

PRESIDENTE DA REPÚBLICA: Dilma Vana Rousseff
MINISTRO DA EDUCAÇÃO: Aloizio Mercadante

SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA COORDENAÇÃO DE
APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES:
João Carlos Teatini de Souza Clímaco

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE
UNICENTRO**

REITOR: Aldo Nelson Bona
VICE-REITOR: Osmar Ambrósio de Souza
DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Ademir Juracy Fanfa Ribas
VICE-DIRETOR DO CAMPUS SANTA CRUZ: Darlan Faccin Weide
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPESP: Marcos Ventura Faria
COORDENADORA NEAD/UAB/UNICENTRO: Maria Aparecida Crissi Knüppel
COORDENADORA ADJUNTA NEAD/UAB/UNICENTRO: Jamile Santinello

SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

DIRETOR: Carlos Eduardo Schipanski
VICE-DIRETOR: Adnilson José da Silva

CHEFIA DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA

CHEFE: Nilsa de Oliveira Pawlas
VICE-CHEFE: Ademir Nunes Gonçalves

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COORDENADORA DO CURSO: Klevi Mary Reali
COORDENADORA DE TUTORIA: Fabíola de Medeiros

COMITÊ EDITORIAL DO NEAD/UAB

Aldo Bona, Edécio Stroparo, Edgar Gandra, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali,
Margareth de Fátima Maciel, Maria Aparecida Crissi Knüppel,
Rafael Sebrian, Ruth Rieth Leonhardt.

**EQUIPE RESPONSÁVEL PELA IMPLANTAÇÃO DO CURSO DE GESTÃO
ESCOLAR MODALIDADE A DISTÂNCIA**

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO: Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves,
Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange,
Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre
Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf

Ademir Juracy Fanfa Ribas
Marcio Alexandre Facini
Gylmar Teixeira

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

COMISSÃO CIENTÍFICA

Ademir Juracy Fanfa Ribas, Ademir Nunes Gonçalves, Adnilson José da Silva, Aldo Nelson Bona, Carlos Alberto Kühl, Carlos Eduardo Bittencourt Stange, Darlan Faccin Weide, Fabíola de Medeiros, Jamile Santinello, Klevi Mary Reali, Márcio Alexandre Facini, Margareth de Fátima Maciel, Nilsa de Oliveira Pawlas, Rosângela Abreu do Prado Wolf

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Jeferson de França Uchak

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Andressa Rickli
Espencer Ávila Gandra
Luiz Fernando Santos

CAPA

Espencer Ávila Gandra

GRÁFICA UNICENTRO

400 exemplares

Nota: O conteúdo da obra é de exclusiva responsabilidade dos autores.



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 ela 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 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 nessa 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

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)	
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 de sistemas	
	O Homem Funcional	

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

A Abordagem Sistêmica da Gestão

O biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy elaborou, por volta da década de 50, um 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 conseqüente - 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.

Cibernética e Administração

Conforme aponta Chiavenato (2000), cuja obra utilizaremos como referencia 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 relacionado á 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 processos 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 influencias 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 degenere. 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 para 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 o 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 Pensilvânia), 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 contém 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.

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 idéias (*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 da matéria e 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 comporta-se 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.

