interatividade, atitude democrática, lógica e dialética em prol do que se pensa por Missão e se projeta por Visão Institucional.

É necessário, em razão dessa racionalidade, projetar etapas sequenciais e consecutivas, metodologicamente tangíveis e mensuráveis em processos internos de avaliação/creditação que

propiciem compreender a eficiência e a eficácia das ações pensadas em um Plano de Ação. Tem-se, portanto o **Planejamento Estratégico**. Este exige clareza de objeto e de objetivos sobre o que se pretende desenvolver a partir do que já se conhece sobre o tema. Para tanto, exige-se posicionamentos fundamentados vislumbrando propósitos claros e possíveis a partir da compreensão das Dimensões Conceitual, Técnica e Política (Figura 2. Dimensões de Planejamento) para as ações pensadas e exaradas em um Plano de Ação (Tabela 1 – Plano de Ação).

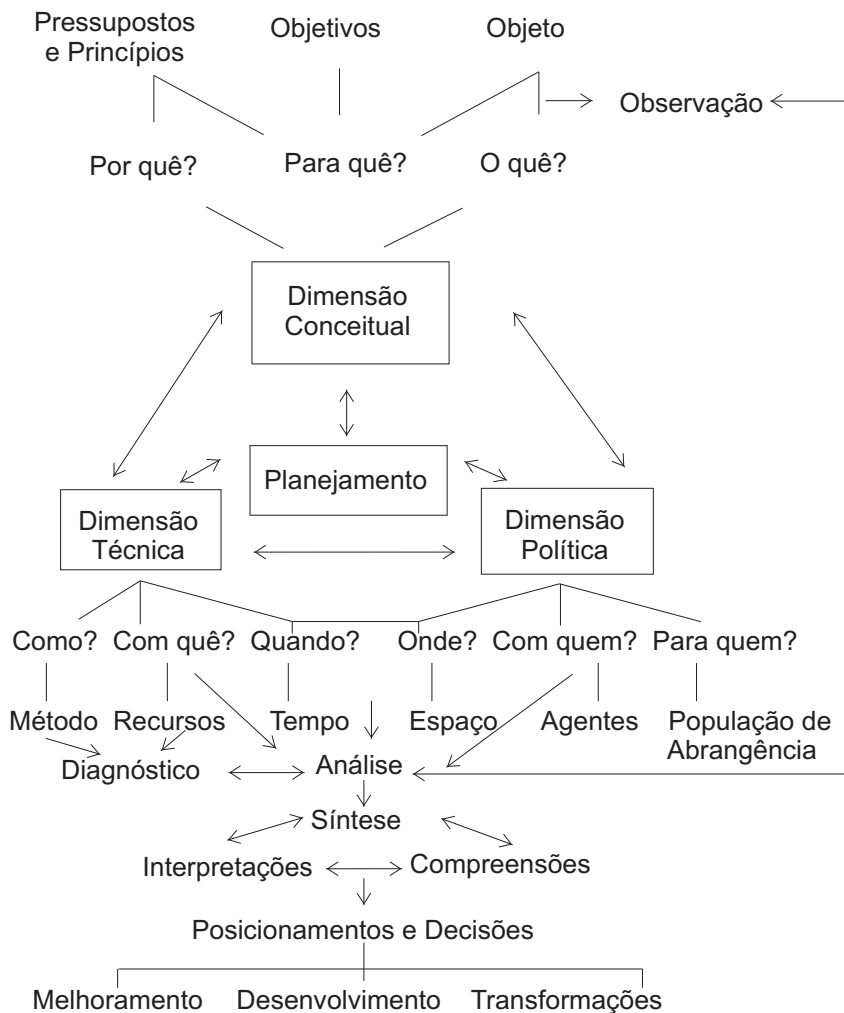
Figura 2 – Dimensões de Planejamento



Fonte: autor

Para que se possam compreender essas dimensões de planejamento, faz-se necessário explicitar os itens que compõem cada uma delas. A Figura 3 - Dimensões de Planejamento - elementos do projeto, esclarece esta condição de entendimento.

Figura 3 - Dimensões de Planejamento - elementos do projeto



Fonte: STANGE (2004), adaptado de LÜCK (2003, p. 83 a 90)

São nove as perguntas básicas a serem pensadas para a estruturação de um projeto. E, embora pareça estranho, apenas agora essa condição teórica se fazer presente nessa narrativa sobre avaliação, para o estabelecimento destas respostas, as situações anteriores – os Condicionantes e os Princípios e Valores Institucionais devem estar claros para os representantes institucionais, desde a comissão de avaliação até a qualquer outro membro integrante da instituição que queira contribuir com a construção do processo.

É necessário observar que as perguntas, embora se constituam separadamente no agregado de um planejamento, não subsistem isoladamente e, além disso, a ciência de suas respostas se dá simultaneamente.

Todavia, essas nove perguntas, desde o início dos trabalhos, mesmo antes da constituição da comissão, já devem estar, ao menos minimamente, pensadas pelo gestor institucional, pois é dele a responsabilidade pelas macropolíticas institucionais, bem como pelo balizamento a partir delas. É papel do gestor institucional estar sempre com o horizonte institucional (Missão e Visão institucional) mediante seus olhos.

Somente após todos os diretamente envolvidos estarem em um mesmo nível de compreensão sobre os Condicionantes, os Princípios e Valores e as Dimensões de Planejamento é que se pode, como ponto racionalista de desenvolvimento, pautar-se em um Plano de Ação, já que ele é sobremaneira salutar a um bom planejamento. O Plano de Ação, além do simples cronograma, permite compreender os objetivos, pelas atividades pensadas para o atingimento de cada um destes. Observe-se que pois aqui está o avanço, permite exercer um exercício de meta-avaliação sobre o processo. Um Plano de Ação exige alguns pontos, a saber:

1. Para que se possa estruturar um bom Plano de Ação, faz-se necessário, a partir do ‘negócio’ institucional, ter clareza da Missão e da Visão Institucional:

2. compreender os objetivos Geral(is) e Específicos pensados;

3. determinar e compreender as metas possíveis em razão do tempo e da estrutura do real, presente em cada objetivo geral pensado;

4. determinar e compreender os objetivos específicos em cada meta; por vezes, a depender da estrutura a ser avaliada, não se faz necessário esmiuçar tanto, sendo suficiente trabalhar apenas com metas e atividades ou mesmo com objetivos e atividades;

5. definir e compreender as atividades necessárias para o atingimento desses objetivos específicos, pois essas

atividades é que norteiam a relação tempo por tarefas planejadas;

6. estruturar perspectivas avaliativas ao longo do processo;

7. compreender a necessidade de flexibilidade a partir da relação entre resultados esperados e resultados obtidos.

Tabela 1 - Plano de Ação

1. Objetivo geral: citar	ANO											
	2008						2009					
2. Meta: citar												
3. Objetivo específico: citar												
Atividades (numera- das, uma em cada linha)												

Fonte: autores

Algumas questões operacionais devem ser pensadas na estruturação deste Plano de Ação:

1. a demarcação dos meses deve ser especificada em relação às atividades pensadas;

2. nesse contexto, Objetivo(s) Geral(is) constitui(em) a razão Conceitual e as Metas, a razão operacional;

3. as Metas, cuja raiz é a razão operacional, norteiam, neste esquema, as atividades necessárias ao atingimento das metas em razão do que se pretende por objetivos específicos e geral;

4. para pensar em termos avaliativos, é necessário relacionar os resultados esperados em relação aos obtidos em cada uma das atividades, ponderando o atingimento dos objetivos pensados. Para que esta relacionabilidade fique clara, sugere-se a estruturação de planificação simples em forma de quadro sinóptico (Tabela 2. Quadro Sinóptico de Meta-avaliação), conforme modelo abaixo:

Tabela 2. Quadro Sinóptico de Meta-avaliação

	Resultados	Esperados	Obtidos
Atividades			

Fonte: autores

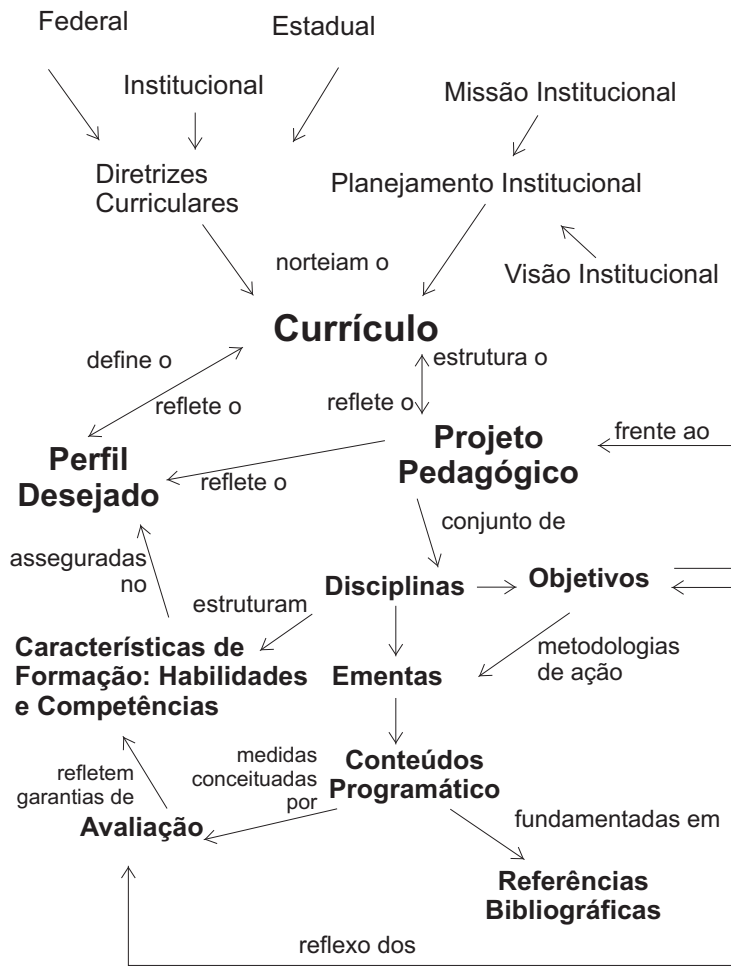
Avaliação de Ensino: implicações na avaliação institucional

Vamos perceber aqui a Avaliação de Ensino em duas perspectivas: 1º - a de oferta de ensino e, 2º - aquela que ocorre em sala de aula. Ressalta-se que ambas fazem parte da visão institucional e, portanto, são constituintes de um processo de avaliação institucional. Uma instituição onde o ensino também faça parte de sua Missão e Visão Institucional, por pressuposto, também avalia as condições de oferta do ensino que desenvolve. Nesses termos, a estruturação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES/2004, por meio do instrumento de Avaliação de Curso de Graduação, possibilita compreender dimensões, categorias e critérios avaliativos sobre as condições de oferta de ensino. Tais dimensões podem, adaptadas às realidades, servir de subsídio para construção de instrumentos avaliativos para a educação básica.

As categorias avaliadas pelo SIANES na avaliação externa de curso são: Organização didático-pedagógica; corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo; e, instalações físicas. Em transposição à educação básica, são estas também categorias avaliativas que possibilitam compreender as condições de oferta de ensino. A metodologia baseada em escala estatística do tipo *Likert* é a ideal, tanto para o instrumento em si, quanto para questionários que complementem as visões das populações integrantes da instituição: professores, alunos e funcionários. Nessa escala *Likert*, as ponderações conceituais devem ser reflexo da representatividade exercida na comissão de

avaliação, retomando o que já foi anteriormente definido como validação de conteúdos. Em outro plano, a avaliação realizada em sala de aula, também é fator interferente no exercício de avaliação institucional, pois, o Projeto Pedagógico da Instituição é parte integrante do seu Planejamento e, de igual modo, as ações de gestão e gerência. Essas ações de cunho pedagógico são essenciais para a garantia da Missão e Visão Institucional. A estrutura a seguir nos possibilita compreender a estrutura basilar de um Projeto Pedagógico:

Figura 4 – Estrutura de Projeto Pedagógico



Fonte: autores

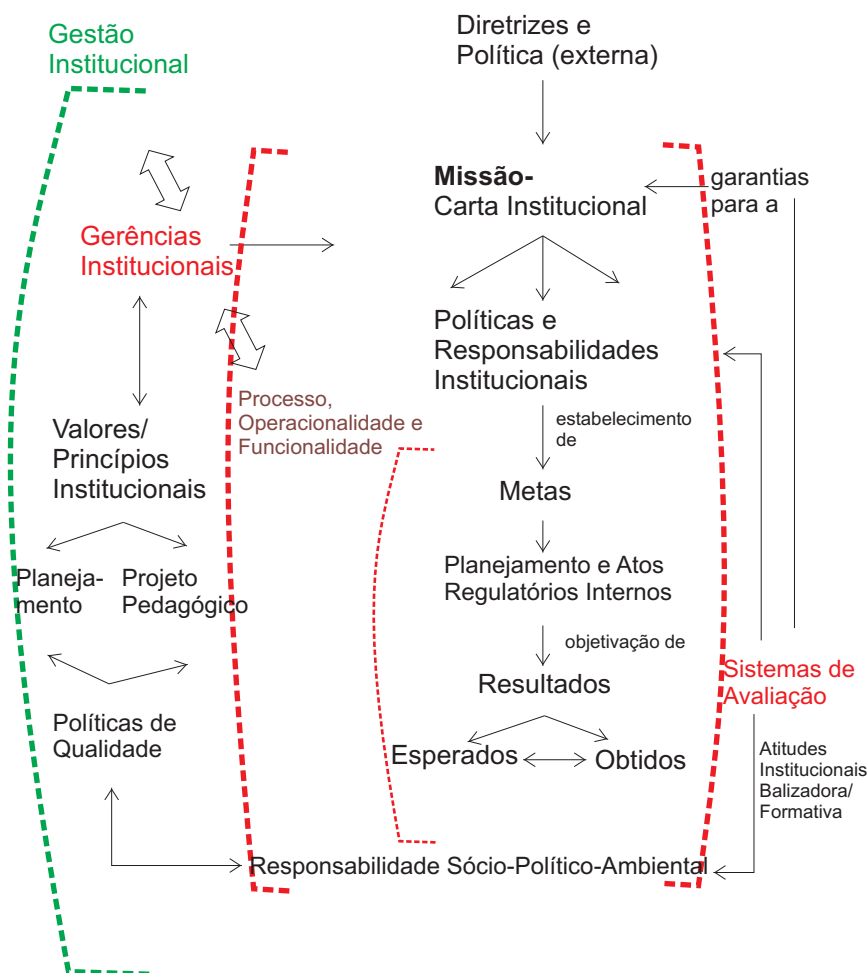
O Currículo escolar pensado, em qualquer nível de ensino, está diretamente relacionado ao planejamento institucional, ou seja, não há planejamento de instituição que envolva oferta de ensino que se estruture tão somente de modo administrativo. Nessas instituições, a razão é sempre o pedagógico-administrativo.

