

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

PATRICIA FERREIRA FEYH

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO
EDUCACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE EDUCAÇÃO
BÁSICA DA REDE VERZERI**

Porto Alegre

2018

Patricia Ferreira Feyh

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO
EDUCACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE EDUCAÇÃO BÁSICA
DA REDE VERZERI

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus

Porto Alegre

2018

F434p Feyh, Patrícia Ferreira

O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional: um estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da Rede Verzeri./Patrícia Ferreira Feyh
156f. ;il.col.; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, RS, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus

1. Gestão educacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Balanced Scorecard. 4. Planejamento estratégico participativo.
I. Jacobus, Artur Eugenio. II. Título.

CDU 37.07

Catálogo na Publicação: Bibliotecária Miriam Alves CRB10/1947

PATRICIA FERREIRA FEYH

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO
EDUCACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE EDUCAÇÃO
BÁSICA DA REDE VERZERI**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 14.04.2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus - UNISINOS

Profa. Dra. Josefina Maria Coutinho Fontoura - UNISINOS

Prof. Dr. Lúcio Jorge Hammes – UNIPAMPA

Aos meus filhos Felipe e Mariana para que, inspirados no amor que tenho por eles, nunca desistam de seus sonhos e acreditem que é possível realizá-los.

.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida sempre presente em todos os momentos.

Aos meus pais Edison Ferreira de Souza e Neuza Maria de Souza, por me inspirarem a seguir sempre com amor e persistência na busca dos meus ideais.

A minha família pelo incentivo e compreensão em todos os momentos em que precisei abrir mão de nosso convívio para trabalhar na realização desse projeto.

A minha filha Mariana Ferreira Feyh pelo incentivo e por me fazer acreditar que eu conseguiria ingressar e dar conta desse desafio. Ao meu filho Felipe Matheus Feyh incansável e prontamente disponível para me auxiliar com os livros que precisava obter para a pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus, honradamente, por ter disponibilizado incansavelmente sua paciência e sua competência para a minha formação como pesquisadora.

A todos os professores docentes do mestrado profissional em Gestão Educacional pela amizade e por todo conhecimento transmitido ao longo dessa formação acadêmica.

Aos meus colegas de mestrado da turma “Águia” pelo alegre convívio em sala de aula, que em meio aos voos mais altos do conhecimento e aos sorrisos mais largos, transformaram em leveza a longa jornada.

A Rede Verzeri pela disponibilização do espaço para a realização dessa pesquisa.

A ir. Sônia Maria Grass e todas as irmãs FSCJ pelo incentivo e pela autorização prontamente dada para a realização do estudo nas organizações Verzeri.

Aos entrevistados que disponibilizaram de seu tempo para a contribuição e enriquecimento da pesquisa e a todos os colegas de trabalho que contribuíram direta e indiretamente para a concretização desse sonho.

A Santa Teresa Verzeri que intercedeu para que tudo fosse conforme a vontade do Pai.

Que todos sejam abençoados!

“Deixo-vos no coração de Jesus de quem te invoco milhares de bênçãos. ”
(Santa Tereza Verzeri)

RESUMO

Este estudo propõe-se a analisar o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma rede de escolas confessionais de educação básica, de natureza particular e de finalidade filantrópica, buscando compreender como se aplica essa ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais e propor melhorias para profissionalizar e qualificar ainda mais a gestão educacional dessa rede. Adotando metodologia qualitativa, a pesquisa envolveu dados documentais relativos ao planejamento estratégico da Rede Verzeri e de duas das escolas de educação básica dessa Rede, assim como a realização de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos que atuam em diferentes funções nos colégios. Procedeu-se à análise dos documentos à luz da literatura especializada que versa sobre planejamento estratégico e a especificidade de organizações escolares, que, pela sua natureza estruturante, têm uma forma diferenciada de outras organizações. Como resultado da investigação, verificou-se que o planejamento estratégico adotado na Rede e nas escolas estudadas apresentou algumas lacunas na sua realização, e para tanto foram propostas adequações nos instrumentos à realidade das escolas, entre as quais se destaca uma adaptação no modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) até então empregado. Da mesma forma, um conjunto de recomendações são apresentadas visando ao planejamento futuro da Rede contemplando ações de comunicação e a ampliação da participação da comunidade escolar no processo de planejamento estratégico dos colégios.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico Participativo. Planejamento Estratégico de Escolas de Educação Básica.

ABSTRACT

This study aims to analyze the use of strategic planning as a management tool in a network of confessional schools of basic education, with a philanthropic purpose, seeking to understand how this tool is applied to achieve organizational goals and propose improvements to professionalize and further qualify the educational management of this network. Adopting a qualitative methodology, the research involved documentary data related to the strategic planning of the Rede Verzeri and two of the network's basic education schools, as well as semi-structured interviews with individuals who work in different functions in the schools. The documents were analyzed in the light of the specialized literature on strategic planning and the specificity of school organizations, which, due to their nature, differ from other organizations. The research revealed that the strategic planning adopted in the network and in the schools studied presented some shortcomings in its accomplishment. Therefore, adaptations were proposed to the reality of the schools, among which an adaptation in the model of the Balanced Scorecard (BSC) hitherto employed. Likewise, a set of recommendations are presented for the future planning of the network contemplating communication actions and the expansion of the participation of the school community in the strategic planning process of the schools.

