

CEDHAP

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO APLICADO

ARTIGO PUBLICADO NA REVISTA
Gestão em Rede, no. 19, abr.00, p. 8 - 16

A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESCOLA

Heloísa Lück
cedhap@cedhap.com.br

Por que adotar o planejamento estratégico na escola? Não é esta uma metodologia empregada nas empresas e, portanto, adequada apenas a organizações voltadas para o capital e o lucro? Não seria uma metodologia limitada, direcionada pela técnica, em detrimento da dimensão social e humana? Tais perguntas, dependendo do tom com que sejam formuladas, revelador mais de uma crítica do que uma pergunta autêntica, podem evidenciar mais do que uma pergunta: - podem estar expressando um entendimento limitado do significado de planejamento estratégico e, uma rejeição antecipada a ela, antes mesmo de se compreender o seu significado e importância. Resulta, pois de uma visão inadequada e distorcida desse planejamento, era vista do que é necessário 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 básica 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, apresentado 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, de estarem “sempre correndo atrás do prejuízo” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que “não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar”. Esta forma de administrar por crise 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. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade.

Atuando dessa forma, o gestor e os profissionais da escola não adotam outra perspectiva senão a de reagir ao que se dá na aparência, 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 detectados à primeira vista e que se dão na aparência, e não sobre as bases de sustentação do problema ou as condições amplas para superá-las.

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 emprego da

metodologia de planejamento, que nos orienta na análise da realidade e levantamento de dados que sustentem a tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem exercidas e os recursos a serem utilizados, podemos agir de maneira mais competente, para criar as situações desejadas.

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 quê tal situação ocorre? A resposta a esta questão é complexa e, por certo, envolve múltiplos fatores. Mas é possível afirmar que a falta de planejamento estratégico como instrumento de gestão é responsável em parte pela manutenção de baixos resultados de aprendizagem. Não se está falando aqui, no entanto, da prática de um planejamento, comumente denominado de funcional, como veremos a seguir.

O planejamento funcional e suas limitações

Por que 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 singularizando categorias limitadas, tópicas, considerando-as isoladamente, de modo dissociado 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 muito praticado, embora ofereça uma lógica e uma organização útil para contribuir com a superação da 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 assume 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. Trata-se, muitas vezes, de plano desenvolvido muito mais para legitimar ou justificar posições, do que para fundamentar a promoção de um salto de qualidade na escola e no ensino.

Um bom plano funcional pode, quando levado a sério e implementado 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. Ele orienta movimento, mas não a transformação da realidade, daí porque afirmar-se que “quanto mais as coisas mudam, mais permanecem como estão”.

Você já observou algo semelhante a essas situações em sua escola? Também observou as frustrações que ocorrem em relação a essa prática? Elas criam uma sensação de que não adianta tomar iniciativas para mudar uma situação. É possível que você, algumas vezes, tenha observado ou passado por essa experiência, e que, não gostaria de repeti-la. É importante reconhecer quando tais condições ocorrem. Como fazê-lo? É possível sugerir que mediante a aplicação de 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 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, em vista do que, 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 responder negativamente: um pode ser mais amplo que outro, enfocar 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, é possível 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, nos ajuda 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 razão 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, compreender 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 encontramos.

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 e abrangente 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 e abrangente 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, condizente com a sociedade atual, dinâmica, complexa e em rede, baseada no conhecimento.

Já o planejamento participativo, segundo Baptista (1995), é visto como uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais: uma modificação

do modo de apreender a realidade, o vislumbramento de um horizonte multidimensional , a perspectiva de modificações contínuas das estruturas organizacionais e a compreensão das partes em relação ao todo.

Qual, pois, a diferença entre planejamento estratégico e planejamento participativo? Por quê essa adjetivação diferenciada? Certamente, porque 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 outros 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 em primeiro plano, no planejamento estratégico, a dimensão técnica e analítica da realidade, sem consideração à dimensão política, deixando desse modo de levar em conta 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 ao planejamento funcional, com visão mais alargada e abrangente.