É importante observar que a avaliação de ensino está refletindo tanto os objetivos de cada disciplina quanto e, principalmente em razão disto, subsidiando garantias das características de formação que asseguram o perfil desejado previsto no Projeto Pedagógico que, por sua vez, está diretamente relacionado ao que a instituição é (Missão Institucional) e pretende vir a ser (Visão Institucional).

Os serviços de orientação pedagógica e administrativa da instituição são, pela natureza de suas funções, os equalizadores dessas dimensões institucionais. Novamente retomam-se as micro e macropolíticas institucionais, pois, qualquer instituição dessa natureza, em termos funcionais, está alicerçada em três dimensões, sendo: a pedagógica, a administrativa e a burocrática. Em tese, espera-se que a dimensão pedagógica, sem ponderar necessariamente superioridades, seja bem administrada, e que a questão burocrática, torne-se facilitadora dos fluxos institucionais. Todavia, a dimensão burocrática se sobrepõe, exigindo cada vez mais novas estruturas administrativas, fato que, na maioria das vezes, causa sérios impeditivos ao pedagógico.

Trabalhados os Condicionantes e Valores e Princípios Institucionais, bem como, as questões básicas estruturantes de um Projeto, todos os membros da comissão de avaliação estão, então, equiparados em suas condições de compreensão para dar início ao que se pretende – um exercício de avaliação institucional. Dá-se o início dos trabalhos pela localização institucional do processo avaliativo e, para tanto, tem-se a ilustração a seguir:

Figura 5 – Localização do Processo Institucional de Avaliação



Fonte: autores

Importante observar a relação direta entre gestão, gerência e processos, operacionalidade e funcionabilidade institucional. Cabe ao gestor ter a visão sobre todo o processo institucional – tanto de modo geral quanto relativo à especificidade dos setores institucionais, ou seja, ter em mente o estatuto, os regimentos e os respectivos regulamentos institucionais, pois toda a sistematização da organização está traduzida nesses documentos.

É também função do gestor, em razão da responsabilidade que lhe é inerente em termos de macropolíticas, tanto contribuir quanto supervisionar as ações de gerência para que estas não firam os valores e princípios institucionais, bem como não escapem ao que se concebe por Missão Institucional. A ciência entre as determinações legais externas e o planejamento institucional, inclua-se aqui o Projeto Pedagógico, permite ao gestor nortear seus gerentes de modo a garantir as políticas e responsabilidades internas à instituição, pautando-se em metas sistematizadas de modo estratégico, onde, por meio de processos avaliativos se possa sempre balizar o que realmente foi atingido em razão do esperado.

A avaliação institucional constitui-se, portanto, de atitudes institucionais balizadoras e formativas, onde, a partir da valorização do homem, desde o pressuposto de uma cultura colaborativa e democrática, tem-se a legitimidade processual de supervisão de processos operacionais e funcionais, bem como de gerência e de gestão, garantindo, desse modo, a Missão Institucional.

Observe-se aqui que, tanto o movimento de garantias se dá a partir da função da gestão e, principalmente, por meio das tarefas distribuídas na organização institucional.

A avaliação coleta seus dados e informações nesse meio organizado e, pode ser sim direcionada, por meio de seus instrumentos, exercer coletas sobre qualquer um dos aspectos/dimensões institucionais – a definição de dimensões e de instrumental de coleta, bem como da metodologia avaliativa é sempre em uma instituição democrática, pertinente à comissão de avaliação.

Realizada a localização operacional e funcional da avaliação institucional, passa-se então para o exercício da construção do processo. Ressalta-se que, nesta fase, todos os integrantes da comissão já devem estar nivelados quanto aos Condicionantes (questões internas de operacionalidade – garantias de gerência), Princípios e Valores Institucionais (pontos que atribuem legitimidade externa do processo). Definem-se então as nove perguntas básicas de um projeto, delineando suas dimensões: conceitual, técnica e política (Figura 3 - Dimensões de Planejamento – elementos do projeto).

O próximo passo é estruturar o Plano de Ação – deixar claros seus objetivos como gestor é essencial ao grupo para que este possa compreender o que se pretende assumir, desde um ponto de vista macro, com a avaliação. A comissão, por sua vez, deve sempre ter em mente os Valores e Princípios Institucionais – o equilíbrio entre as intenções dá-se a partir desse diálogo. Não se trata de “jogo de forças” entre o gestor e o grupo representativo, mas sim

de um diálogo aberto sobre o que se pretende obter com o exercício avaliativo. Esta conversa é importante e salutar ao processo.

É imprescindível garantir e preservar a liberdade dos trabalhos da comissão de avaliação, contudo, ressalta-se, esta comissão de avaliação, cuja natureza de tarefas lhe atribui autonomia operacional e funcional em seu âmbito, não possui supremacia institucional em termos de hierarquia e, tampouco, soberania de ordem política.

Estruturados os objetivos, parte-se para o estabelecimento de atividades, sempre ponderando sua sequência lógica em razão do desenvolvimento estratégico da instituição. Portanto, a Missão e a Visão Institucional são o horizonte nesta perspectiva. Ao se pensar em atividades, deixar claro em cada uma delas, a partir das dimensões de planejamento (Figura 3 - Dimensões de Planejamento – elementos do projeto), as relações que estas têm com os objetivos e, em termos executivos, quem desempenhará as tarefas e por quais meios/instrumentos isto se dará.

Como último passo, é salutar a um exercício avaliativo realizar reuniões conjuntas com os gerentes setoriais explicitando o processo e sensibilizando a participação. Assim procedendo, todos os setores institucionais estarão tanto representados como assegurados em suas tarefas em um processo de construção cultural democrático e participativo.

Complementar e tão importante quanto qualquer etapa ou fase de um exercício avaliativo, está à compreensão sobre o Quantitativo Institucional e isto perpassa desde o quadro de recursos humanos e de balancetes contábeis até a sistematização de patrimônio e controle de estoques.

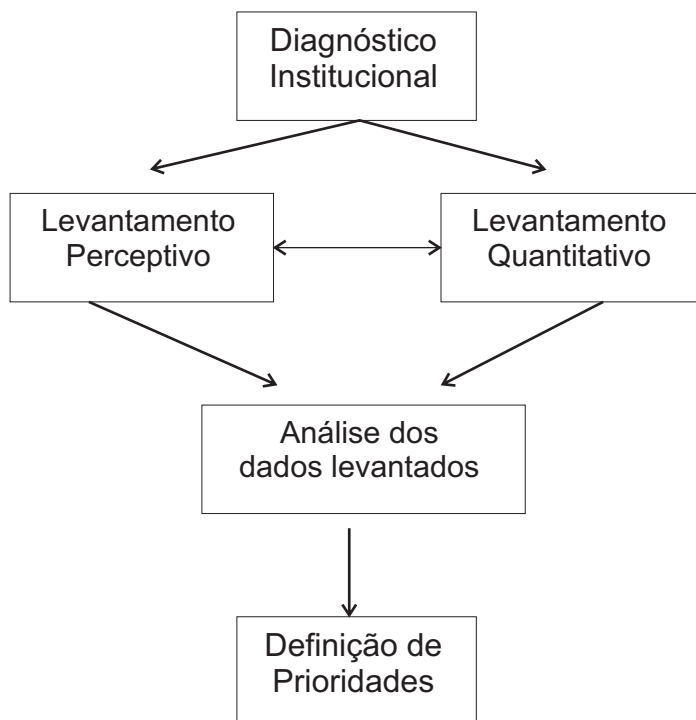
Quantitativo Institucional, Patrimônio e Avaliação Institucional

Quando se pensa em Avaliação Institucional, deve-se ter em mente que esta é dividida em etapas, e que tais etapas são fases de um processo que engloba duas formas de levantamento de dados: o perceptivo e o quantitativo. Esses levantamentos permitem à instituição estabelecer a melhor direção a ser seguida, a fim de buscar qualidade, referida em seus Condicionantes Institucionais (Missão e Visão). Logo, quantitativo institucional constitui-se como ferramenta essencial para o processo de gestão e planejamento estratégico da instituição.

O diagnóstico institucional abrange o levantamento quantitativo da instituição, a percepção dos sujeitos envolvidos e a determinação de documentos, informações e fontes que atribuam fidelidade às informações prestadas a partir dos dados levantados.

Dessa forma, tem-se a necessidade de a instituição construir instrumentos de coleta de dados quantitativos, para que, de modo confiável, o diagnóstico situacional de seu patrimônio (levantamento quantitativo), juntamente com o levantamento perceptivo se constituam em priorização das ações a serem desenvolvidas frente às necessidades estabelecidas. Deve-se ressaltar que as duas formas de levantamento dos dados acontece concomitantemente, conforme a figura 6:

Figura 6 – Fluxo do Diagnóstico Institucional



Para a definição do diagnóstico institucional pode-se utilizar de uma Estrutura Lógica de Planejamento (Figura 7 - Estrutura Lógica de Planejamento), derivada de estudos ingleses do pós II guerra mundial que estabelece as metas a serem atingidas, bem como as atividades que serão desenvolvidas para o atingimento dessas metas. Ainda, nesta estrutura de planejamento, é necessário ter ciência dos pressupostos em relação a cada meta, bem como a segurança quanto a quais serão as fontes de verificação dos dados e que garantias se tem para alcançar os objetivos específicos de cada meta e atividade.

Figura 7 -Estrutura Lógica de Planejamento

	Pressupostos	Garantias de Atingimento	Fontes de Verificação
Metas			
Objetivos Específicos			
Resultados Esperados			
Atividades			
Sistemáticas de Continuidade			
Resultados Obtidos			

Fonte: autores

Esta Estrutura Lógica de Planejamento pode ser utilizada tanto no levantamento quantitativo quanto no levantamento perceptivo dos dados.

Levantamento Quantitativo

Esta fase, em específico, faz referência ao levantamento numérico em termos absolutos por quantidades disponibilizadas em infraestrutura física, operacional e funcional da instituição, subdividindo-se de acordo com os setores da organização. Para tanto, a definição dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados quantitativos deve ser estabelecida de forma que contemple o todo institucional, reiterando, assim, o princípio da Globalidade. Sendo assim, a melhor forma de estabelecer um levantamento quantitativo seguro e global é a utilização de planilhas eletrônicas setorizadas, de fácil compreensão e manejo. O resultado agregado das diagnoses quantitativas

levantadas tem por objetivo constituir uma base de dados que, além de propiciar uma análise conjunta ao levantamento perceptivo, proporcione também funcionalidade, confiabilidade, adaptabilidade, eficiência e eficácia em consultas de dados de ordem gerencial. A constituição desta base de informações possibilita também estudos diferenciados e análises estatísticas fornecendo, assim, subsídios para a tomada de decisão dos gestores da instituição.

Ainda, é importante ressaltar que não existem modelos-padrão de um sistema de coleta das informações para o levantamento quantitativo. Cada instituição tem a sua particularidade e, desta forma, deve construir os seus instrumentos para esse fim.

Levantamento Perceptivo

Conforme já estudado, o levantamento perceptivo e o quantitativo constituem a base de dados da instituição. Embora sejam fases distintas, podem ser trabalhadas concomitantemente para que a análise dos dados seja mais rápida e fidedigna.

Para a elaboração de um levantamento perceptivo deve-se, primeiro, distinguir as populações envolvidas no processo. Por exemplo, podemos classificá-las como: professores, alunos e técnicos administrativos de uma instituição. Desta forma, podemos direcionar a coleta de informações de acordo com a realidade vivida por cada uma destas populações, tendo assim maior fidedignidade dos dados coletados.