Key words: Educational Management. Strategic Planning. Balanced Scorecard. Participatory Strategic Planning. Strategic Planning of Schools of Basic Education.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Movimentação do mercado de educação básica no mundo, em número de transações por regiões	21
Gráfico 2 - Variação da taxa de matrículas na rede de escolas do RS no período de 2005/2015	24
Gráfico 3 - Série histórica do número total de alunos da Rede Verzeri.....	33
Gráfico 4 - Artigos indexados por ano pesquisado.....	81
Gráfico 5 - N. artigos publicados x artigos pertinentes ao tema	85
Gráfico 6: Série Histórica da evolução do número de alunos da unidade de Educação "A".....	108
Gráfico 7: Série histórica do número de alunos unidade de Educação "B"	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cenários Prospectivos para a educação básica no Brasil.....	27
Quadro 2 - As escolas do pensamento estratégico e a formulação da estratégia.....	38
Quadro 3 - Indo além da margem na formação da estratégia.....	52
Quadro 4- Fatores e Variáveis ambientais com seus componentes	59
Quadro 5 - Fatores e variáveis ambientais com seus componentes	59
Quadro 6- Tipologia dos quatro modelos organizacionais	73
Quadro 7 - Número de artigos relacionados a descritores	79
Quadro 8 - Artigos com alguma pertinência com o tema pesquisado	80
Quadro 9 - Relação de documentos pesquisados.....	90
Quadro 10 - Resumo dos procedimentos a serem adotados na pesquisa.....	91
Quadro 11 - Principais etapas da análise de dados qualitativos	93
Quadro 12- Análise comparativa da metodologia sugerida pelos autores com a Rede Verzeri.....	97
Quadro 13- Elementos do diagnóstico estratégico da Rede Verzeri	98
Quadro 14: Macro estratégias da Rede Verzeri	101
Quadro 15: Diretrizes da Rede Verzeri	101
Quadro 16: Elementos do Diagnóstico Estratégico da unidade de Educação “A” ...	107
Quadro 17: Perspectiva da missão	111
Quadro 18- Perspectiva Financeira e Perspectiva Clientes	112
Quadro 19: Perspectiva dos processos internos	114
Quadro 20: Perspectivas pilares de sustentação	115
Quadro 21- Perspectiva da missão	119
Quadro 22- Perspectiva Financeira.....	120
Quadro 23- Perspectiva de Clientes.....	120
Quadro 24 - Perspectiva dos processos internos.....	121
Quadro 25- Perspectiva pilares de sustentação.....	122
Quadro 26: Perspectivas originais conforme Kaplan e Norton (1997).....	141
Quadro 27: Perspectivas do BSC para os colégios da Rede Verzeri.....	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proporção de matrículas em escolas particulares de ensino básico segundo unidades da federação do Brasil	22
Figura 2 - Estrutura Organizacional da Rede Verzeri.....	29
Figura 3 - Organograma da Rede Verzeri	30
Figura 4 - Os colégios da Rede Verzeri	32
Figura 5 - Organograma dos Colégios da Rede Verzeri	34
Figura 6 - Estratégias deliberadas e Emergentes	37
Figura 7 – As estratégias genéricas de Porter	43
Figura 8 – Modelo das quatro ações	44
Figura 9 - Modificações provocadas pelo Planejamento	55
Figura 10 - Fases do planejamento estratégico	57
Figura 11 - Fluxo do Processo de planejamento Estratégico	63
Figura 12 - Estrutura do BSC em perspectivas de operacionalização	65
Figura 13 - Mapa estratégico e as quatro perspectivas do BSC	67
Figura 14 - Etapas do planejamento estratégico educacional.....	77
Figura 15: Abordagem estratégica genérica para os segmentos de atuação da Rede Verzeri.....	100
Figura 16: Mapa estratégico da Rede Verzeri.....	104
Figura 17: Sistema de orçamento da Rede Verzeri.....	106
Figura 18: Curva de valor da Unidade de Educação “A”	109
Figura 19: Curva de valor da unidade de Educação “B”	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de matrículas no Ensino Fundamental	23
Tabela 2 - Número de matrículas no Ensino Médio	24
Tabela 3 - Número de matrículas e estabelecimentos de ensino em 2015 no Estado do Rio Grande do Sul.....	25
Tabela 4 - Número de estabelecimentos de ensino básico.....	25
Tabela 5 - Matrículas Potenciais em creches 2020.....	26
Tabela 6: Objetivos estratégicos e metas da visão da Rede Verzeri	103
Tabela 7: Objetivos estratégicos e metas da visão da unidade de Educação “A” ...	110
Tabela 8: Objetivos estratégicos e metas da visão da unidade de Educação “B” ..	118

