

A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA

PROFA. HELOÍSA LÜCK

Coordenadora da RENAGESTE/
Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional,
do Conselho Nacional de Secretários da Educação

Diretora do CEDHAP/
Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado - Curitiba

Doutora em Educação pela Columbia University - NY

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.

Neste texto, vamos apresentar algumas idéias básicas a respeito da natureza do planejamento estratégico, de modo a estabelecer um entendimento mais amplo sobre o mesmo, e apresentar seus elementos básicos e etapas, como forma de subsidiar o gestor escolar para que, mediante a adoção de sua metodologia, possa realizar um trabalho mais competente de direcionamento da escola e de efetivação de seus objetivos. Começaremos, no entanto, apresentando as limitações da prática sem planejamento e as limitações do planejamento funcional, para posteriormente apresentarmos a natureza e aspectos do planejamento estratégico.

As limitações da prática sem planejamento

Podemos observar, não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está "apagando incêndios", isto é, "está sempre correndo atrás do prejuízo" e sendo conduzido pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma "não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar". Esta forma de administrar

por crises é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros.

Agindo dessa forma, o gestor e os profissionais não têm outra perspectiva senão a de reagir ao que se dá na aparência e na proximidade e na superficialidade das situações. Em consequência, suas ações são limitadas e, contraditoriamente, até mesmo reforçadoras dos problemas que procuram resolver, uma vez que agem sobre os sintomas que se dão na aparência, e não sobre as bases de sustentação do problema ou as condições amplas para superá-los.

O resultado final dessa prática consiste no reforço da síndrome de "apagar incêndios", com todo desgaste inútil e frustrante de energia, tempo e recursos que provoca. Como, pois, resolver essa situação de que todos nós desejamos escapar? Pelo planejamento. Pela aplicação da metodologia de planejamento, que nos orienta na análise da realidade, para levantar dados que sustentem a tomada de decisões, e na tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem tomadas e os recursos a serem utilizados, podemos agir de maneira mais competente.

No entanto, não basta planejar. Muitos planos foram executados e aplicados, sem que muita diferença tivesse sido obtida nos resultados da aprendizagem escolar de nossos alunos. Por que tal situação ocorre? Por uma limitação na prática de um planejamento, comumente denominado de funcional, como veremos a seguir.

O planejamento funcional e suas limitações

Planejar não basta. É preciso ter um enfoque adequado sobre o planejamento. O planejamento funcional é aquele praticado a partir de uma visão fracionada da realidade, uma vez que, ao focalizá-la para conhecê-la, o faz enfocando categorias limitadas, tópicas, considerando-as isoladamente, de modo fragmentado e não levando em conta a dinâmica social, isto é, desconsiderando os atores sociais, direta ou indiretamente ligados à organização escolar. Portanto, esse modo de planejar tão praticado, embora ofereça uma lógica e uma organização útil para se superar a prática do senso comum, espontaneísta, ainda é um modo limitado de se compreender a realidade e organizar a ação para agir sobre ela. Cabe ressaltar que esse planejamento tem caráter normativo, resultando num plano muitas vezes considerado como uma peça burocrática, utilizada para formalizar e legitimar ações ou como peça de caráter mágico que apresenta uma proposta tão bem organizada, tão logicamente concatenada, que deveria realizar-se por si própria.

Um bom plano funcional pode, no entanto, quando levado a sério e realizado plenamente, promover a realização dos objetivos que propõe. Porém, uma vez terminadas as ações e passado o tempo de regozijo pelo seu término e pela realização satisfatória dos resultados, a realidade volta a ser o que era antes. A escola se mantém no mesmo patamar da realidade, nada é diferente do que era antes. Portanto consiste no reforço à prática conservadora.

Você já observou algo semelhante a essas situações em sua escola? Também observou as frustrações que ocorrem em relação a essa prática? É possível que você, algumas vezes tenha passado por essa experiência e, portanto, não gostaria de repeti-la. Como fazê-lo? Mediante a aplicação da metodologia do planejamento estratégico, que adota uma forma de pensar ampla, dinâmica, interativa, comprometida socialmente com a realidade, o que corresponde a uma visão estratégica, isto é a uma forma de apreensão inteligente e sagaz das situações que permeiam todos os diferentes aspectos e segmentos internos e externos de uma realidade.

A natureza e o sentido do planejamento estratégico

O que é planejamento estratégico? Em que é diferente de planejamento? De planejamento participativo? De projeto político pedagógico? De plano de desenvolvimento da escola?