A estruturação dos instrumentos para o levantamento perceptivo deve seguir sempre o princípio da identidade institucional, onde cada organização tem suas características singulares. Sendo assim, esta elaboração não deve ser um ato isolado, e sim, discutido e constituído por meio de uma Comissão de Avaliação, a exemplo do que preceitua a Lei n. 10.861/04, para a Educação Superior. Ato posterior, a execução da coleta dos dados, sejam eles perceptivos ou quantitativos, é de responsabilidade dos gestores da organização.

O levantamento perceptivo acontece da melhor forma quando utilizados questionários semi-estruturados, subdivididos em categorias, critérios e indicadores de desempenho garantindo, assim, a possibilidade de cruzamento das informações coletadas no levantamento quantitativo. Ainda, como possibilidade de respostas, pode-se utilizar a escala Likert, que permite aos respondentes ponderações de intermeio, desfazendo a visão dicotômica sim/não das simples enquetes de satisfação.

Análise dos Dados Levantados

O levantamento quantitativo e o perceptivo colhem informações que servem de subsídios no processo de melhor adequar os esforços em atender os anseios e as necessidades da população envolvida. Os resultados avaliativos propiciam dados e informações para a realização de análises e sínteses que, inseridas em uma perspectiva de planejamento estratégico, constituem os

subsídios acima citados para boas práticas e melhoria das razões pedagógicas e administrativas.

Sendo assim, qual seria a melhor forma de analisar as informações coletadas?

Partimos do princípio que são necessárias duas formas de análises: uma gerencial e outra de divulgação. A primeira fornecerá informações mais detalhadas e necessárias ao processo de tomada de decisão por parte dos gestores. A segunda fornece informações para a comunidade geral, para que esta compreenda os bons serviços e práticas realizadas pela instituição.

Como citado acima, a análise gerencial é um detalhamento das informações coletadas pelos levantamentos quantitativo e perceptivo, com os índices quantitativos de populações, e demonstrada também por meio da estatística descritiva básica. Ainda, incluem-se análises de histogramas e curvas normais sobre os números coletados, para que a comprovação e análise da tendência das respostas seja compreendida. Essa análise gerencial pauta-se pelo princípio do sigilo institucional, uma vez que as informações apresentadas são de ordem administrativa.

Antes da aplicação dos instrumentos de coleta de dados perceptivos é necessária a validação destes. Como sugestão, podemos utilizar o índice de validação social *Alpha de Cronbach*, que mede se as variáveis estão refletindo um único conceito, ou seja, se o instrumento de coleta de dados tem unidimensionalidade. “Tecnicamente

falando o Alpha de Cronbach não é um teste, mas sim um coeficiente de fidedignidade (ou consistência) que objetiva testar os itens propostos e determinar a correlação média entre os mesmos” (VARGAS, 2005 p.94).

Cronbach (1996) citado por Nakano (2006, p. 119) nos diz que

Provar que o teste é uma amostra adequada de um determinado domínio não é um argumento completo. A defesa deve estar preparada para demonstrar que o domínio é relevante, o que se torna possível a partir da determinação de um bom plano de uso e interpretação do instrumento, fornecidos no embasamento teórico do mesmo.

Hair et al. (2005) citado por Nakano (2006, p. 123) afirma que índice de Alpha de Cronbach assume que a unidimensionalidade existe. Este índice é “a medida mais amplamente usada”. Alguns autores, em escala de 0 (zero) a dez (10), aceitam 0,60 como o menor valor aceito. Outros autores compreendem valores entre 0,70 a 1,00 como o intervalo possível para a validação de confiabilidade interna de um questionário. Vargas (2005, p.94) cita índice de acima de 0,90 com o satisfatório. Estrada (2004, p. 269) exemplifica em seu trabalho do índice Alpha de Cronbach, em “0,774 como sendo suficiente para o estudo”. Para se chegar a estes índices, são necessárias ferramentas estatísticas avançadas, tais como o software estatístico SYSTAT 11, desenvolvido pela Systat Softwares Inc., 2004.

Planejamento Institucional e Avaliação Institucional

Todo este trabalho – procedimentalmente estruturado em ações balizadoras e formativas, construídas coletiva e democraticamente, tem um fim específico: o Planejamento Estratégico da Instituição.

Avaliação por si só, em qualquer nível ou fim não subsiste sem um propósito e, quando isto se trata de instituição, a questão é o planejamento. A partir da avaliação extrai-se o que, em termos de planejamento, percebe-se por

1. potencialidades: destaques que a instituição pode afirmar em termos de boas práticas e resultados (eficiência e eficácia);
2. fragilidades: problemas que causam prejuízos significativos à realização das boas práticas institucionais, não propiciando bons resultados (ineficiência e ineficácia).
3. recomendações:
 - a. Indicações dos setores em termos de Planejamento Estratégico exequível de melhorias e de estabilidade às potencialidades relacionadas.
 - b. Indicações dos setores em termos de Planejamento Estratégico exequível sobre as fragilidades, com previsões de superações imediatas, em um, em até três e, em até cinco anos.

A partir deste ponto, têm-se as informações necessárias para a instituição compreender, a cada exercício, lembrando-se de que a coleta é sempre um

diagnóstico, a evolução das ações balizadoras e formativas recomendadas/acordadas a partir dos resultados da avaliação.

Não se trata, em si, de acreditar que, a partir ou pela simples avaliação, se tem a solução para todos os problemas; ao contrário, um exercício avaliativo, via de regra, encontra muito mais situações-problema do que vislumbra soluções. Estas podem, sim, ser pensadas quando se associam as percepções resultantes da avaliação com as ações de planejamento de modo estratégico. E, somente se concebe esta relação em uma instituição de Bem Público (seja privada ou pública), a partir de um exercício também de caráter público.

A cada etapa de coleta de dados e informações, têm-se novas bases, como já citado anteriormente, de parâmetros de comparabilidade e, a cada três dessas etapas, é recomendado o exercício da meta-avaliação. Em outros termos, a cada resultado têm-se propostas de planejamento que, ao longo do tempo, também serão fatores avaliados. Ponderando ser então um ciclo – preveem-se, por razão processual, mesmo em caráter permanente, fases com início, meio e fim e, correlacionando a recomendação de pelo menos três pontos diagnósticos, pressupõe-se um ciclo a cada três coletas, desde que sejam estas temporalmente separadas de modo a possibilitar a implementação de propostas de avanços e, principalmente, de avaliação dessas implementações. Em termos de avaliação institucional, um ano entre cada etapa de coleta

diagnóstica é, em tese, suficiente para esses exercícios intermediários. A avaliação institucional, portanto, ao mesmo tempo em que coleta dados e informações, realiza percepções a partir de uma base estatística validada, interferindo nas atitudes de planejamento estratégico da instituição e, avalia e assume seu próprio movimento como subsídio para uma nova etapa de coleta diagnóstica.

Referências

NAKANO, T. de C. *Teste Brasileiro de Criatividade Infantil. Normatização de Instrumento no Ensino Fundamental*. 2006. 279f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo.

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – *Bases para uma nova proposta de Avaliação da Educação Superior Brasileira*. Comissão Especial de Avaliação: Brasília, 2003.

SOBRINHO, J. D.; LEITE, D. B. C.; MOROSINI, M. C. et al. In *Avaliação Universitária em questão*. 1ª ed. Campinas: Autores Associados, 1997.

SOBRINHO, J. D. (org.). *Avaliação Institucional da UNICAMP: processo, discussão e resultados*. Campinas: UNICAMP, 1994.

STANGE, C. E. B. *Avaliação-Diagnóstica do Campo Conceitual da Embriologia, no contexto do ensino de Ciências Biológicas, nos níveis de Ensino Médio e Ensino Superior* – Fase de avaliação diagnóstica da prática docente em ensino médio, no Estado do Paraná, Brasil. 2007. Tese (Doutorado em Ensino de Ciências) - Universidade de Burgos, Espanha em Convênio com a UFRGS, Porto Alegre, Brasil.

STANGE, C. E. B.; MARAFON, A. A. *Programa Permanente de Avaliação Institucional – PAI/UNICENTRO*. Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão de instituições de ensino*. 1ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VARGAS, D. de. *A Construção de uma Escala de Atitudes frente ao Álcool, ao Alcoolismo e ao Alcoolista: um Estudo Psicométrico*. 2005. 244f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, USP, São Paulo.

Parte 2 - Apresentação

Como já discutido no decorrer deste Curso de Especialização em Gestão Escolar, a escola é um organismo capaz de transformar a sociedade onde está inserida, de modo que pode ser considerada um instrumento dotado da capacidade de ajudar a construir a sociedade que todos desejam. Mas que sociedade é essa? O que, efetivamente, os Gestores Escolares e suas equipes de trabalho podem fazer para contribuir na construção dessa sociedade melhor? Como transformar isso em ações e indicadores objetivos, capazes de serem observados e controlados?

A resposta para essas questões podem ser obtidas quando construímos o Planejamento Estratégico da Unidade Escolar. No decorrer desta disciplina estudaremos o que é e como utilizar tal ferramenta tão necessária para a Gestão Escolar.

Martins (2007) lembra que é importante que se compreenda definitivamente que a qualidade de ensino continua dentro da escola, mas a qualidade do serviço que qualquer instituição presta está do lado de fora, na percepção que seus clientes têm do valor desses serviços.

Sendo assim, nosso objetivo é transmitir, aos profissionais envolvidos com as instituições educacionais, sejam eles proprietários, diretores, gestores, administradores, coordenadores, professores, prestadores de serviços, fornecedores, etc, a necessidade de ampliar sua forma de ver a instituição onde trabalham ou para a qual fornecem serviços ou produtos. E o Planejamento

Ademir Juracy Fanfa Ribas
Márcio Alexandre Facini

Estratégico é um indicador fundamental nesse processo. Ainda segundo Martins (2007), a doutora em educação, Heloísa Lück, considera que os gestores escolares devem promover "a transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico", como descrito a seguir:

Os sistemas educacionais, como um todo, e os estabelecimentos de ensino, como unidades especiais, são organismos vivos e dinâmicos, os quais fazem parte de um contexto socioeconômico-cultural marcado não só pela pluralidade, como pela controvérsia que vêm, também, a se manifestar na escola; portanto, com tais características devem ser também as escolas entendidas. Ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

Nosso trabalho estará dividido em quatro unidades. Na primeira apresentaremos o Planejamento Estratégico a partir de considerações acerca da Teoria Administrativa, com foco na Administração Sistêmica. Também discutiremos nesta unidade o Planejamento enquanto um dos elementos do Processo Administrativo.

Na Unidade 2 apresentaremos as orientações envolvendo a elaboração do Diagnóstico Estratégico, que

se constitui em fase fundamental para a adequada elaboração do Planejamento. Na Terceira Unidade discutiremos as recomendações sobre a elaboração do Planejamento Estratégico e, finalmente, na Unidade 4, serão apresentadas algumas ferramentas de acompanhamento, controle e verificação dos resultados de um Planejamento Estratégico.

A Administração e o Planejamento Estratégico

1.1 A abordagem Sistêmica das Organizações e o Processo de Planejamento

A História do Pensamento Administrativo do ponto de vista da ciência, conformando um conjunto teórico estruturado, tem início a partir da Revolução Industrial, no final século XIV. Podemos registrar a evolução desse pensamento conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - As Abordagens da Teoria Geral Administração

Abordagem	Escolas	Principais Características
Clássica	Administração Científica	Foco na organização e na produtividade do trabalho
	Teoria Clássica da Administração	
Humanística	Teoria das Relações Humanas	Foco no fator humano
Neoclássica	Teoria Neoclássica da Administração	
	Administração por Objetivos (APO)	

Abordagem	Escolas	Principais Características
Estruturalista	Modelo Burocrático da Administração	Foco na estrutura do trabalho
	Teoria Estruturalista da Administração	
Comportamental	Teoria Comportamental da Administração	Foco no comportamento humano
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)	
Sistêmica	Princípios e Conceitos Sistêmicos	Foco no funcionamento das organizações enquanto sistemas abertos
	Cibernética e administração	
	Teoria matemática da Administração	
	Teoria geral dos Sistemas	
	O Homem Funcional	

Abordagem	Escolas	Principais Características
Contingencial	Teoria da contingência	
	Mapeamento Ambiental	
	Desenho Organizacional	
	Adhocracia	
	O Homem Complexo	
Contemporaneidades	Administração Participativa	Sistemáticas diversas no intuito de buscar o aumento da eficiência da Administração, ainda não estruturadas enquanto teorias.
	Administração Japonesa	
	Administração Holística	
	Benchmarking	
	Gerenciamento com foco na Qualidade	
	Learning Organization	
	Modelo de Excelência em Gestão	
	Reengenharia	
	Readministração	
	Downsiying	
	Terceirização	

Fonte: MAXIMIANO (2006), adaptado pelos autores

Não iremos nos deter na explicação detalhada de cada uma dessas abordagens teóricas acerca do trabalho do Gestor. Entretanto, vamos detalhar, a seguir, algumas considerações sobre a abordagem sistêmica, isso porque vamos considerar o Planejamento Estratégico como algo dinâmico, que precisa ser visto como parte de um sistema dinâmico de forças que interagem e afetam o resultado daquilo que o Gestor Escolar planeja para sua instituição.

1.2 A Abordagem Sistêmica da Gestão

O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou, por volta da década de 50, uma teoria interdisciplinar capaz de transcender aos problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios gerais e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada ciência pudessem ser utilizadas pelas demais. Essa teoria interdisciplinar - denominada Teoria Geral dos Sistemas - demonstra o isomorfismo das várias ciências, permitindo maior aproximação entre as suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios entre elas.