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FENEP	Federação Nacional das Escolas Particulares
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
PNE	Plano Nacional da Educação
SEB	Sistema Educacional Brasileiro S.A.
SINEPE-RS	Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Privado do Rio Grande do Sul
SWOT	S (<i>Strengths</i>), W (<i>Weaknesses</i>), O (<i>Opportunities</i>), T (<i>Threats</i>)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA	16
1.2 PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVO.....	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5- ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	20
2.1 CENÁRIOS DA EDUCAÇÃO PARTICULAR.....	20
2.1.1 Setor de Educação Básica entra no radar dos investidores	21
2.1.2 Distribuição de matrículas em escolas particulares no Brasil	22
2.1.3 Evolução do número de escolas particulares no Brasil	25
2.1.4 Redução do tamanho das famílias e impactos na educação infantil	26
2.1.5 Políticas públicas impactando na filantropia das escolas	26
2.1.6 Cenários prospectivos para a educação básica no Brasil	27
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DA REDE VERZERI E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	28
2.2.1 Os Colégios da Rede Verzeri	31
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
3.1 ESTRATÉGIA.....	35
3.2 AS DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
3.2.1 Escola do Design	39
3.2.2 Escola do Planejamento	41
3.2.3 Escola de Posicionamento	42
3.2.4 Escola Empreendedora	45
3.2.5 Escola Cognitiva	46
3.2.6 Escola de Aprendizado	47
3.2.7 Escola do Poder	48
3.2.8 Escola Cultural	49
3.2.9 Escola Ambiental	50

3.2.10 Escola de Configuração.....	51
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
3.3.1 Conceitos de Planejamento.....	53
3.3.2 Metodologia de implantação e elaboração do planejamento estratégico .	56
3.3.3 Fase I – Diagnóstico Estratégico	57
3.3.4 Fase II – Missão da empresa	60
3.3.5 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	61
3.3.6 Fase IV – Controle e avaliação	62
3.4 GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA	63
3.4.1 O BSC como sistema gerencial	64
3.4.2 O BSC como forma de traduzir a visão e a estratégia	66
3.4.3 O BSC como forma de comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	66
3.4.4 O BSC como forma de planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas..	67
3.4.5 Feedback e aprendizado estratégico com o uso do BSC	68
3.5 INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E GERENCIAMENTO DE ESTRATÉGIAS	69
3.6 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS	71
3.7 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	74
3.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS.....	76
3.9 ESTUDOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ESCOLAS	78
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	87
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	87
4.2 ESTUDO DE CASO	88
4.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	89
4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	92
4.5 INTERVENÇÃO	94
4.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	94
5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA	95
5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE VERZERI.....	95
5.2 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE EDUCAÇÃO “A” DA REDE VERZERI.....	107

5.3 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE EDUCAÇÃO “B” DA REDE VERZERI.....	116
5.4 ANÁLISE DOS DADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS.....	123
5.4.1 Percepções dos entrevistados dos colégios sobre a participação no planejamento estratégico da Rede	123
5.4.2. Sobre o alinhamento com a Rede.....	126
5.4.3 Percepções dos sujeitos sobre o desdobramento do planejamento estratégico dos colégios	129
5.5 SÍNTESE DAS ANÁLISES EFETUADAS.....	137
5.6 PROPOSIÇÕES.....	140
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS.....	150
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA.....	154
APÊNDICE B- TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO	155
APÊNDICE C- ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	156

1 INTRODUÇÃO

Com este estudo, propõe-se a analisar a aplicação do planejamento estratégico em uma rede de escolas de natureza particular e confessional, buscando compreender como se aplica essa ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais e, como resultado final, propor melhorias para profissionalizar e qualificar ainda mais a gestão educacional dessa rede.

Neste tempo de desafios no cenário mundial para as organizações, conforme Castro et al. (2015), as mudanças acontecem em meio à sociedade da informação, do conhecimento e da aplicação tecnológica. A partir desse cenário de mudanças e incertezas, segundo Perfeito (2007), teóricos da área de gestão estratégica vêm recolocando a dinâmica do funcionamento das instituições educacionais no centro de suas preocupações. Isso, segundo a autora, porque se reconhece que a educação, numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento, constitui valor estratégico. Esse cenário, segundo Castro et al. (2015), elevou a importância da dimensão estratégica, evidenciada em muitas organizações pelo planejamento estratégico.

Além disso, o contexto nacional em que a escola particular está inserida tem desafiado a gestão educacional em buscar alternativas administrativas e educacionais para garantir a sustentabilidade econômico-financeira das instituições e elevar a qualidade de ensino ofertada.

Porém, o processo de planejar estrategicamente, além de ocupar uma agenda pouco investigada no meio acadêmico, ainda é um desafio para as instituições de ensino, que precisam fazer uso de conceitos da gestão estratégica que se aplicam em organizações em geral, mas que precisam ser adaptados à peculiar forma de funcionamento das organizações escolares. Por outro lado, as diversas atividades da gestão educacional demandam dos gestores um envolvimento em suas rotinas diárias, muitas vezes levando-os a adotarem planos de ação imediatos, deixando de lado a estratégia.