Tratam, portanto, ambas as modalidades de planejamento, de duas dimensões de uma mesma situação e que, portanto, quando se pretende agir de modo mais consistente possível, podem ser empregadas conjuntamente. Por que não combinar, no planejamento, a vista estratégica e a política, participativa? Carlos Matus, com seu método de Planejamento Estratégico Situacional (PES) estabelece essa interligação (Huertas, 1996). Cabe ressaltar que os trabalhos da área social sobre planejamento estratégico incorporam a dimensão participativa como uma das pré-condições 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 portanto, se assenta na metodologia participativa delineada na literatura sobre planejamento participativo.

Os elementos do planejamento estratégico

A fim de se planejar estrategicamente, é preciso levar em consideração alguns elementos fundamentais, a seguir apresentadas

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 deve articular-se com uma compreensão da comunidade e condições internas da escola, até mesmo para se identificar o que aí precisa ser modificado do ponto de vista estrutural e funcional, a fim de que se possa atender aquelas necessidades.

2 – Análise de implicações futuras e globais de decisões atuais e ações locais

Toda ação provoca resultados a curto, médio e longo prazo. É possível obter-se, como consequência de uma dada decisão e ação correspondente, 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 pode promover a curto, médio e longo prazo e decidir pela que ofereça melhores e maiores perspectivas.

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, mediante análise prospectiva e perspectiva do problema.

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 realidade. É preciso visualizar o que não existe, projetar novos horizontes e novas perspectivas, capazes de transformar a realidade presente. Se algo nunca foi feito, talvez esta seja uma boa razão para fazê-lo, caso ofereça boas perspectivas de resultados.

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 os profissionais e todas as instituições são referências para os outros. Em vista disso, ao mesmo tempo 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, conforme anteriormente indicado, corresponde à visualização abrangente, aprofundada e dinâmica 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. Em vista disso, cabe a quem planeja avaliar sua própria perspectiva em relação à realidade. Quem tem uma orientação reativa dificilmente pensa estrategicamente.

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, por conseguinte, 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 de procedimentos a serem seguidos – caso cheguem a esse nível de detalhamento, perdem flexibilidade e força estratégica.

8 – Orientação para resultados e responsabilidades social

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

Etapas do planejamento estratégico

O planejamento é um processo que, ao considerar a realidade, sempre complexa dinâmica e contraditória, é efetivado também de modo dinâmico, pelo pensamento interativo entre diferentes dimensões, em vista do que, em vez de ser praticado linearmente, isto é, uma etapa e um aspecto de cada vez, considera em conjunto e interativamente essas etapas e de modo que ele possa corresponder à natureza da realidade social sobre a qual age. Portanto, tem valor apenas didático a apresentação de etapas em forma seqüencial, no diagrama apresentado no quadro 1.

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 e desdobramentos.

Na segunda etapa, de posse de uma análise ampla e profunda da realidade em que se contextualiza a escola, são delineadas sua missão, visão do 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 e valores. São elementos básicos do plano que imprimem significados a tudo o mais que nele se coloca. Sem eles para orientar as ações, estas passam a ter caráter meramente operacional.

Cabe registrar que a missão da escola consiste numa declaração objetiva e direta que define a natureza da escola e sua atividade, seus propósitos amplos e duradouros, e que individualiza e distingue sua razão de ser, em relação a outras instituições do mesmo tipo.

É importante ressaltar que a missão não deve ser entendida como uma frase feita, sofisticada e elegante, para ser afixada nas paredes da escola, como decoração. Seu papel é o de inspirar a ação e o modo de ser e de fazer da coletividade da escola. Por isso, tudo que se faz ou se deixa de fazer na escola deve ser analisado em termos de sua repercussão na possibilidade de realização da missão da escola.