Essa teoria é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. Ela se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. Assim, os diversos ramos do conhecimento - até

então estranhos uns aos outros pela intensa especialização e isolamento consequente - passaram a tratar seus objetivos de estudos como sistemas. Dentre eles está a Administração.

A Abordagem Sistêmica da Administração trata de três escolas principais: Cibernética e Administração; Teoria Matemática da Administração e Teoria de Sistemas.

1.2.1 Cibernética e Administração

Conforme aponta Chiavenato (2000), cuja obra utilizaremos como referência principal para este trecho de nosso material de apoio, a Cibernética é uma ciência relativamente jovem, tendo seus princípios lançados por Norbert Wiener entre os anos de 1943 e 1947, mesma época em que surgiu o primeiro computador de que se tem notícia, assim como a Teoria de Sistemas, proposta por Von Beralanffy.

A palavra cibernética vem do grego (kybernytiky) e está relacionada a atividade de governar, conduzir navios. Daí, a Cibernética é a ciência da comunicação e do controle, seja no animal (homem, seres vivos), seja na máquina. É a comunicação que possibilita tornar os sistemas integrados e coerentes, e o controle é que regula o seu comportamento.

A Cibernética compreende os processo e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos etc. de transformação da informação. Chiavenato (2000) apud

Bertalanffy define que “A Cibernética é uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema, e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente.”

Campo de Estudo da Cibernética

O campo de estudo da Cibernética são os sistemas, definidos por Chiavenato como sendo qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas, (informação, energia e matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas. Os elementos, as relações entre eles e os objetivos (ou propósitos) constituem os aspectos fundamentais da definição de um sistema.

Entradas, Saídas e Caixa Preta (*Black Box*)

Maximiano (2006) informa que o sistema recebe entradas (*inputs*) ou insumos para poder operar, processando ou transformando essas entradas em saídas (*outputs*). A entrada de um sistema é aquilo que o sistema importa ou recebe do seu mundo exterior. “As entradas compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo as influências e recursos recebidos do meio ambiente.”, segundo Maximiano (2006, p.310). Assim podemos citar que as entradas podem ser constituídas de Informação, Energia e Materiais. Já as saídas (*outputs*) podem ser definidas como o

resultado final da operação ou processamento de um sistema. Todo sistema produz uma ou várias saídas. Através da saída, o sistema exporta o resultado de suas operações para o meio ambiente.

O conceito de caixa preta, apresentado por Chiavenato (2000) refere-se a um sistema cujo interior não pode ser desvendado, cujos elementos internos são desconhecidos e que só pode ser conhecido “por fora”, através de manipulações externas ou de observação externa. Utiliza-se o conceito de caixa preta em duas circunstâncias:

- a) quando o sistema é impenetrável ou inacessível;
- b) quando o sistema é excessivamente complexo, de difícil explicação ou detalhamento

Feedback

O retorno da informação (também chamado de retroação ou *feedback*) serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao padrão estabelecido para ele funcionar: quando ocorre alguma diferença (desvio ou discrepância) entre ambos, a retroação incumbe-se de regular a entrada para que sua saída se aproxime do padrão estabelecido Maximiano (2006). A retroação confirma se o objetivo foi cumprido, o que é fundamental para o equilíbrio do sistema.

Podemos identificar dois tipos de retroação, apontados por Chiavenato (2000):

- **Retroação Positiva:** é a ação estimuladora da saída que atua sobre a entrada do sistema. Na retroação positiva, o sinal de saída amplifica e reforça o sinal de entrada.

- **Retroação Negativa:** é a ação frenadora e inibidora da saída que atua sobre a entrada do sistema. Na retroação negativa o sinal de saída diminui e inibe o sinal de entrada.

A retroação impõe correções no sistema, no sentido de adequar suas entradas e saídas e reduzir os desvios ou discrepâncias no sentido de regular seu funcionamento.

Homeostasia

Chiavenato (2000) relata em seu livro acerca das Teorias de Administração que o conceito de homeostasia surgiu na fisiologia animal, com Claude Bernard, ao propor que todos os mecanismos vitais têm por objetivo conservar constantes as condições de vida no ambiente interno. A homeostasia é um equilíbrio dinâmico obtido através da auto-regulação, ou seja, através do autocontrole. É a capacidade que tem o sistema de manter certas variáveis dentro de limites, mesmo quando os estímulos do meio externo forçam essas variáveis a assumir valores que ultrapassam os limites da normalidade.

A homeostase é obtida através de dispositivos de retroação (*feedback*), que são basicamente sistemas de comunicação que reagem ativamente a uma entrada de informação. A eficiência de um sistema em manter sua

homeostase em relação a uma ou mais variáveis pode ser avaliada pelos seus erros ou desvios, ou seja, pelas sub ou supercorreções que faz quando pretende estabelecer seu equilíbrio. Se o número de erros tende a aumentar em vez de diminuir, o objetivo jamais será atingido: o sistema entrará em oscilação e perderá sua integridade.

Informação

Também Chiavenato (2000) registra que o conceito de informação envolve um processo de redução de incerteza. Na sociedade moderna, a importância da disponibilidade da informação ampla e variada cresce proporcionalmente ao aumento da complexidade da própria sociedade.

Para se compreender adequadamente o conceito de informação, deve-se envolvê-lo com dois outros conceitos: o de dados e o de comunicação.

- Dado: é um registro ou anotação a respeito de determinado evento ou ocorrência.

- Informação: é um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo.

- Comunicação: é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo, então, compartilhada também por essa pessoa. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação.

O sistema de comunicação tratado pela teoria da

informação consiste em seis componentes: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído. Cada um desses componentes do sistema de comunicações tem o seu papel:

- Fonte significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.

- Transmissor significa o processo ou equipamento que opera a mensagem transmitindo-a da fonte ao canal. O transmissor codifica a mensagem fornecida para poder transmiti-la.

- Canal significa o equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor.

Receptor significa o processo ou equipamento que recebe a mensagem no canal. Para tanto, o receptor decodifica a mensagem para poder colocá-la à disposição do destino.

- Destino significa a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto final do sistema de comunicação.

- Ruído significa a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. A palavra interferência, por vezes, é utilizada para conotar uma perturbação de origem externa ao sistema, mas que influencia negativamente o seu funcionamento.

Redundância

Redundância, para Chiavenato (2000) é a repetição da mensagem para que sua recepção seja mais garantida. A

redundância introduz no sistema de comunicação certa capacidade de eliminar o ruído e prevenir distorções e enganos na recepção da mensagem.

Entropia e Sinergia

Para Chiavenato (2000), a entropia significa que partes do sistema perdem sua integração e comunicação entre si, fazendo com que o sistema se decomponha, perca energia e informação e degenerere. Se a entropia é um processo pelo qual um sistema tende à exaustão, à desorganização, à desintegração e, por fim à morte, para sobreviver, o sistema precisa abrir-se a reabastecer-se de energia e de informação de forma a manter a sua estrutura.

A informação também sofre uma perda ao ser transmitida. Isto significa que todo sistema de informação possui uma tendência entrópica. Daí decorre o conceito de ruído. Quando nenhum ruído é introduzido na transmissão, a informação permanece constante. Sinergia existe quando duas ou mais causas produzem, atuando conjuntamente, um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam quando atuando individualmente. Assim, a sinergia consiste no efeito multiplicador das partes de um sistema que alavancam seu resultado global.

Informática

A informática é considerada a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos. Embora não se deva confundir informática com computadores, na verdade ela existe

porque existem os computadores. A informática é considerada a disciplina que lida com o tratamento racional e sistemático da informação por meios automáticos. O surgimento da cibernética foi paralelo ao surgimento do primeiro computador (Eniac, entre 1942 e 1945 - Universidade de Pensilvania), o que explica, em grande parte, a interrelação entre essa ciência e os computadores.

Principais Consequências da Cibernética na Administração

Chiavenato (2000) destaca que, se a primeira Revolução Industrial desvalorizou o esforço muscular humano, a segunda Revolução Industrial (provocada pela Cibernética) está levando a uma desvalorização do cérebro humano.

Duas são as principais consequências da Cibernética na Administração:

- Automação: os autômatos, em Cibernética, são engenhos que contêm dispositivos capazes de tratar informações que recebem do meio exterior e produzir ações ou respostas. O autômato cibernético trata a informação de tal maneira que pode até mudar sua própria estrutura interna em função dela (aprendizagem).

- Informática: A informática está se transformando em um importante ferramental tecnológico à disposição do homem para promover seu desenvolvimento econômico e social pela agilização do processo decisório e pela otimização da utilização dos recursos existentes.

1.2.2 Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral de Sistemas (T.G.S.) foi elaborada basicamente a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. Ela procura entender como os sistemas funcionam, além de ter também como objetivo classificar os sistemas segundo a maneira como seus componentes se organizam e identificar as leis ou padrões característicos de comportamento de cada categoria de sistemas. (MAXIMIANO, 2006, p. 316).

Chiavenato (2000) afirma que a Teoria Geral de Sistemas não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica.

Bertalanffy criticava a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como física, química, biologia, psicologia, sociologia, etc. São divisões arbitrárias. E com fronteiras solidamente definidas. E espaços vazios entre elas. A natureza não está dividida em nenhuma dessas partes.

A Teoria Geral dos Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

Conceito de Sistemas

Um sistema pode ser definido como conjunto de elementos interagentes e interdependentes relacionados cada um a seu ambiente de modo a formar um todo organizado, como define Silva (2002).

Uma escola pode ser considerada como um grande sistema, que combina vários outros sistemas menores. Ela é formada por elementos interdependentes, como funcionários, professores, pais, alunos, recursos pedagógicos e materiais. O Projeto Político-Pedagógico da escola pode ser considerado como modelo organizador do sistema, enquanto que os alunos egressos e sua formação são os resultados desse sistema.

Chiavenato (2000) adota, a partir da literatura existente, um grupo de classificação e caracterização dos sistemas, que será sintetizado a seguir.

Características dos Sistemas

Dois conceitos retratam duas características básicas de um sistema:

- Propósito ou objetivo: todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos.

- Globalismo ou Totalidade: todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, com muita probabilidade deverá produzir mudanças em todas as outras unidades deste.

Tipos de Sistemas

Quanto à sua constituição, os sistemas podem ser físicos ou abstratos.

- Sistemas físicos ou concretos: quando são compostos de equipamentos, de maquinaria e de objetos ou coisas reais. (*hardware*).

- Sistemas abstratos: quando compostos de conceitos, planos, hipóteses e ideias (*software*).

Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser abertos ou fechados.

- Sistemas fechados: são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental.

- Sistemas abertos: são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas.

Parâmetros dos Sistemas

O sistema caracteriza-se por determinados parâmetros. Parâmetros são constantes arbitrárias que caracterizam, por suas propriedades, o valor e a descrição dimensional de um sistema específico ou de um componente do sistema. Os parâmetros dos sistemas são:

Entrada ou insumo ou impulso: (*input*) é a força de arranque ou de partida do sistema que fornece o material ou energia para a operação do sistema.

- Saída ou produto ou resultado: (*output*) é a finalidade para a qual se reuniram elementos e relações do sistema.

- Processamento ou processador ou transformador: (*throughput*) é o fenômeno que produz mudanças; é o mecanismo de conversão das entradas em saídas.

- Retroação, retroalimentação ou retroinformação: (*feedback*) é a função de sistema que visa comparar a saída com um critério ou padrão previamente estabelecido. Em um processo de planejamento estratégico o *feedback* é uma ferramenta imprescindível, pois permite, ao mesmo tempo, a avaliação e os ajustes necessários.

A retroação tem por objetivo o controle.

- Ambiente: é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe entradas do ambiente, processa-as e efetua saídas novamente ao ambiente, de tal forma que existe entre ambos - sistema e ambiente - uma constante interação.

O Sistema Aberto

O Sistema Aberto mantém um intercâmbio de transações e conserva-se constantemente no mesmo estado (auto-regulação), apesar de a matéria a energia que o integram se renovarem constantemente (equilíbrio dinâmico ou homeostase). O sistema aberto é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio.

O modelo de sistema aberto é sempre um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Chiavenato (2000) afirma que, dentro desse novo posicionamento, a abordagem sistêmica teve profundas repercussões na teoria administrativa.

A Organização como um Sistema Aberto

Vários autores, com destaque para Maximiano (2006) e Chiavenato (2000) são consensuais em apresentar as organizações, inclusive aqui as escolares, como sendo exemplos diretos de sistemas abertos, como veremos a seguir.

A descrição de sistema aberto é exatamente aplicável a uma organização empresarial. Uma empresa é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente. Influi sobre o meio ambiente e recebe influências dele. É um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes.

As organizações possuem as características dos sistemas abertos. É importante alinhar algumas características básicas das organizações enquanto sistemas:

- Comportamento Probabilístico e Não Determinístico das Organizações: O comportamento humano nunca é totalmente previsível. As pessoas são complexas, respondendo a muitas variáveis, que não são totalmente compreensíveis. Por estas razões, a

Administração não pode esperar que consumidores, fornecedores, agências reguladoras e outros tenham um comportamento previsível.

- As organizações como Partes de uma Sociedade Maior e Constituída de Partes Menores: As organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Os sistemas são complexos de elementos colocados em interação. Essa interação entre os elementos produz um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente.