Diante desse contexto e com esse cenário altamente complexo em que estão inseridas as organizações educacionais, surge a necessidade de buscar compreender os desafios e as dificuldades que ocorrem na formulação do plano estratégico pelos colégios que compõem a Rede Verzeri de Educação e assim contribuir para que a instituição estudada implante um planejamento estratégico bem

elaborado de modo que a estratégia adotada seja eficiente para o alcance dos objetivos vislumbrados. Com o olhar para dentro das organizações da rede, percebem-se lacunas entre as diretrizes estratégicas que são estabelecidas pela Mantenedora da Rede e o desdobramento pelas unidades mantidas de educação. Isso fica mais evidente em reuniões de prestação de contas, em que são estabelecidas infundáveis discussões em torno do entendimento dos objetivos.

Sabe-se da urgência e da importância do planejamento estratégico para garantir, nas organizações educacionais, uma educação de qualidade e em conformidade com a missão de estar à altura de uma sociedade cada vez mais exigente e que necessita de cidadãos preparados para os desafios da vida contemporânea. Assim, frente a esse cenário, surge o tema da pesquisa, assim como os objetivos descritos nas próximas seções deste capítulo introdutório.

1.1 TEMA

O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional: um estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da Rede Verzeri.

1.2 PROBLEMA

O campo empírico da pesquisa é o segmento de educação da Rede Verzeri, local onde atua esta pesquisadora há mais de dez anos, ocupando cargo de gestão. Nessa posição, tem a oportunidade de desenvolver muitos processos e de acompanhar a forma como os gestores que estão à frente das unidades educacionais e suas equipes colocam em prática as diretrizes organizacionais e como desdobram o planejamento estratégico, ferramenta definida pela Mantenedora para instrumentalizá-los ao alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, o problema caracteriza-se, em grande parte, pela divergência na interpretação das diretrizes advindas da Mantenedora, pelo seu sistema de Governança Corporativa, criando lacunas entre a formulação das intenções estratégicas e a execução pelos colégios da rede, refletindo nos resultados organizacionais.

Com a identificação do problema, também se destacam algumas inquietações: Qual o grau de utilização do planejamento estratégico nas unidades de

educação da rede, considerando os desafios de cenários contemporâneos e futuros para a educação? Que estratégias e ferramentas são utilizadas pelas unidades da rede para antever cenários e melhor posicionar as unidades de negócio em seu mercado de atuação? De que forma as unidades interpretam e aplicam as diretrizes estratégicas vindas da alta direção? Como comunicam as estratégias? Como desdobram as estratégias ao longo da estrutura organizacional? Como se dá a participação dos agentes na formulação do planejamento estratégico nas escolas? Qual o grau de alinhamento das escolas da rede com a gestão da Mantenedora?

De forma sintética, o problema central deste estudo é: o que precisa ser feito para que o planejamento estratégico da Rede possibilite uma gestão mais efetiva, participativa, qualificada e alinhada à Mantenedora, para fazer frente aos desafios de seu tempo?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo geral

Propor aperfeiçoamentos no modelo de planejamento estratégico da rede de colégios de educação básica da Rede Verzeri que promovam uma gestão mais efetiva, participativa, qualificada e alinhada à Mantenedora, para fazer frente aos desafios de seu tempo.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o modelo de planejamento estratégico adotado pela Rede Verzeri;
- b) Verificar como o planejamento estratégico é desdobrado ao longo da estrutura hierárquica dos colégios;
- c) Verificar o grau de alinhamento entre o planejamento estratégico da Mantenedora e o das unidades de ensino da rede;
- d) Identificar as boas práticas na utilização do planejamento estratégico entre os colégios da Rede Verzeri.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se por muitos motivos, entre eles, a carência de estudos científicos sobre a aplicação do planejamento estratégico em redes de escolas particulares de educação básica, de natureza filantrópica e confessional, podendo contribuir com outras organizações com essa mesma especificidade.

Da mesma forma, ao olharmos o cenário da educação, altamente exigente e complexo, torna-se necessário que as organizacionais busquem a profissionalização assim como um planejamento bem elaborado, de modo que a estratégia adotada seja eficiente, ocorrendo, assim, a sustentabilidade da organização. Isto posto, entende-se que o segmento estudado necessita de gestão, de estratégia e planejamento para que possa atender os destinatários de suas ações, com qualidade, conforme sua missão, otimizando e maximizando os recursos que lhes são confiados.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa proporciona um maior aprofundamento de metodologias de planejamento estratégico, essenciais para a gestão de organizações, onde o conhecimento é atributo de valor e reconhecimento. Esse conhecimento estendido ao campo profissional de atuação, onde se aplicam os resultados teóricos estudados, quando implementados, garante resultados para beneficiar a sociedade e as organizações em geral.

1.5- ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho segue a organização descrita a seguir. No capítulo 2, tratamos do cenário nacional onde estão inseridas as escolas particulares de educação básica, demonstrando a evolução recente do número de matrículas e de estabelecimentos de escolas particulares e projetando, com base na série histórica, o potencial de matrículas para 2020. Além disso, destacamos algumas das mudanças nesse mercado, com ênfase sobre o aporte de capital internacional nas escolas, o impacto das atuais políticas públicas no que concerne à filantropia e estudos de cenários prospectivos que apontam para diferentes caminhos para a educação básica no futuro. Na sequência desse capítulo, descrevemos a instituição

onde foi realizada a pesquisa, apresentando um histórico desde a sua fundação, as características do sistema de governança existente, assim como, por se tratar de uma rede, as relações que se estabelecem entre a Mantenedora e os colégios mantidos pela Instituição.