Não existe consenso a respeito dos conceitos relativos aos termos indicados. Afinal, na área social, a possibilidade de variação na atribuição de significados a fenômenos, é muito grande. Para um só processo, são encontradas várias alternativas de conceituação. Não poderia ser diferente, em relação ao planejamento. Dentre todos os que podemos encontrar, há algum que seja mais correto que outro? Creio que podemos afirmar que não: um pode ser mais amplo que outro, enfatizar mais um aspecto do processo, deixando de mencionar outro. Desse modo, estariam todos falando apenas parcialmente da mesma realidade e com uma ótica diferente - seriam mais ou menos limitados, mas não necessariamente errados ou certos. Em conseqüência, podemos afirmar que cada um dos diferentes conceitos que possamos encontrar sobre um mesmo processo social é importante para nos oferecer novas dimensões sobre o mesmo e, desse modo forma, nos ajudar a refletir sobre ele e compreendê-lo de forma mais ampla e significativa. E este é um objetivo que devemos almejar, visto que a realidade e os processos sociais que a constituem são, de fato, amplos e complexos, em vista do que, desdobrar os seus múltiplos significados é um grande desafio para todos nós.

Em conseqüência, os conceitos que apresentamos neste documento não devem ser tomados em oposição ou substituição a outros que possamos encontrar. Devemos cotejá-los para entender suas diferenças e, dessa forma, entender melhor o processo, como condição para melhor utilizá-lo. Nossa própria prática deve, também, oferecer-nos condições para construirmos nossos próprios conceitos, ou avaliarmos os conceitos que encontrarmos.

Consideramos como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro.

É importante evidenciar os aspectos fundamentais expressos neste conceito:

- a disciplina e a consistência, que se contrapõem ao trabalho reativo, aleatório e baseado em impressões vagas e dispersas da realidade;
- a tomada de decisões, que depende de um julgamento avaliativo de dados e informações objetivos, completos e corretos sobre a realidade interna e externa da escola;
- a orientação para resultados, com forte visão de futuro, que pressupõe o enfoque na transformação da organização escolar, para que não apenas acompanhe a dinâmica social, mas se antecipe a ela, como condição para que se ofereça aos alunos um processo educacional significativo.

Segundo Baptista (1995), o planejamento participativo é uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais: uma modificação do modo de apreender a realidade, o vislumbamento de um horizonte multidimensional, a perspectiva de modificações contínuas das estruturas organizacionais e a compreensão das partes em relação ao todo.

Qual a diferença entre planejamento estratégico e planejamento participativo? Por que essa adjetivação diferenciada? Certamente, por que se pretende ressaltar aspectos diferentes. Porém, é preciso evidenciar que a mesma não deve ser tomada como estabelecadora de uma oposição entre ambas. Há livros e artigos sobre planejamento estratégico e há livros sobre planejamento participativo, os dois grupos enfatizando os aspectos críticos vistos por um prisma diferente.

O enfoque do planejamento estratégico enfatiza, em especial, o conteúdo, a orientação e os resultados da organização proposto no plano resultante. Já o planejamento participativo enfatiza o processo envolvido na elaboração do plano, considerado como legitimador do mesmo. No contexto das empresas enfatiza-se, no planejamento estratégico, a dimensão técnica e analítica da realidade, muitas vezes com descuido da dimensão política, deixando, desse modo de levar em consideração a correlação de forças entre os atores das ações e seus usuários, de que resulta, paradoxalmente, falta de visão estratégica. Nesse contexto, portanto, o emprego do planejamento estratégico é limitado e se aproxima mais do planejamento funcional.

Tratam, portanto, ambas as modalidades de planejamento, de duas dimensões de uma mesma condição e que, portanto, quando se pretende agir de modo mais consistente possível, são empregadas conjuntamente. Cabe ressaltar que os trabalhos da área social sobre planejamento estratégico incorporam a dimensão participativa como uma das precondições para sua efetivação plena. Como o planejamento estratégico corresponde ao processo pelo qual uma coletividade estabelece uma opção e um compromisso por transformar uma realidade, tornando-a mais significativa socialmente, pela adoção de novas formas de agir e o de largo alcance, sua efetivação não pode deixar de se assentar na metodologia participativa delineada na literatura sobre planejamento participativo. (Matus, 1996)

Os elementos do 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 globaliza 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 em se procurar antecipar, em relação a uma dada ação, 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 consideração a outras 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.