- Interdependência das Partes: A organização é um sistema social com partes independentes e inter-relacionadas. O sistema organizacional compartilha com os sistemas biológicos a propriedade de uma intensa interdependência de suas partes, de modo que uma mudança em uma das partes provoca um impacto sobre as outras.

- Homeostase ou Estado Firme: A organização precisa conciliar dois processos opostos, ambos imprescindíveis para a sua sobrevivência, a saber: (1) homeostasia, que é a tendência do sistema em permanecer estático ou em equilíbrio, mantendo seu status quo interno; e (2) adaptabilidade, que é a mudança na organização do sistema, na sua interação ou nos padrões requeridos para conseguir um novo e diferente estado de equilíbrio com o ambiente externo, mas alterando seu status quo. A homeostasia garante a rotina do sistema, enquanto a adaptabilidade leva à ruptura, à mudança e à inovação.

- Fronteiras ou Limite: É a linha que serve para demarcar o que está dentro e o que está fora do sistema. Nem sempre a fronteira de um sistema existe fisicamente.

- Morfogênese: A organização pode modificar sua constituição e estrutura por um processo cibernético, através do qual seus membros comparam os resultados desejados com os resultados obtidos e passam a detectar os erros que devem ser corrigidos, para modificar a situação.

O Homem Funcional

Segundo Chiavenato (2000) A Teoria de Sistemas baseia-se no conceito do “homem funcional”, que se desempenha em um papel dentro das organizações, inter-relacionado-se com os demais indivíduos como um sistema aberto.

Essa perspectiva sistêmica trouxe uma nova maneira de ver as coisas. Não somente em termos de abrangência, mas principalmente quanto ao enfoque. O enfoque do todo e das partes, do dentro e do fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia. A visão gestáltica e global das coisas, privilegiando a totalidade e as suas partes componentes, sem desprezar o que chamamos de emergente sistêmico: as propriedades do todo que não aparecem em nenhuma de suas partes.

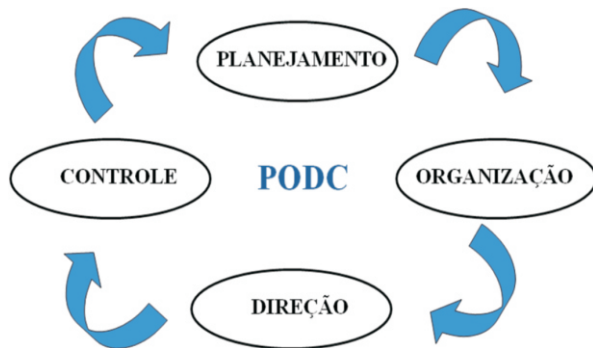
É nesse contexto que iremos discutir o Planejamento Estratégico em processos de Gestão Escolar.

1.3 O Processo Administrativo

O planejamento é uma das tarefas inerentes ao Gestor de um modo geral. Ele faz parte de um processo permanente e interdependente chamado de Processo Administrativo. Fazem parte desse processo quatro ações fundamentais, que compõem a essência da ação de administrar.

A figura abaixo ilustra a interdependência entre os quatro elementos constituintes do Processo Administrativo.

Figura 1 - O Processo Administrativo



Fonte: MAXIMIANO (2006), adaptado pelos autores

A seguir discutiremos cada uma das fases do Processo Administrativo

PLANEJAMENTO

Planejar é, antes de tudo, responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização, como uma escola por exemplo. Dessa forma, planejar é antever problemas e traçar ações estratégicas que possam evitá-los logicamente, que isso, por si só, não garante a um empreendimento ou sucesso, mas, diminui em grande parte, os riscos do fracasso.

O Planejamento é o processo de determinar os objetivos e metas organizacionais e de como realizá-los. Maximiano (2009) diz que planejar é definir um objetivo e traçar possíveis rotas a serem percorridas. Um bom planejamento permite se precaver dos futuros acontecimentos, o que fará com que se esteja mais bem preparado para enfrentá-los. Os processos de planejamento consistem em 2 etapas:

- Dados de Entrada que são a coleta de dados necessários para o planejamento;
- Processamento dos dados que é a análise dos dados coletados e a Elaboração de Planos onde se definem objetivos e recursos disponíveis para a execução do planejamento.

Disso extraímos que Planejamento é a arma que o Gestor tem para administrar as relações da escola (ou de qualquer outra instituição) com o futuro. Não é possível determinar o futuro, mas é possível construí-lo em determinados aspectos.

ORGANIZAÇÃO

A organização é um processo que busca de alguma forma identificar e agrupar, de maneira racional e lógica, as atividades de uma empresa, estabelecer as autoridades e responsabilidades (mais especificamente, desenhar um organograma), demonstrando as relações de trabalho que devem vigorar entre os indivíduos ou grupos que constituem a empresa (ou seja, definir de forma clara aqueles que coordenarão os trabalhos), o estabelecimento de políticas (como a empresa determina suas relações com fornecedores, clientes e sociedade) e procedimentos nas atividades diárias, de modo que os recursos disponíveis

sejam aplicados eficiente e eficazmente, a fim de que empresa e seus funcionários realizem seus objetivos múltiplos.

DIREÇÃO

Para que as fases anteriores tenham continuidade de forma consistente e possam realmente consolidar o empreendimento, há a necessidade de direcionar e motivar todas as pessoas envolvidas no processo na realização das metas organizacionais, estabelecer um canal de comunicação com as pessoas (um canal de comunicação claro e objetivo), para atingir os níveis ideais de produtividade. Como toda reunião de pessoas, a existência de idéias e pensamentos contraditórios pode levar à existência de conflitos, que deverão ser resolvidos logo que surgem, para evitar o comprometimento das atividades do empreendimento.

CONTROLE

O controle pode ser definido como a função em que todas as etapas anteriores do processo de desenvolvimento da organização serão avaliadas, para que se possa medir o desempenho das atividades da empresa, das pessoas ou grupos de pessoas envolvidas, estabelecendo uma comparação com padrões pré-definidos anteriormente, para os objetivos que se pretendem alcançar (aonde você que chegar com a sua empresa). A partir dessa avaliação e verificando que o desempenho alcançado foi satisfatório, procede-se o estabelecimento de novas metas para a continuidade do seu negócio. Caso contrário, passa-se a tomar as ações necessárias para que se consiga melhorar o desempenho e corrigir os possíveis desvios nas atividades e processos da empresa.

É a avaliação real da posição da instituição. Nesta etapa são considerados os aspectos internos e externos a partir dos dados consistentes levantados durante a análise do ambiente interno e externo.

De acordo com Rebouças (2006, p. 86), o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Com a elaboração do diagnóstico interno e externo, pode ser feita uma complementação na análise e se obterem acertos nas estimativas futuras, baseando-se nas situações atuais. Os fatores externos são formados por: fatores econômicos, fatores sociais, fatores políticos/legais e fatores tecnológicos. Existem também os fatores externos operacionais, que são formados por: mercado consumidor, mercado fornecedor e mercado concorrente, denominadas forças macroambientais. Essas forças não estão, em geral, ligadas ao controle direto das organizações. Nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48), o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais, e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Para atingir esse objetivo, os administradores estratégicos

devem identificar e analisar essas forças macroambientais, nacionais e mundiais.

Um dos métodos que pode auxiliar o processo do diagnóstico estratégico é o *benchmarking*. Como para Rebouças (2006) apud Leibfried e McNair (1994), ele é um processo contínuo e interativo para com as realidades ambientais para a avaliação de desempenho corrente, para estabelecimento de objetivos, bem como para identificação de áreas de aperfeiçoamento e mudança nas empresas. Ou seja, o diagnóstico aumenta a possibilidade de melhorias nas empresas e tem por objetivo principal projetar o futuro da organização. Independentemente do seu tipo ou tamanho, muitos se utilizam de exemplos ou realidades encontradas no mercado e, assim, estabelecem objetivos adaptados às suas próprias atividades.

Martins (2007) destaca que uma ferramenta bastante difundida e utilizada para a elaboração de um bom diagnóstico situacional é a Matriz SWOT (vindo do inglês *strengths* [forças], *weaknesses* [fraquezas], *opportunities* [oportunidades] e *threats* [ameaças]). Também conhecida como análise de equilíbrio, ela visa confrontar os aspectos negativos e positivos com relação às condições internas e externas que podem afetar de alguma forma a organização.

Essa ferramenta que vem da área da Administração encaixa-se com bastante veracidade, no processo de Gestão Escolar, sendo um eficiente recurso a ser usado no mapeamento das condições socioeconômicas do ambiente onde está inserida a escola, bem como no levantamento dos acertos e dos pontos a melhorar no que diz respeito à

própria forma de trabalho e funcionamento da instituição que está sendo gerenciada.

Com o objetivo de ajudar no processo decisório das instituições e permitir uma ação mais rápida e uniforme das pessoas envolvidas, a Matriz SWOT (vindo do inglês *strengths* [forças], *weaknesses* [fraquezas], *opportunities* [oportunidades] e *threats* [ameaças] deve ser elaborada com total franqueza, honestidade e ousadia para que retrate o ambiente de funcionamento da escola da forma mais precisa e clara possível, oferecendo segurança àqueles que tomarão as decisões estratégicas da organização.

Como demonstrado no quadro a seguir, é recomendado que se criem quatro quadrantes onde serão descritas, de forma resumida e clara, as variáveis que podem ser controladas e as que não podem ser controladas pela empresa, Deve-se tomar como referência os aspectos positivos e negativos de um produto ou serviço oferecido pela empresa.

Quadro 2 - Síntese do Modelo SWOT

	Vantagens	Desvantagens
Aspectos Internos (Sob controle das Escolas)	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Aspectos Externos (Fora do controle das Escolas)	OPORTUNI- DADES	AMEAÇAS

Fonte: REBOUÇAS (2006), adaptado pelos autores.

Pontos Fortes - são os aspectos mais positivos da escola em relação ao serviço que oferece. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria Escola e relevantes para o seu planejamento estratégico. Algumas questões que podem ajudar nesse levantamento são listadas abaixo:

- O que fazemos bem feito e como somos reconhecidos?
- O que nossos clientes acreditam que fazemos bem feito?
 - Quais são nossos ativos e patrimônio?
 - Onde nossa organização é forte?
 - Cobramos preços compatíveis com nosso nicho de mercado?
- Que forças temos em produtos, serviços e marcas?
- Que forças temos na comunicação e no relacionamento interno e externo?
- Que imagem nossa empresa, produtos e serviços possuem?
- Qual é a nossa força em vendas?
- Temos flexibilidade operacional?
- Temos capacidade de reagir rapidamente às mudanças solicitadas por nossos clientes?
- Nossa estrutura organizacional é voltada para a integração dos processos?

- Nossa cultura organizacional valoriza a participação do grupo e prioriza a comunicação interna?
- Temos produtos ou serviços inovadores?
- Oferecemos diferenciais em nossos produtos e serviços? Podemos tirar vantagens da nossa localização?
- As pesquisas de mercado demonstram resultados positivos?
- Existe motivação e co-autoria por parte dos funcionários?
- Conseguimos manter nossa equipe atualizada e treinada?
- Temos metas claras e toda a empresa sabe quais são?
- Nossas ações são orientadas pelo planejamento estratégico

Pontos Fracos (ou Pontos a Melhorar) - são os aspectos mais negativos da escola em relação ao seu serviço. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

- Quais são nossas deficiências e onde devemos melhorar?
- Onde devemos concentrar nossos esforços?
- Onde atacaríamos nossa empresa se fôssemos os concorrentes?

- Qual é a nossa eficiência em recrutar pessoas qualificadas?
- Qual é a necessidade de substituição de gerentes e líderes?
- Qual a necessidade de treinamento do nosso pessoal: ele está sendo permanentemente atualizado?
- Qual é o tamanho da empresa frente aos concorrentes?
- Que imagem da qualidade nossos clientes têm sobre nossos produtos e serviços?
- Nossa estrutura organizacional é flexível ou ainda é hierárquica?
- O nível de comunicação interna de nossa empresa é baixo?
- Ainda temos uma tendência à departa-mentalização?
- Nossa cultura organizacional é pouco difundida internamente?
- Possuímos baixa velocidade no atendimento das necessidades de nossos clientes, fornecedores e funcionários?
- Qual é a condição da nossa concorrência em relação ao aspecto organizacional?
- Não promovemos a co-autoria e o incentivo à criatividade dos funcionários?

- Há excesso de documentação e burocracia, provocando lentidão nas tomadas de decisão?

- É baixa a capacidade de adaptação a novos cenários do mercado?

- Sabemos realmente a que itens nossos clientes dão valor?

- Ainda não praticamos a gestão estratégica?

Oportunidades - são os aspectos mais positivos do serviço da escola em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

- A empresa tem conhecimento de onde existe espaço de crescimento de consumo?

- A empresa tem conhecimento de onde existe espaço para aumento na participação de mercado?

- É possível ampliar e melhorar a oferta de produtos e serviços que os concorrentes terão dificuldades para copiar rapidamente?

- É possível melhorar a comunicação sobre os produtos ou serviços com os clientes, distribuidores e funcionários?

- É possível reduzir os custos?

- É possível aumentar os lucros?

- Existem investimentos gerando vantagem

competitiva para nossa empresa com relação aos nossos concorrentes?

- É possível comprar ou se fundir a outra empresa para ampliar o nosso potencial de vendas ou aumentar nossa oferta de produtos e serviços?