No terceiro capítulo, tratamos da fundamentação teórica, tentando expressar, através de duas grandes áreas, a Educação e a Administração, os conceitos que entendemos contribuir para a aplicação do planejamento estratégico em organizações escolares. Da área da Administração, destacamos os estudos sobre estratégia, planejamento estratégico, implementação da estratégia e planejamento estratégico em instituições filantrópicas. Da área da Educação, destacamos estudos sobre características das organizações educacionais e suas peculiaridades, o planejamento participativo em escolas e o planejamento estratégico em escolas de educação básica. Ao final desse capítulo, destacamos as publicações sobre o tema disponibilizadas por meio de bases de dados científicas para identificar o estado da arte nesse assunto.

Na sequência, com o quarto capítulo, tratamos da metodologia da pesquisa, que se caracteriza por ser qualitativa, tendo o objetivo de vislumbrar a realidade das escolas e como os sujeitos executam a gestão. Do ponto de vista dos procedimentos, a pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso, com a finalidade de produzir novas compreensões sobre o fenômeno estudado, culminando com a proposição de recomendações, amparadas na literatura sobre o assunto e na análise dos dados.

No quinto capítulo, apresentamos a análise dos dados coletados e as proposições frente à análise efetuada. Finalmente, no sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo está dividido em duas seções. A primeira tem o propósito de oferecer uma visão sobre os cenários gerais da educação particular, destacando dados e indicadores e prospecções sobre o futuro da educação básica com base em algumas pesquisas e estudos efetuados. Na segunda parte deste capítulo, descreveremos, mais especificamente, o cenário interno em que estão inseridos os colégios da rede Verzeri, com o intuito de ampliar a reflexão e trazer presente o campo onde será efetuada a pesquisa.

2.1 CENÁRIOS DA EDUCAÇÃO PARTICULAR

O mundo contemporâneo, em processo contínuo de mudanças, vem desafiando as escolas particulares a adotarem novos modelos de gestão para se manterem competitivas e, segundo Costa (2015, p. 14), para darem conta de “[...] oferecer a crianças, jovens e adultos da contemporaneidade, uma educação de qualidade, que desenvolva o sujeito na sua integralidade”.

Como parte desse cenário que afeta as organizações educacionais no Brasil, podemos destacar o aporte do capital internacional em organizações escolares, o crescimento do número de escolas particulares, a diminuição do tamanho das famílias e o envelhecimento da população, as políticas públicas impactando na legislação e funcionamento das organizações particulares, como, por exemplo, a lei da filantropia, que afeta principalmente as organizações filantrópicas, e a crescente demanda por cenários prospectivos vislumbrando o futuro para a educação.

Cada um desses fatores será descrito nas seções que seguem, com o intuito de ampliar horizontes, destacando uma das principais funções do planejamento estratégico: analisar cenários para tomar decisões para a adaptação, modificação ou atuação no ambiente em que estão inseridas as organizações escolares.

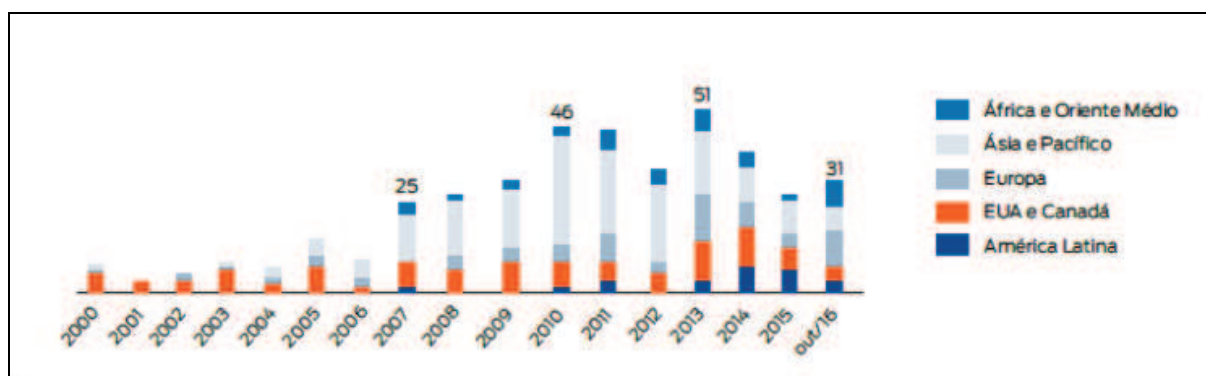
2.1.1 Setor de Educação Básica entra no radar dos investidores

Segundo Barros (2017), em recente publicação na revista Educação, as escolas privadas se veem obrigadas a profissionalizar a gestão para sobreviver e entram na mira dos grandes investidores. Para Barros (2017),

Assim como outras áreas, o setor educacional tem sido cada vez mais alvo de grandes investidores e de um modelo que busca maior competitividade por meio de ganhos de escala, profissionais receptivos a novas linguagens e ao mundo on-line, oferta de recursos tecnológicos de ponta e possibilidade de intercâmbio constante com instituições similares de outros países. Tudo isso já vem se materializando há tempos na educação superior. Agora, começa a intensificar-se também na educação básica.