8. Orientação para resultados e responsabilidade social

Para serem válidas, as ações educacionais necessitam promover resultados e, dessa forma, dar conta de sua responsabilidade social. Para tanto, é necessário realizar monitoramento e avaliação das ações e seus resultados, o que depende do estabelecimento de indicadores.

Etapas do planejamento estratégico

O planejamento é um processo que, ao considerar a realidade, sempre complexa dinâmica e contraditória, é efetivado de modo dinâmico, pelo pensamento interativo entre diferentes dimensões, em vista do que não deve ser praticado linearmente, isto é, uma etapa e um aspecto de cada vez, e de modo estanque. Deve haver um processo interativo entre suas próprias etapas, a fim de que ele possa corresponder à natureza da realidade social sobre a qual age. Portanto tem valor apenas didático a apresentação de etapas sequenciais apresentadas no diagrama a seguir.

Na primeira etapa faz-se a análise interativa do ambiente interno e externo da escola, identificando suas possibilidades e cenários, mediante o emprego de bases conceituais que estabeleçam um referencial adequado para a compreensão da realidade,

utilizando para a coleta de dados pesquisa quantitativa, que dimensiona a frequência e intensidade das questões analisadas e a pesquisa qualitativa, que examina os seus múltiplos significados.

Na segunda etapa, de posse de uma análise ampla e profunda da realidade em que se contextualiza a escola, são delineadas sua missão, visão de futuro e valores. Esses aspectos delineiam a política da escola em vista do que, não são proposições meramente filosóficas. Estratégia é uma forma de realizar uma política (Baptista, 1995) daí porque é importante a definição de missão,visão e valores. São os elementos básicos do plano que imprimem significado a tudo o mais que nele se coloca. Sem elas para implicar as ações, estas passam a ser meramente funcionais.

O estabelecimento dessa definição passa pela reflexão compartilhada e conjunta entre os membros da comunidade escolar, incluindo os pais, sobre questões como:

- Que papel a escola representa na comunidade?
- Quais são os desafios que o mundo moderno apresenta para a educação?
- Que necessidades sociais a escola deve atender?
- O que se deve antecipar para atender essas necessidades?
- Que identidade deve construir?

Entre esses elementos básicos e o plano operacional, são registrados os objetivos estratégicos, que constituem uma listagem dos resultados esperados. Estes devem ter um caráter transformador e não agregador. Por exemplo, tornar a estrutura escolar ágil e flexível.

QUADRO 1

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISE DE AMBIENTES

INTERNO

BASES CONCEITUAIS

EXTERNO

PESQUISA QUALITATIVA

PESQUISA QUANTITATIVA

MISSÃO, VISÃO DE FUTURO

E VALORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PLANO OPERACIONAL

ESTRATÉGIAS

METAS

PLANOS DE ACÇÃO

O estudo do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE do FUNDESCOLA, explicita cada uma dessas etapas e orienta o seu processo de elaboração. Remetemos, pois, a sua leitura a esse texto.

Vamos deixar de apagar incêndios ou planejar para agregar? Só poderemos fazê-lo, mediante uma metodologia adequada, e a do planejamento estratégico oferece-nos essa condição. Aplicá-la é nossa responsabilidade, a fim de que possamos oferecer para nossa comunidade um ambiente e um processo escolar de qualidade, capaz de promover aprendizagens efetivas, tal como é necessário que seja feito. Cabe ressaltar que a vitalidade da escola está diretamente relacionada à sua capacidade de antecipar tendências e oportunidades de desenvolvimento, que qualificam sua atuação.

Precisamos refletir sobre o que afirmou Tito Lívio, cônsul romano: "Em tempo de emergência e dificuldade, o plano mais ousado é sempre o mais seguro".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Myrian Veras. O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana. IN

Serviço Social e Sociedade. no. 47, p-110-119, abr., 1995

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

REFLEXÕES

1. Há várias vantagens em realizar planejamento estratégico e várias desvantagens em não fazê-lo. Você poderia enumerá-las, tendo em mente o trabalho de gestão escolar?
2. Porque e como a prática do planejamento é limitada? Como superar essa limitação?
3. Como planejamento estratégico e planejamento participativo se articulam?
4. Considerando todos os elementos do planejamento estratégico enumerados e descritos no texto, como os mesmos se articulam entre si? Qual a linha de interligação entre os mesmos?
5. Quais as características fundamentais da visão estratégica? Como está seu modo de pensar em relação a essa visão?
6. Como está sua escola em relação às amplas necessidades educacionais da sociedade globalizada do conhecimento, do ponto de vista estratégico? O que você, como gestor (a), faria para ampliar seus horizontes?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.