- O governo está criando incentivos, novas linhas de crédito ou permitindo novos financiamentos em nossa área de atuação?

- Nossas políticas de relacionamento e marketing realmente transferem valor para nossos clientes?

- Existem concorrentes diretos com produtos e serviços mal posicionados no mercado?

- Nossos concorrentes diretos não praticam gestão estratégica?

- Nosso elevado nível de comunicação interna e flexibilidade operacional reduziu nossa burocracia e nosso custo de produção?

Ameaças - são os aspectos mais negativos dos serviços da escola em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. Devem ser fatores que não podem ser controlados pela própria escola e relevantes para o planejamento estratégico.

- O que pode dificultar ou impedir que a nossa organização atinja os objetivos de lucro, participação de mercado e de segmentação que pretendemos?

- Como nossos principais clientes se relacionam com nossos concorrentes diretos?

- Nossos concorrentes diretos estão criando algum diferencial competitivo que seremos impossibilitados de copiar e/ou melhorar rapidamente?

- Qual o volume de investimentos dos nossos concorrentes diretos?

- Existe alguma tarifa, taxa ou serviço regulado pelo governo que pode vir a impactar nossos custos operacionais?

- Podem surgir alterações na legislação que rege nosso negócio que venham a modificar nosso mercado e nos atrapalhar?

- Quais são as condições da economia nacional e internacional?

- O que nossos clientes, funcionários e fornecedores esperavam de nós e que não conseguimos cumprir?

Notemos aqui que utilizamos o termo “empresa” como genérico que pode indicar nossa escola, uma prefeitura, uma empresa propriamente dita, uma cooperativa, enfim, todos os tipos de organização. É preciso apenas que tomemos o cuidado de sempre adaptarmos o modelo para o tipo de organização que estaremos analisando.

É importante alertar ainda que os aspectos demonstrados aqui são meros exemplos, já que cada empresa deve determinar os seus, de maneira particular e de forma que estejam focados em sua visão, missão e negócio.

Martins (2007) diz que boa parte desse "jogo" chamado estratégia também é a forma eficaz de seus gestores utilizarem os diversos aspectos que podem influenciar esses fatores da Matriz SWOT e aplicar corretamente estas ou outras tantas ferramentas visando reduzir as fraquezas, potencializar as forças, inibir as ameaças e tirar o melhor proveito das oportunidades em favor da sua empresa, diante de seus concorrentes.

Os gestores que praticam o conhecimento renovável acabam encontrando mais possibilidades para modificarem os aspectos atuais e até criarem novos diferenciais competitivos para a sua organização, proporcionando uma capacidade de reação ao ambiente de negócios muito mais rápida do que aqueles que simplesmente tendem a repetir hoje o que já funcionou bem anteriormente, Em decorrência da agressividade com a qual o mercado consumidor e a concorrência se apresentam hoje, essa atitude pode significar uma questão de vida ou morte para as empresas, ou de sucesso ou fracasso para a escola na sua missão de construir o modelo de sociedade desejado.

Identificar corretamente quem somos, o que fazemos, quais as características sociais, políticas e econômicas do lugar onde está inserida a escola, bem como aquilo que se faz bem feito e aquilo que se precisa melhor é imprescindível para a adequada elaboração do Planejamento Estratégico.

Os questionários aplicados pelo Inep/MEC – através do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação

Básica) são exemplos de pesquisas socioeconômicas que podem contribuir para a elaboração do Diagnóstico Estratégico.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Via de regra, o diagnóstico estratégico com base na Matriz SWOT é dividido em dois ambientes, ou seja, dois níveis de análise. O primeiro deles é o chamado ambiente externo e o segundo, o ambiente interno.

Quadro 3 - Os Ambientes da Matriz SWOT

Ambiente Externo	Ambiente Interno
Fatores Econômicos, Sociais, Políticos, Legais e Tecnológicos	Avaliação dos serviços oferecidos, dos recursos humanos, das práticas de gestão, da estrutura administrativa utilizada, dos recursos materiais e instalações.

Fonte: REBOUÇAS (2006), adaptado pelos autores

O Ambiente Externo

Os gestores, à medida que vão fazendo suas previsões, percebem que devem ter um maior conhecimento a respeito dos fatores que condicionam o comportamento do mercado para que possam fazer o planejamento orientado para o ambiente externo.

Muitos empresários e executivos gastam muito tempo e energia acompanhando a macroeconomia, discutindo diariamente questões

como o dólar, os juros e o impacto econômico de questões políticas, mas sem selecionar da discussão aquilo que realmente interessa à empresa. Isto, quando interessa. (Macedo, 2003)

Desta forma, é preciso compreender cada um dos fatores que compõem o ambiente externo. Vamos descrevê-los a seguir:

FATORES ECONÔMICOS

Para o macroambiente, a economia internacional utiliza os mesmos métodos fundamentais de análise que outras subáreas da economia, pois os motivos e o comportamento dos indivíduos são iguais, seja no comércio internacional, seja nas transações internas.

As forças do macroambiente são formadas por: forças econômicas, sociais, tecnológicas e político/legais. Com isso o ambiente de uma organização se expande do doméstico para nacional e internacional, formando uma complexidade ambiental mais profunda, pois a administração enfrenta também um número maior de elementos ambientais.

Emprego: O volume de emprego que é oferecido pelas empresas é estipulado em estimativas de curto prazo, baseadas em relações referentes ao custo de produção em diversas escalas e também ao produto da venda dessa produção, e estas dependem das expectativas de longo prazo. Para Keynes (1982, p. 224), “para a distribuição prevista de um acréscimo de demanda agregada entre os

diferentes bens podem influir consideravelmente sobre o volume de emprego.” Onde os resultados da fabricação e da venda da produção só terão influência sobre o emprego à medida que contribuam para modificar as expectativas subsequentes.

Deduz-se que as variações existentes no emprego dependem, basicamente, das variações da demanda efetiva, ou seja, aquela medida em unidade de salários. Do mesmo modo, o emprego pode baixar sem que tenha ocorrido qualquer mudança na demanda agregada, que pode se modificar em proveito das indústrias com elasticidade relativamente baixa de emprego.

O grupo de pessoas que se encontram empregadas, é denominado população economicamente ativa. Sendo então o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo.

Renda: De acordo com Keynes (1982, p. 58),

A renda, é uma quantidade completamente inequívoca. Ademais, como expectativa do empresário, quando fixa o volume de emprego a conceder aos outros fatores de produção, é obter a máxima diferença entre esta quantidade e a soma paga aos fatores de produção, segue-se que a renda do empresário tem importância vital para o emprego.

Pode-se entender então que renda é a diferença entre o valor da sua produção acabada, vendida num período, e o custo primário.

Verifica-se que a renda pode ser mensurada através da economia fechada ou aberta. Krugman e Obstfeld (1999) explicam que uma economia fechada quer dizer que não pode comprar produtos estrangeiros ou vender produtos aos estrangeiros; dessa forma, toda a renda nacional deve ser gerada pelo consumo doméstico, investimento ou gastos do governo.

Já uma economia aberta ao comércio internacional, significa ter a possibilidade de comprar produtos estrangeiros e exportar produtos domésticos para estrangeiros; assim, parte da renda doméstica é gasta na importação de produtos estrangeiros.

O Brasil possui uma economia aberta, pois a sua renda provém, não apenas de receitas internas, como também de negócios com outros países.

Essa é uma visão simplificada do funcionamento da economia. Resta, ainda, medir o desempenho dessa economia.

Para Montoro et al (1998, p. 275),

As atividades nos mercados de bens e fatores são atividades contínuas, isto é, estão sendo realizadas continuamente no tempo. Assim como decidimos medir o desempenho da economia pelo valor das transações realizadas no mercado de bens finais num período de um ano, poderíamos também medir essa mesma atividade por meio do mercado de fatores.

Dessa forma compreende-se que economia, renda, ou rendimento são sinônimos do valor recebido como resultado de atividade produtiva individual ou coletiva. E que este resultado pode vir do trabalho como produto de uma atividade realizada ou como contribuição entregue sob alguma condição.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 52),

Como os sistemas políticos-legais, as forças econômicas também têm um impacto significativo sobre os negócios. Como principais exemplos serão considerados o impacto do aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. Essas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos.

Ainda para o autor, indicadores econômicos comuns, como o produto interno bruto (PIB), podem sugerir oportunidades para negócios quando a economia está expandindo-se ou, ao contrário, pode prevenir a respeito de ameaças quando a economia está recessiva.

O PIB serve como um indicador de crescimento econômico, e representa toda a produção nacional de produtos e serviços. Quando este índice apresenta um crescimento constante, indica que a economia do país está estável e que a demanda por produção das empresas está aumentando em virtude do aumento do consumo. Por outro lado, quando o PIB diminui, indica uma redução nos gastos dos consumidores e redução da produção; estes períodos de

restrição refletem de maneira difícil para as empresas aumentando a competitividade, o número de falências e reduzindo a lucratividade.

Taxa de Câmbio: “Corresponde ao preço da moeda de um país em termos da moeda do outro, os princípios que governam o comportamento dos preços de outros ativos também governam o comportamento das taxas de câmbio.” Krugman e Obstfeld (2005, p. 337).

Taxas de Juros: Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 52), “taxas de juros a curto e longo prazos afetam de modo significativo a demanda de produtos e serviços.”

As decisões estratégicas são muito afetadas pelos níveis de taxas. A alta taxa de juros desmotiva os planos de levantar recursos para expandir instalações ou renovar as ultrapassadas, e, ao contrário disso, as taxas baixas levam a um amplo gasto de capital e aquisições.

Taxas de Inflação: Montoro et al (1998) diz que a inflação representa um aumento contínuo e generalizado no nível geral de preços, atingindo de uma maneira geral toda a população e empresas, algumas vezes prejudicando, outras beneficiando os negócios.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 53),

As taxas de inflação aumentam vários custos nas transações de negócios, tais como a compra de matérias-primas e peças e salários de empregados. Um crescimento consistente das taxas de inflação pode trazer restrições para os planos de expansão das empresas.

Dessa forma, quando a taxa de juros é muito alta, torna-se quase impossível colocar preços em produtos ou estimar seus custos. Assim, as taxas de inflação são os causadores do aumento dos preços dos produtos e serviços, o que os deixa menos competitivos no comércio.

FATORES SOCIAIS

Os fatores sociais, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 55),

incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas de uma sociedade que tem em relação às organizações. As tradições, por exemplo, afetam práticas sociais que duram décadas ou até mesmo séculos.

O costume de enxergar o mundo e acreditar em um desvio das perspectivas não é apenas errado, mas inexplicável; é um perfil das pessoas. Um exemplo são os Estados Unidos, onde os valores importantes incluem liberdade individual e igualdade de oportunidades.

Os valores referem-se a conceitos que uma sociedade leva em consideração. No contexto organizacional, esses valores traduzem uma ênfase do empreendimento e na crença de que o sucesso das pessoas só é limitado por suas próprias ambições, energia e habilidades. As tendências sociais apresentam várias oportunidades e ameaças ou restrições para as empresas Wright, Kroll e Parnell (2000).

Cultura

O segmento sociocultural se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma

sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/legal e tecnológicos, Hitt (2005).

Entende-se que cada sociedade tem uma cultura, não importa quão simples essa cultura possa ser; e cada ser humano é culto, no sentido de participar de uma ou outra cultura, representando uma generalização baseada na observação e comparação de uma série de culturas, baseado nos modos de vida que são característicos de sociedades particulares, formando as entidades organizadas e funcionais. Compreende-se então que a cultura é uma série de eventos que diferenciam pessoas de uma classe, das de outra.

Ainda para Keegan e Green (2000), a cultura consiste em respostas aprendidas para situações que se repetem. Quanto mais cedo se aprendem as respostas, tanto mais difíceis mudá-las. O gosto e preferências por comida e bebida, por exemplo, constituem respostas aprendidas, muito variáveis de uma cultura para outra e capazes de grande impacto sobre o comportamento do consumidor.

Dessa forma, entende-se que cultura é o processo de transferência dos modos de vida para as novas gerações, determinando-os em todos os contextos, como sociais, religiosos, familiares, entre outros.

Apesar de ser normal o crescimento, a estagnação ou o retrocesso das culturas, há sempre a permanência de certos traços. Para uma nova geração, por mais dinâmica que seja a cultura do grupo, não se rompe totalmente com o passado.

A cultura não nasce com as pessoas, elas é que se adaptam aos costumes e situações que vão encontrando no seu cotidiano e, assim, formam uma maneira coletiva de pensar. Por isso, muitas vezes ocorrem conflitos em relação a objetos ou conceitos de um lugar para outro, por exemplo, um alimento que tem boa aceitação nos Estados Unidos, como o milho, pode não ter esse tipo de recepção nos países da Europa, pois, pode ser associado à comida para animais.

De acordo com Keegan e Green (2000, p. 200),

A segmentação demográfica baseia-se em características mensuráveis das populações, tais como idade, sexo, renda, educação e ocupação. Várias tendências demográficas: menos casais legalmente casados, menos filhos, mudança dos papéis femininos, rendas e padrões de vida mais elevados, sugerem a emergência de segmentos globais.

Outros fatores como qualidade de vida, crescimento vegetativos e outras informações demográficas, podem ajudar o Gestor Escolar a conhecer a sociedade onde sua escola está inserida, de modo a perceber novas oportunidades e ameaças nesse nível do ambiente externo.