De 2007 para cá, os grandes negócios em escala mundial saíram da casa dos 25 ao ano em número de transações por região e atingiram o pico de 51 em 2013. Em 2016, foram 31 até outubro, segundo levantamento da consultoria de negócios Condere.

Gráfico 1 - Movimentação do mercado de educação básica no mundo, em número de transações por regiões



Fonte: Capital IQ, elaboração e análise Condere.

No caso do Brasil, segundo Barros (2017), os grandes grupos nacionais, bancados pelo capital de investidores, ainda não apostam num processo imediato de internacionalização, ainda que o tenham no radar, mas baseiam-se cada vez mais na crença de que profissionalização da gestão, crescimento, sinergias, ganhos de escala e uma nova visão educacional serão necessários para quem quiser prosperar na educação básica privada. Neste momento, cinco grandes grupos se destacam entre aqueles que estão formando as maiores redes de escolas: Sistema

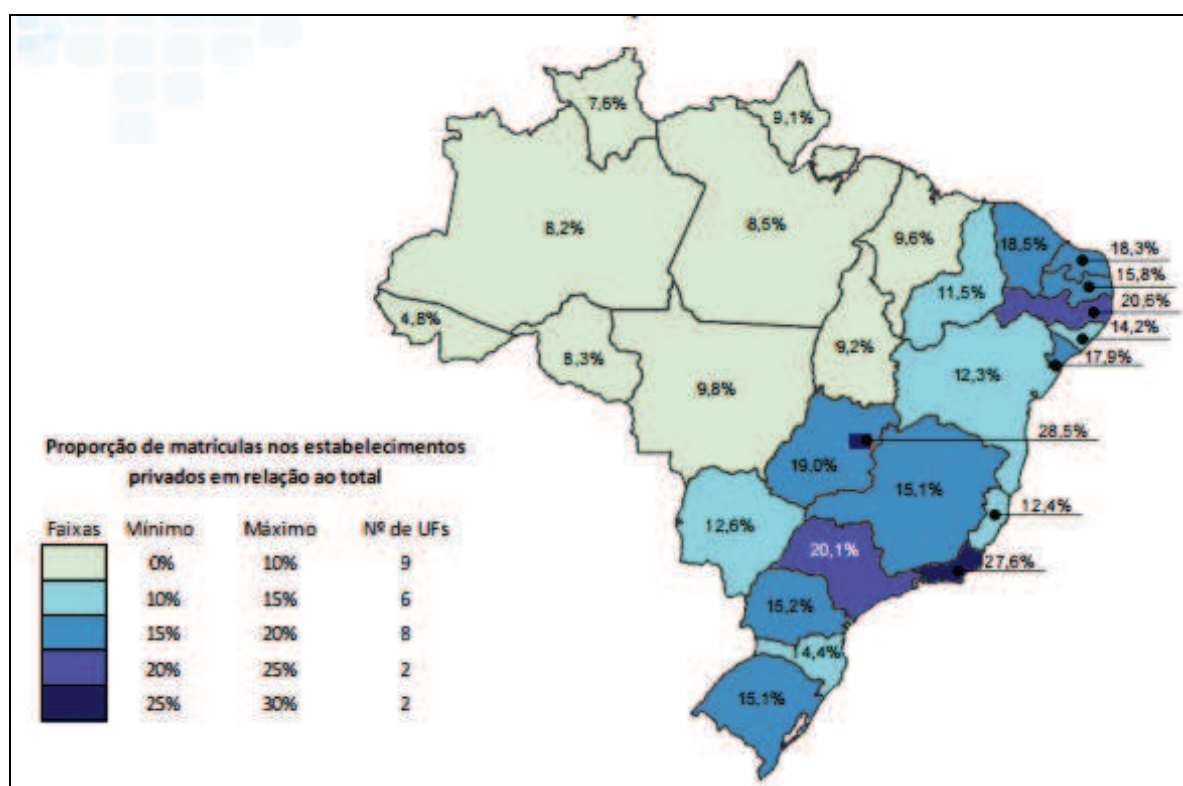
Educacional Brasileiro S.A. (SEB), Positivo, Somos Educação, Eleva Educação e Eduinvest.

2.1.2 Distribuição de matrículas em escolas particulares no Brasil

Na terceira edição do estudo “Números do ensino privado”, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), com a colaboração da Federação Nacional das Escolas Particulares (FENEP), publicada em 2013, encontramos dados da evolução do número de matrículas e de estabelecimentos particulares que são úteis para a compreensão do atual contexto dessas instituições.

Inicialmente o estudo demonstra, através do mapa do Brasil, a proporção de matrículas em escolas particulares de ensino básico segundo unidades da federação, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Proporção de matrículas em escolas particulares de ensino básico segundo unidades da federação do Brasil



Fonte: Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013, p. 19).

Observa-se, no mapa apresentado, que, em nove regiões da federação, as matrículas em estabelecimentos particulares estão abaixo de 10% do total de matrículas. Na Região Sul, os três estados são semelhantes entre si e apresentam em torno de 15% de matrículas em escolas particulares. Já o Distrito Federal apresenta o maior número de matrículas concentradas em escolas particulares do Brasil, por volta de 28,5%. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS e FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES, 2013).