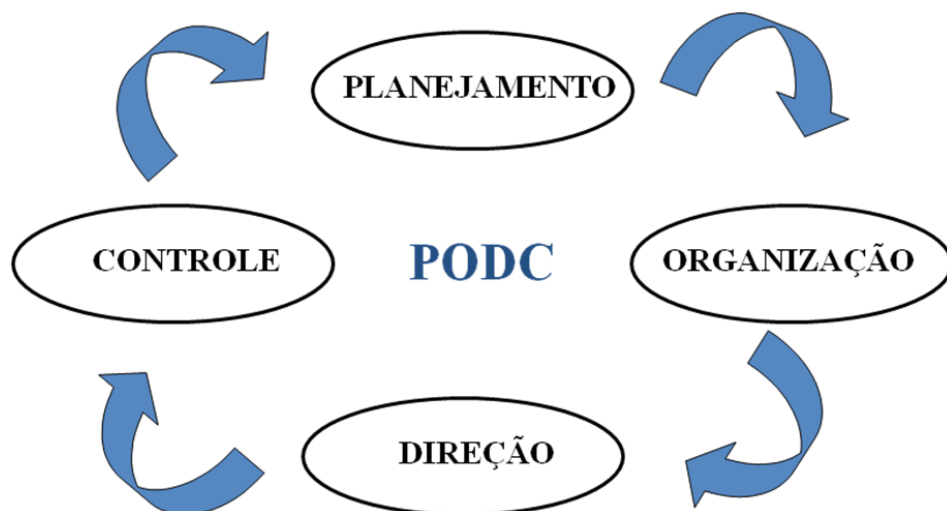
É nesse contexto que iremos discutir o Planejamento Estratégico em processos de Gestão Escolar.

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 isto, por si só, não garante a um empreendimento o sucesso, mas, diminui em grande parte, os riscos de 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.



O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

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 externo operacional, 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 podem 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, 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 a 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 vem na área da Administração e se encaixa 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 e 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 (...) 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)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: REBOUÇAS (2006), Adaptado pelos autores.

Pontos Fortes - são os aspectos mais positivos da escola em relação ao seu serviço que oferece. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria Escola e relevantes para o planejamento estratégico da mesma. 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 departamentalização?
- 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 modificar os aspectos atuais e até criar 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 subseqüentes.

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, onde 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 em 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 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 oportunidade 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 dentro da empresa, 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

<p>Contexto interno</p>	<p>História da escola Recursos materiais (instalações e equipamento) Recursos humanos (I) Corpo docente Recursos humanos (II) Corpo técnico-administrativo Alunos (população escolar – características)</p>
<p>Organização e gestão</p>	<p>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</p>
<p>Ensino e aprendizagem</p>	<p>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 Participação e responsabilidade dos alunos no seu processo de aprendizagem Coerência entre aprendizagem na escola e fora dela</p>

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

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 à Melhorar - hábitos e métodos de trabalho

PONTOS FORTES:	PONTOS A MELHORAR:
. Criação de salas de estudo.	. Necessidade de diversificar materiais e de criar outros recursos nas salas de estudo. . Formação de professores em técnicas de desenvolvimento da concentração/atenção. . 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).
. Apoio ao estudo, dado pelos próprios professores da turma, por disponibilidade dos mesmos, em turno contrário.	
. Participação e dinamização no projeto PAM (Plano de Ação da Matemática).	
. Projetos de Tutoria.	

Fonte: MAIA (2009)

Quando ao desenvolvimento de competências sociais

QUADRO 7: Exemplo de Pontos Fortes e à 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. . Diferenciação pedagógica (formação de turmas; programas de tutoria; planos de recuperação e acompanhamento. . 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). 	<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). . Horários das atividades de Enriquecimento Curricular. . Condições arquitetónicas, 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)



O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e 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 o 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 conseguir alterar seus objetivos ou mesmo um programa de trabalho a todo o momento. É necessária 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.

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.
Eventos futuros conhecidos	<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.
Coordenação	<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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 que 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 pode 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 pretende contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da 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 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 analisar 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), se determina 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>
Porque 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 que?	Quando?	Quem?	Onde?	Por quê?	Como?	Quanto?

Fonte: Adaptado pelos autores



REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

MACEDO, Roberto. 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/read2.doc>> Acesso em: 15/04/2008.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução á Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução á 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, Djalma de P. Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SALERNO, Soraia Chafic El kfourri. **Administração Escolar e Educacional - Planejamento, Políticas e Gestão**. Campinas: Alínea, 2007.

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

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Gestão Estratégica nas Escolas. Disponível em <<http://www.dgidc.min-edu.pt/inovbasic/biblioteca/ccoge09/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.

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.