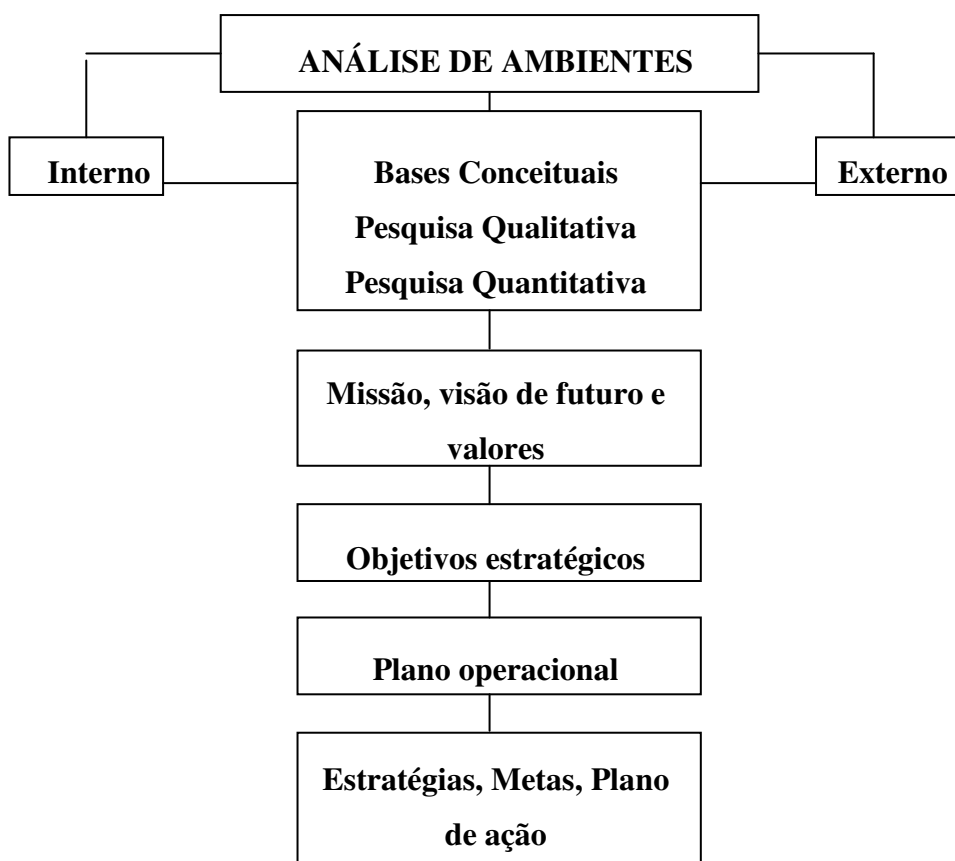
O estabelecimento dessa definição passa pela reflexão compartilhada e conjunta entre os membros da comunidade escolar, incluindo os pais, sobre questões como:

- 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, é preferível propor “tornar a estrutura escolar ágil e flexível”, por permiti a produção de resultados mais amplos e atender com rapidez às demandas apresentadas, transformando a escola, em vez de apenas agir reativamente a situação específica .

QUADRO I

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



O estudo do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE do FUNDESCOLA, explica cada uma dessas etapas e orienta o seu processo de elaboração.

Remetemos, pois, a sua leitura a esse texto. Vale lembrar que o mesmo, para ser efetivo, deve ser orientado por visão estratégica. O seu conceito indica esta necessidade: “é um instrumento de planejamento e gestão que contém a proposta de trabalho da escola para um período determinado (cinco anos) e que dá sentido e identidade a toda a instituição, unificando as atividades dos diversos segmentos (alunos, professores, pais e servidores) da comunidade escolar. Ele explicita a trajetória do desenvolvimento da escola e o marco que pretende alcançar ao final de seu período de vigência.” (Minas Gerais, 1997)

Vamos deixar de apagar incêndios ou planejar para agregar? Só poderemos fazê-lo, mediante uma metodologia adequada, e a do planejamento estratégico oferecer-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. Não se deve deixar de fazê-lo, no entanto, sem a participação ampla da comunidade escolar.

Precisamos refletir sobre o que afirmou Tito Lívio, Cônsul romano, válida em tempos atuais: “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.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Elaborando e vivenciando o plano de desenvolvimento da escola – PDE**. Belo Horizonte: A Secretaria, 1997.