Quanto à distribuição de matrículas por níveis de ensino na educação particular, o estudo destaca algumas características, a saber:

a) Matrículas no Ensino Fundamental: houve um crescimento de 3,41% de matrículas ao longo dos últimos doze anos nos estabelecimentos privados, o que, segundo a pesquisa, aconteceu em decorrência do recuo das redes públicas. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS E FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES, 2013).

A tabela 1, a seguir, sintetiza esses movimentos.

Tabela 1 - Número de matrículas no Ensino Fundamental

Ano	Total	Estabelecimentos Privados		Variação Anual	
		Número	%	Total	Estabelecimentos Privados
1999	36.059.742	3.277.347	9,09%
2005	33.534.561	3.376.769	10,07%	-1,20%	0,50%
2012	29.702.498	4.270.932	14,38%	-1,72%	3,41%

Fonte: Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013, p. 29).

Outro aspecto abordado pela pesquisa refere-se à taxa de matrículas totais, que poderia ser ainda mais negativa se não fosse a reclassificação para o ensino fundamental das crianças de seis anos de idade e que resulta de pelo menos três fatores: a adequação entre idade e série cursada; redução populacional e aprimoramento do censo escolar. No entanto, a proporção de alunos em estabelecimentos privados prossegue em elevação, sugerindo que poderá continuar crescendo. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS e FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES, 2013).

b) Matrículas no Ensino Médio: Diferente do Ensino Fundamental, as matrículas no ensino médio em escolas privadas se reduzem, com uma variação chegando, em 2012, a -0,41%, conforme demonstrado na tabela 2. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS e FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES, 2013).

Tabela 2 - Número de matrículas no Ensino Médio

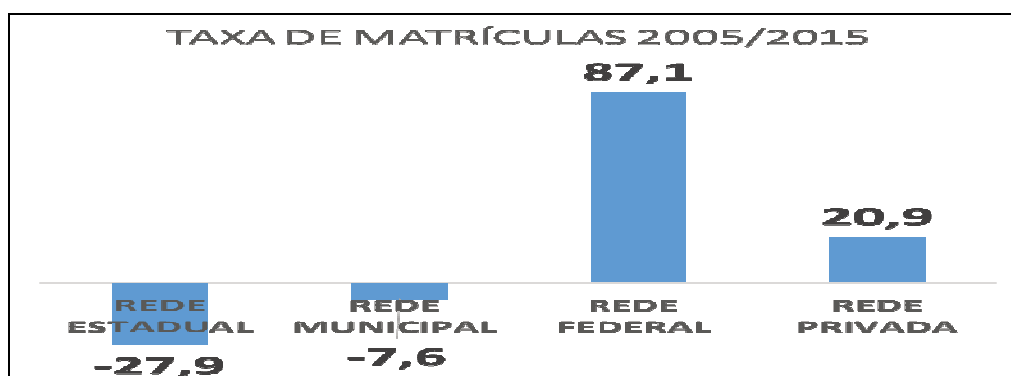
Ano	Total	Estabelecimentos Privados		Variação Anual	
		Número	%	Total	Estabelecimentos Privados
1999	7.769.199	1.224.364	15,76%
2005	9.031.302	1.097.589	12,15%	2,54%	-1,81%
2012	8.376.852	1.066.163	12,73%	-1,07%	-0,41%

Fonte: Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013, p. 34).

Segundo a pesquisa, é possível que a queda no ensino médio seja em decorrência da procura pela educação profissional, onde se identificou um crescimento de 5,7% em 2012, ocupada em 58% pela iniciativa privada.

Considerando especificamente os cenários da educação básica no Rio Grande do Sul, conforme dados do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Privado do Rio Grande do Sul (SINEPE-RS, 2016), de 2005 até 2015, a taxa de matriculados nas escolas particulares aponta para uma variação maior, representando 20,9% do total de matrículas conforme gráfico 2.

Gráfico 2 - Variação da taxa de matrículas na rede de escolas do RS no período de 2005/2015



Fonte: Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Privado do Rio Grande do Sul (2016).

Essa taxa de crescimento pode também ser constatada considerando o número de matrículas na rede particular, conforme o censo da Educação Básica em 2015, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2016), constante na tabela 3.

Tabela 3 - Número de matrículas e estabelecimentos de ensino em 2015 no Estado do Rio Grande do Sul

RIO GRANDE DO SUL	CENSO DA EDUCAÇÃO BÁSICA 2015				
	TOTAL	REDE FEDERAL	REDE ESTADUAL	REDE MUNICIPAL	REDE PARTICULAR
N. DE MATRÍCULAS	2.166.870	26.235	915.476	810.911	414.248
N. DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO	7.777	39	1.914	3.274	2.550

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2016).

2.1.3 Evolução do número de escolas particulares no Brasil

Quanto ao número e distribuição de estabelecimentos de ensino, o estudo da Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013), com “os números do ensino privado”, também destaca a evolução no período de 2005 a 2012, com crescimento de 19,8%, porém com redução da rede pública em decorrência da racionalização administrativa e da implantação da política de regularização do fluxo escolar, conforme demonstrado na tabela 4.