FATORES POLÍTICO/LEGAIS

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), os fatores político/legais incluem os resultados de eleições,

legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.

FATORES TECNOLÓGICOS

Conforme Hitt (2005, p. 45),

Difundidas e diversificadas, as mudanças tecnológicas ocorrem em várias partes da sociedade. Esses efeitos ocorrem basicamente por meio de novos produtos, processos e materiais. O segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação deste conhecimento em novos produtos, processos e materiais.

As empresas devem estar acompanhando sempre as mudanças que ocorrem na tecnologia, pois elas ajudam na melhoria de vários fatores, como por exemplo, uma nova máquina pode melhorar o processo de produção.

Trazendo melhorias e inovações científicas, Wright, Kroll e Parnell (2000), complementam que os fatores tecnológicos também oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas.

O Ambiente Interno

A análise do ambiente interno consiste na reflexão sobre as condições de funcionamento da Escola em seus aspectos gerenciais e programáticos e sobre os objetivos estabelecidos.

O ambiente interno abrange os aspectos relacionados à cultura organizacional, ao patrimônio, aos recursos orçamentários e humanos, às relações institucionais (convênios, contratos) e às propostas e implementação de programas, projetos e atividades.

A análise do ambiente interno tem por finalidade identificar os fatores positivos (variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a Instituição, em relação ao seu ambiente) e negativos (variáveis que configuram uma situação/condição desfavorável para a Instituição) que poderão impedir dificultar ou contribuir para que sejam atingidos os objetivos propostos, em consonância com a missão institucional.

O diagnóstico interno e a avaliação permitem conhecer situações relativas à organização e ao funcionamento da escola e suscitam questionamentos tais como:

- Há coerência entre os fundamentos teóricos e a implantação do Projeto Político-Pedagógico?
- Como a matrícula e a organização de turmas são conduzidas?
- O acesso dos alunos e sua permanência na escola atendem aos princípios da equidade e qualidade?
- Que conteúdos estão sendo trabalhados e que procedimentos didáticos estão sendo adotados?

- Que sistema de avaliação e recuperação é utilizado?

Para apoiar a obtenção de tais respostas, listamos abaixo alguns indicadores que podem constituir o diagnóstico interno das escolas.

Quadro 4 - Possíveis Indicadores para Diagnóstico Interno em Escolas

Contexto interno	História da escola Recursos materiais (instalações e equipamento) Recursos humanos (I) Corpo docente Recursos humanos (II) Corpo técnico-administrativo Alunos (população escolar – características)
Organização e Gestão	Órgãos de administração e gestão Estruturas de orientação educativa Política educativa da escola Estratégias de publicitação da escola e de admissão dos alunos Formas de liderança Níveis de decisão curricular Projetos educacionais Desenvolvimento profissional Orientação escolar e vocacional Relação com o ensino superior e com o mercado de trabalho Envolvimento dos pais Parcerias e apoios Práticas monitorização e auto-avaliação Comunicação
Ensino e aprendizagem	Planificação e articulação curricular Estratégias de sala de aula Relação pedagógica Mobilização pedagógica de recursos (ex, TIC, centro de recursos) Práticas de avaliação das aprendizagens

Ensino e aprendizagem	Participação e responsabilidade dos alunos no seu processo de aprendizagem Coerência entre aprendizagem na escola e fora dela
Cultura da escola	Identidade (visão partilhada, imagem de escola) Empenho dos alunos Rigor e exigência Disciplina e segurança Aprezabilidade do espaço escolar Expectativas acerca dos alunos Motivação dos professores Participação na liderança e em processos de tomada de decisão Trabalho em equipe Ênfase no ensino e na aprendizagem Reconhecimento (Reforço positivo) Aprendizagem e desenvolvimento profissional Relação com a comunidade Relacionamento entre atores educativos
Resultados Educacionais	Resultados académicos (I): classificações internas Resultados académicos (II): classificações externas Outros resultados educacionais

Fonte: Adaptado pelos autores.

Seguem abaixo alguns exemplos de Pontos Fortes e Pontos a Melhorar que podem fazer parte da realidade de uma escola.

Quanto à Promoção da Língua Portuguesa

Quadro 5 - Exemplo de Pontos Fortes e à Melhorar -
Promoção da Língua Portuguesa

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
. Promoção do gosto pela leitura (feiras do livro nas diferentes escolas; divulgação e concretização do (PNL) Plano Nacional de Leitura.	. Apoio na aprendizagem de Língua Portuguesa (mais recursos humanos/ materiais e formação de professores). . Criar mais recursos (tais como: livros, salas, computadores, armários,...). . Viabilizar o sucesso integral do PNL.
. Promoção da comunicação através da divulgação de trabalhos; jornais escolares e projeto de dinamização de expositores ao longo do ano.	
. Projetos com a biblioteca da escola e biblioteca municipal (encontros com escritores nas escolas e na Biblioteca Municipal).	
. Idas ao teatro	
. Resultados das Provas de Aferição	

Fonte: MAIA (2009)

Quanto ao desenvolvimento de hábitos e métodos de trabalho / estudo / concentração

Quadro 6 - Exemplo de Pontos Fortes e a Melhorar -
hábitos e métodos de trabalho

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
. Criação de salas de estudo. . Apoio ao estudo, dado pelos próprios professores da turma, por disponibilidade dos mesmos, em turno contrário.	Necessidade de diversificar materiais e de criar outros recursos nas salas de estudo. . Formação de professores em técnicas de desenvolvimento da concentração/atenção.

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
<ul style="list-style-type: none"> . Participação e dinamização no projeto PAM (Plano de Ação da Matemática). . Projetos de Tutoria. 	<ul style="list-style-type: none"> . Criação de mais espaços físicos. . Internet, a tempo inteiro, em todas as escolas. . Alternativas para as aulas de substituição (criação de mais salas de estudo).

Fonte: MAIA (2009)

Quando ao desenvolvimento de competências sociais

Quadro 7 - Exemplo de Pontos Fortes e a Melhorar - competências sociais

PONTOS FORTES	PONTOS A MELHORAR
<ul style="list-style-type: none"> . Boa abertura entre os diferentes elementos dos órgãos de gestão e os professores. . Corpo docente estável e altamente qualificado, quer pelos anos de trabalho dedicados a experiências pedagógicas diversificadas (letivas e não letivas), quer pela abertura e disponibilidade demonstradas em responder às atualizações (pedagógico - didáticas e tecnológicas) que a sociedade contemporânea, em permanente mudança, lhes solicita. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de tutoria (mais recursos humanos e materiais). . Planos de Desenvolvimento. . SPO (mais recursos humanos). . Criação de uma Associação de Estudantes . Criação de brigadas dos recreios. . Dinamização dos recreios (alargamento do projeto às restantes escolas do 1º ciclo do Agrupamento).

<p>Diferenciação pedagógica (formação de turmas; programas de tutoria; planos de recuperação e acompanhamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Escola Promotora de Saúde / brigadas da cantina/ semanas gastronômicas. . Desporto escolar/Clubes. . Eco - Escolas. . Atividades de final de ano (“Feira”; “Coração em Movimento” e “Olhares e Expressões sobre os Jogos Olímpicos). . Participação no Teatro Escolar da Maia. . Visitas de estudo. . Festas de finalistas. . Prêmios (quadros de valor e excelência). . Projetos de saúde promovidos pela Câmara Municipal da Maia. . Participação dos Encarregados de Educação na dinamização dos recreios (materiais) de algumas escolas do Agrupamento. . Boletim Informativo do Conselho Pedagógico. . Participação de ex-colegas em atividades da escola. . Participação /colaboração das Associações de Pais/outros Encarregados de Educação (de todo o Agrupamento). 	<p>Horários das atividades de enriquecimento curricular.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Condições arquitetônicas, em algumas escolas para facilitar o acesso de pessoas com mobilidade reduzida. . Espaços para as atividades de enriquecimento curricular, nas escolas do 1º ciclo. . Número de Auxiliares de Ação Educativa nas escolas do Agrupamento. . O funcionamento das reprografias. . A participação nas reuniões promovidas pelas Associações de Pais. . A utilização dos recursos humanos do Agrupamento.
---	---

Fonte: MAIA (2009)

DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Com base nesse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

Planejar

- é definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- é definir meios para possibilitar a realização de resultados;
- é interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
- é tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

O processo de tomar decisões de planejamento tem presença marcante nas atividades dos administradores de organizações. A criação de qualquer organização começa com decisões interdependentes de planejamento interno e externo.

As decisões de planejamento externo são as que abrangem a definição dos objetivos da organização. As decisões de planejamento interno são as que abrangem a escolha de meios (ou recursos) para realizar os objetivos.

Com a passagem do tempo, mudam as circunstâncias que determinaram a escolha de um objetivo. O objetivo precisa então ser alterado, ou os meios aplicados em sua realização, ou ambos. Para manter sua eficiência e eficácia, uma organização precisa dedicar energia ao processo de elaborar planos e colocá-los em prática. Essa necessidade aumenta na proporção em que o ambiente se torna mais complexo e dinâmico, com grande número de interfaces com a organização e taxa acelerada de mudança. Quanto mais complexo o ambiente, maior a necessidade de planejamento.

Há várias explicações para as flutuações na capacidade de resposta aos desafios externos e internos por parte das empresas. Uma delas é a atitude dos administradores em relação ao futuro: a atitude pode ser proativa ou reativa. Dependendo da atitude predominante dos administradores, a organização será mais ou menos afetada pelos eventos e mais ou menos eficaz.

Quadro 8 - Atitudes em Relação ao Futuro

PROATIVA	REATIVA
Forças que impulsionam e desejam a mudança.	Forças que desejam e preservam a estabilidade.
Espírito renovador.	Apego às tradições.
Capacidade de adaptação a novas situações.	Espírito conservador.
Antecipação de novas situações.	Incapacidade de adaptação a novas situações.

Fonte: MAXIMIANO (2006)

Equilíbrio de forças

Em todas as organizações, os dois tipos de forças estão presentes e são necessários. A atitude proativa é importante para crescimento e para mudança; a atitude reativa é importante para manter o equilíbrio e para impedir as mudanças abruptas e desnecessárias. Uma organização, especialmente de grande porte, não pode nem consegue alterar seus objetivos ou mesmo um programa de trabalho a todo o momento. É necessário certa permanência de comportamento ao longo do tempo.

Em algumas organizações, as forças que preferem a estabilidade são mais fortes; em outras, a mudança é favorecida. O equilíbrio entre os dois tipos de atitudes influencia o desempenho da organização. Predominando a atitude proativa entre os administradores, a organização torna-se capaz de ajustar-se às mudanças no ambiente e eleva sua eficácia. Predominando a atitude reativa, a organização preocupa-se pouco com a necessidade de inovar e compromete sua eficácia.

Importância do planejamento para as organizações:

Quadro 9 - Importância do Planejamento Para as Organizações

Predeterminação de eventos	<ul style="list-style-type: none">. Interferência no curso dos eventos.. Insatisfação com a situação presente.. Decisões que constroem o futuro.
-----------------------------------	--

<p>Eventos futuros conhecidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Decisões passadas projetam-se nos eventos do futuro. . Situação presente evolui de forma previsível. . Regularidade ou sazonalidade conduzem a fatos previsíveis.
<p>Coordenação</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Encadeamento de meios e fins. . Lógica entre eventos interdependentes.

Fonte: MAXIMIANO (2006), adaptado pelos autores.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.

O processo de planejar compreende três etapas principais: definição de objetivos, definição dos meios de execução e definição dos meios de controle.

3.1 Definição de objetivos

No início do processo de planejamento, encontram-se objetivos de primeiro nível. Muito frequentemente, o objetivo de primeiro nível é apresentado como um objetivo geral e singular. Dependendo do nível hierárquico, do tipo de problema ou oportunidade, da disponibilidade de recursos e de outros fatores, o objetivo de primeiro nível pode ser apresentado das mais diferentes maneiras.

3.2 Definição dos meios de execução

Após definir os objetivos, definem-se os meios de execução. A definição dos meios de execução desdobra o objetivo inicial em objetivos de segundo e terceiro nível (e, às vezes, outros níveis inferiores). O objetivo de qualquer nível é um meio para realizar o objetivo do nível superior.

A escolha dos meios para realizar objetivos de qualquer nível, especialmente quando há meios alternativos, chama-se estratégia.

Quatro meios principais devem ser considerados no processo de definição de meios: políticas, procedimentos, atividades e recursos. Esses meios são tipos particulares de planos.

3.2.1 Políticas

As políticas ou diretrizes têm por finalidade orientar o comportamento dos indivíduos e grupos a longo prazo, especialmente em situações repetitivas ou permanentes. As políticas são decisões prévias e padronizadas, que delimitam a faixa de ação para o comportamento, dizendo o que se deve fazer em casos particulares.

3.2.2 Procedimentos

Os procedimentos ou rotinas estabelecem precisamente o que deve ser feito em determinadas situações. Um procedimento descreve as regras ou etapas a serem observadas na solução de um problema. Os procedimentos são conjuntos de atividades padronizadas.

3.2.3 Atividades

As atividades envolvem o dispêndio de energia e recursos. Certas atividades são padronizadas e integram os procedimentos. Outras atividades precisam ser definidas uma a uma, quando é necessário colocar em prática uma decisão não programada. De forma geral, a atividade cessa quando o objetivo é atingido.

3.2.4 Recursos

Atividades, políticas e procedimentos precisam de recursos para sua realização ou execução. Tempo, espaço e instalações, pessoas, equipamentos e informações. No processo de planejamento, a definição dos meios de execução estabelece os diferentes tipos de recursos que serão necessários, bem como seu custo.

3.3 Definição dos meios de controle

No final do processo de planejamento, está a definição dos meios para verificar se os objetivos estão sendo realizados. A função de controle, examinada na última parte do livro, consiste em acompanhar a execução das atividades e o grau de realização dos objetivos. Para controlar, é preciso definir os meios de controle na fase de planejamento. Em essência, os meios de controle nos quais é preciso definição:

- a. Sistemas de produção de informação sobre o andamento das atividades.
- b. Forma de processamento, apresentação e destinação das informações.

c. Definição das decisões a serem tomadas com base nas informações.

PLANEJAMENTO EFICAZ

Uma organização deve atender a quatro requisitos básicos na elaboração de seus planos: base sólida de informações, definição precisa de objetivos, previsão de alternativas e predominância da ação.

1 Base de informações

A informação é um requisito de importância vital para a qualidade dos planos. A primeira condição é, portanto, o atendimento dessa necessidade que é a de pesquisar e analisar todos os dados para montar o retrato mais exato possível da situação atual e de sua evolução, bem como dos recursos disponíveis e necessários, a fim de que os objetivos e os cursos de ação planejados sejam realistas. Uma grande parte das causas do fracasso dos planos — e de certo descrédito em relação à função de planejamento — está precisamente no fato de que se planeja sem a devida consideração das informações importantes. Por causa disso, ou os objetivos planejados são incorretos, ou os recursos dimensionados são insuficientes para atendê-los.

2 Elasticidade

Sempre que possível, o processo de planejamento deve levar em conta as variações que se podem antever nas condições para as quais os planos estão sendo preparados. Com essa previsão, não será necessário fazer novos planos na ocorrência de modificações das condições, pois elas já terão sido antecipadas no plano principal.

3 Predominância da ação

Por fim, a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si. O planejamento prepara a ação, mas não a substitui. Como disse certa vez um novo prefeito de São Paulo, ao tomar conhecimento da miríade de planos não realizados que seus antecessores haviam deixado: *Chega de planejamento, é hora de ‘fazejamento’*.

A atitude de fazer a ação predominar sobre o planejamento evita a síndrome da paralisia analítica: o gerente ou grupo preocupa-se tanto em tomar todos os cuidados de não errar, de fazer previsões as mais corretas, que termina por não fazer nada.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Os planos já foram classificados segundo diferentes critérios. Dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, eles podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais.

1 Planos estratégicos

Planejamento estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los. Numa empresa, os planos estratégicos definem objetivos para toda a organização e sua relação pretendida com o ambiente. São planos que estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes a que pretende atender. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração. Os métodos

participativos de muitas empresas promovem o envolvimento de funcionários de outros níveis nesse processo. Além disso, há empresas que dispõem de unidades de trabalho especialmente dedicadas a essa tarefa. São os departamentos de novos negócios.

2 Planos funcionais

Planos funcionais (também chamados planos administrativos, departamentais ou táticos) são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos. Os planos funcionais abrangem áreas de atividades especializadas da empresa (marketing, operação, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas.

3 Planos operacionais

Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano.

No âmbito do ensino público, O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE é um bom exemplo de planejamento. Ele se constitui de um processo gerencial de planejamento estratégico a ser desenvolvido pela escola, elaborado de modo participativo com a comunidade escolar (equipe escolar e pais de alunos), que pretendem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de escola pública e melhorar a qualidade de ensino. Ao elaborar o PDE a escola realiza um diagnóstico de sua situação, identificando, a partir dessa análise, seus valores, e definindo sua visão de futuro e missão, bem como traçando objetivos, estratégias, metas e planos de ação a serem alcançados a longo, médio e curto prazo, respectivamente

Os elementos do planejamento estratégico

Luck (2000) destaca:

“Por que adotar o planejamento estratégico na escola? Não é esta uma metodologia empregada nas empresas e, portanto, adequada a organizações voltadas para o capital e o lucro? Não seria uma metodologia limitada, voltada para a técnica, em esquecimento da dimensão social e humana? Tais perguntas, dependendo do tom com que são formuladas, podem evidenciar um entendimento limitado do significado de planejamento estratégico e, em consequência, uma rejeição antecipada a ele, antes mesmo de se compreender o seu significado e importância. Resulta, pois, de uma visão inadequada e distorcida desse planejamento. É importante revê-la, e sempre podemos aproveitar novas oportunidades para verificar os diferentes aspectos da realidade por um novo ângulo.”

Usaremos, a partir daqui, algumas recomendações dessa autora para transmitir ao leitor informações acerca da condução do processo de Planejamento Estratégico.

A fim de se planejar estrategicamente, é preciso levar em consideração alguns elementos fundamentais:

1. Informações sobre os elementos internos e externos da escola: A escola faz parte de uma realidade social mais ampla e deve compreendê-la, para nela situar-se adequadamente e corresponder às necessidades de

formação de pessoas que essa realidade demanda. Numa sociedade que se globalizada e que se orienta pela construção do conhecimento e pela mudança contínua, mudam as perspectivas das necessidades educacionais dos alunos. É preciso compreender os cenários e visualizar os desafios que os alunos enfrentarão ao sair da escola, a fim de organizar um processo educacional significativo. Essa compreensão precisa articular-se com uma compreensão da comunidade e condições internas da escola, até mesmo para se identificar o que aí precisa ser modificado, a fim de que se possa atender aquelas necessidades.

2. Análise de implicações futuras e globais de decisões atuais e de ações locais: Toda ação provoca resultados a curto, médio e longo prazo. É possível obter-se, como consequência de uma dada decisão ou ação, algum resultado satisfatório a curto prazo, mas que a médio e longo prazo promovem repercussões negativas. As escolas apresentam muitas dessas situações. Portanto, pensar estrategicamente, implica procurar antecipar-se, em relação a uma dada ação, quanto a que repercussões promoverá a curto, médio e longo prazo.

3. Exploração de alternativas de ação: Nenhuma situação tem apenas uma alternativa de ação. Tendo em vista a complexidade de qualquer uma delas e a multiplicidade de significados que podem ter, uma variedade de alternativas ou estratégias de ação podem e devem ser consideradas. E deve-se escolher a mais promissora para obter resultados mais amplos, mais

consistentes, mais duradouros e mais capazes de promover transformações. Cabe lembrar aqui que, muitas vezes, nas escolas, antes mesmo de se analisarem as necessidades de ação, uma solução é determinada, em vista do que o planejamento já começa pela fixação de uma linha de ação, muitas vezes pouco estratégica, por falta de se considerarem todas as alternativas.

4. Aplicação de pensamento inovador e criativo: Como o pensamento convencional não funciona em um mundo em transformação, é necessário adotar pensamento inovador e criativo, a fim de fazer frente à orientação de futuro e necessidade de transformação da escola. Esse pensamento deve, por certo, estar associado a uma perspectiva de transformação da realidade.

5. Construção de referencial avançado: Uma referência é uma situação observada que tomamos para orientar nossas ações. Todas as pessoas e todas as organizações necessitam ter boas referências para balizar o seu trabalho. Da mesma forma, todos são referências para os outros. Em vista disso, ao mesmo tempo em que devemos buscar referências avançadas para balizar nosso trabalho, devemos procurar construir, com o mesmo, boas referências para os outros.

6. Visão estratégica: A visão estratégica corresponde à visão do todo e aprofundada da realidade e do trabalho da escola na mesma, com uma forte perspectiva de futuro. Sem visão ou pensamento estratégico, não pode haver planejamento estratégico.

7. **Objetividade, simplicidade e clareza:** Um bom plano estratégico trata clara e diretamente das questões, sem subterfúgios ou floreios. Ao mesmo tempo utiliza linguagem clara e sem rebuscamentos. Não deve resultar, portanto em planos sofisticados e detalhistas, que abordam múltiplas questões e meandros. Seu papel é o de estabelecer linhas de ação, e não passo a passo, procedimentos a serem seguidos - caso cheguem a esse nível de detalhamento perdem flexibilidade e força estratégica.

Uma breve descrição destes aspectos, é:

- **Missão** - define a razão de existência da empresa, e deve responder as seguintes perguntas básicas: O que a empresa faz? Por que ela faz? Quem a empresa é?

- **Visão** – define a imagem ou idéia que a empresa tem de si mesma. Orienta sua trajetória para o futuro, suas relações com clientes, como administrar os recursos disponíveis e seus objetivos.

- **Objetivos** – são estabelecidos na fase de planejamento, os quais devem ser desafiadores, porém, realistas e com condições de serem alcançados. Para isso, há a necessidade de que sejam estabelecidos objetivos bem definidos, comunicados a todos os envolvidos com clareza, precisão, objetividade e simplicidade. A falta dessas condições pode comprometer o resultado do processo empreendedor e determinar o não atingimento dos objetivos traçados.

- **Estratégias** – as estratégias dependem de diversos fatores, tais como: recursos humanos (os quais interferem diretamente na definição dessas estratégias, pois, dependendo da personalidade de cada um, usa-se uma ou outra estratégia), características da empresa e da concorrência, procurando utilizar estratégias que maximizem as forças de uma e as fraquezas da outra.

Luck (2000) Ainda apresenta informações sobre o controle estratégico:

Controle estratégico

É a fase em que, de acordo com a ambição, com os fins, prioridades e objetivos, e atendendo a determinados critérios (consistência, adequação, grau de satisfação e de operacionalização, entre outros), determina-se o grau de consecução e de desvio face a padrões estabelecidos, no sentido da correção e do melhoramento de todo o processo estratégico. Este controle é, portanto, um tipo especial de controle organizacional que foca a monitorização e avaliação do processo de gestão estratégica em ordem a assegurar que tudo funcione adequadamente. Visa tornar seguro que as estratégias se desenrolarão segundo o previsto, ou seja, que tudo acontecerá segundo o planejado. É este controle que fornece o feedback considerado crítico para determinar se todas as fases do processo de gestão estratégica são apropriadas e compatíveis.

Esquemáticamente, poderíamos sintetizar a questão do processo de controle estratégico, ou do controle da estratégia organizacional.

A seguir será demonstrado um modelo prático da utilização de um planejamento. O Método 5 w 2 h – Forma de implementação de um Planejamento dentro de uma atividade escolar. O método é de simples utilização e o gestor deve responder as sete questões abaixo:

O que será feito ?	<i>What</i>
Quando será feito ?	<i>When</i>
Quem fará ?	<i>Who</i>
Onde será feito ?	<i>Where</i>
Por que será feito ?	<i>Why</i>
Como será feito ?	<i>How</i>
Quanto custará ?	<i>How much</i>

Quadro 10 - Exemplo do modelo 5w 2 h:

OBJETIVO:						
META:						
ATIVIDADES:						
O Quê	Quando	Quem	Onde	Porque	Como	Quanto

Fonte: Adaptado pelos autores

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HITT, M. A. et al. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

KEEGAN, W. J., GREEN, M. C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 2000.

KEYNES, J. M. *A teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. São Paulo: Atlas, 1982.

KRUGMAN, P. R. e OBSTFELD, M. *Economia Internacional. Teoria e Política*. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

LUCK, H. *A Aplicação Do Planejamento Estratégico Na Escola*. *Gestão em Rede*, no. 19, abril, 2000, p. 8-13. Disponível em <<http://www.smecc.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/luck-planejamento.pdf>>. Acesso em 15 mar 2009.

MACEDO, R. *Revista da FA7: Gestão empresarial: de olho na Macroeconomia, mas o fundamental é a micro*. Ano 1, nº 1, maio de 2003. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume1/artigos/rea_d2.doc> Acesso em: 15/04/2008.

MARTINS, M. A. P. *Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Introdução a Administração*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTORO, A. F. F. et al. *Manual de Economia*. 3. ed. . São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, E. L.E. *Gestão Estratégica Aplicada à Gestão Escolar*. Disponível em <<http://www.ajes.edu.br/arquivos/20081008152856.pdf>> Acesso em 23 mar 2009.

REBOUÇAS, D. de P. O. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SALERNO, S. C. El K. *Administração Escolar e Educacional - Planejamento, Políticas e Gestão*. Campinas: Alínea, 2007.

SILVA, R. O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Gestão Estratégica nas Escolas. Disponível em <<http://www.dgidec.min-edu.pt/inovbasic/biblioteca/ccog/e09/index.htm>>. Acesso em 23 mar 2009.

Ministério da Educação. *Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE*. Plano de Ações Articuladas – PAR. Disponível em http://portal.mec.gov.br/pde/index.php?option=com_content&task=view&id=145&Itemid=262. Acesso em 12 abr 2009.

Ministério da Educação. *Censo Escolar – INEP* - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/>>. Acesso em 12 abr 2009.

Referências

Plano de Desenvolvimento da Universidade Federal do Pará – Diagnóstico Estratégico. Disponível em <<http://www.ufpa.br/plano/arquivos/Plano7.PDF>>. Acesso em 21 mar 2009.

Portal da Educação. *Projeto Educativo: Diagnóstico Estratégico*. Disponível em <http://www.basico.maiadigital.pt/NR/exeres/FBD9058F-9E74-454D-B5D344A674B42AFF,frameless.htm>. Acesso em 15 mar 2009.