Tabela 4 - Número de estabelecimentos de ensino básico

Ano	Total	Privados	% Privados
1999	217.362	29.551	13,6%
2005	207.234	35.515	17,1%
2012	192.676	38.060	19,8%

Fonte: Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013, p. 42).

2.1.4 Redução do tamanho das famílias e impactos na educação infantil

Historicamente as famílias vêm reduzindo de tamanho, e está aumentando a população de idosos. As famílias, por vários motivos, encolhem, diminuindo o número de filhos, com reflexos em matrículas, principalmente na educação infantil.

Segundo estudos da Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013), observou-se, no período de 2000 a 2010, uma diminuição no número de crianças na faixa de zero a três anos, porém um aumento em matrículas de 34% em 2010 na proporção de matrículas em escolas particulares, conforme tabela 5. Conforme o mesmo estudo, esse fenômeno foi ocasionado pelo mercado de trabalho, que absorveu as mulheres mães e, por conseguinte, aumentou a demanda por creches para deixarem seus filhos, já que as atividades domésticas encareceram.

Tabela 5 - Matrículas Potenciais em creches 2020

Parâmetros	2000	2010	Taxa de Crescimento (% ao ano)	2020	Acréscimo	
					Absoluto	%
População até 3 anos	13.020.216	10.925.893	-1,74	9.168.445	-1.757.448	-16,09
Matrículas em creches	916.864	2.064.653	8,46	4.649.318	2.584.665	125,19
Creches privadas	334.626	710.917	7,83	1.510.352	799.435	112,45
Taxa de matrícula	7,04%	18,90%	...	50,71%
Proporção privada	36,50%	34,43%	...	32,49%

Fonte: Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013, p. 27).

Porém, percebemos na tabela 5, na projeção para 2020, uma previsão de redução na proporção de matrículas potenciais em creches privadas, que cairia dos 34,43% registrados em 2010 para 32,49% em 2020. Apesar disso, o estudo da Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares (2013) projeta um aumento no número de creches privadas, o que pode estar afetando a proporção de matrículas, demonstrando um ambiente de grande competição.

2.1.5 Políticas públicas impactando na filantropia das escolas

Com a reforma previdenciária, o atual governo cogita uma série de alterações na legislação, incluindo a possibilidade de haver exclusão da filantropia em instituições educacionais. A certificação de filantropia, concedida a unidades que

obtêm a isenção/imunidade da cota patronal e em contrapartida devem oferecer bolsas, poderá ser alterada nos próximos anos, impactando sobre as organizações educacionais filantrópicas, as quais terão que se adaptar ou fechar as portas pela falta de capacidade econômica. No decorrer deste ano, teremos como vislumbrar um futuro mais assertivo com base nas decisões políticas que se encontram em plena discussão na pauta das políticas públicas. (Fundação Getúlio Vargas e Federação Nacional das Escolas Particulares, 2013).

2.1.6 Cenários prospectivos para a educação básica no Brasil

Pensando o futuro e trabalhando com cenários prospectivos, vislumbrando a educação em 2032, a publicação de Cenários Transformadores para a Educação Básica no Brasil (2015) apresentou um relatório contendo um conjunto de possibilidades e que podem se tornar realidade – total ou parcialmente – dependendo das forças que dominarem o cenário da educação no Brasil no futuro. Os quatro cenários receberam nomes de pássaros detalhados no quadro 1:

Quadro 1 - Cenários Prospectivos para a educação básica no Brasil

CENÁRIO	POSSIBILIDADES
Cenário 1 Canto da terra	Quase todas as metas do PNE são cumpridas e há uma diminuição sensível das desigualdades educacionais, mas outras persistem, como as de gênero e de raça/cor. O Estado tem um papel fundamental e estratégico na garantia do direito à educação, e a concepção de educação é ancorada nas políticas públicas oficiais e formais. A gestão da escola é democrática e os planos de educação são construídos, acompanhados e aperfeiçoados de forma participativa.
Cenário 2 Beija-Flor	Reformas profundas são realizadas no sistema de educação, motivadas por mudanças sociais, tecnológicas e ambientais. A inovação educacional é estimulada por meio de políticas públicas estatais e não estatais. Há diversos modelos educacionais, como redes e comunidades de aprendizagem, territórios de cooperação, cidades-escola e experiências de educação popular, e essa pluralidade se alimenta da relação com as tecnologias.
Cenário 3 Falcão Peregrino	Ocorre a consolidação da visão empresarial, e a educação é voltada para a formação de capital humano para o mercado. O Estado permanece como provedor, regulador, avaliador e financiador, mas abre mão de ser o principal executor das políticas e de se responsabilizar pela oferta educacional. O currículo é único, o material didático é padronizado e o ranqueamento aparece como um conceito forte.
Cenário 4 Tico-Tico	Prevalece a lógica do desenvolvimentismo econômico, com grande estímulo ao consumo. Estado não consegue ser regulador e não enfrenta as desigualdades estruturais. Há pouca motivação da juventude, e a qualidade é para poucos. Há aumento da violência, influência religiosa conservadora e questionamento da educação laica.

Fonte: Cenários transformadores para a educação básica no Brasil: quatro futuros para a educação básica no Brasil. [2015]

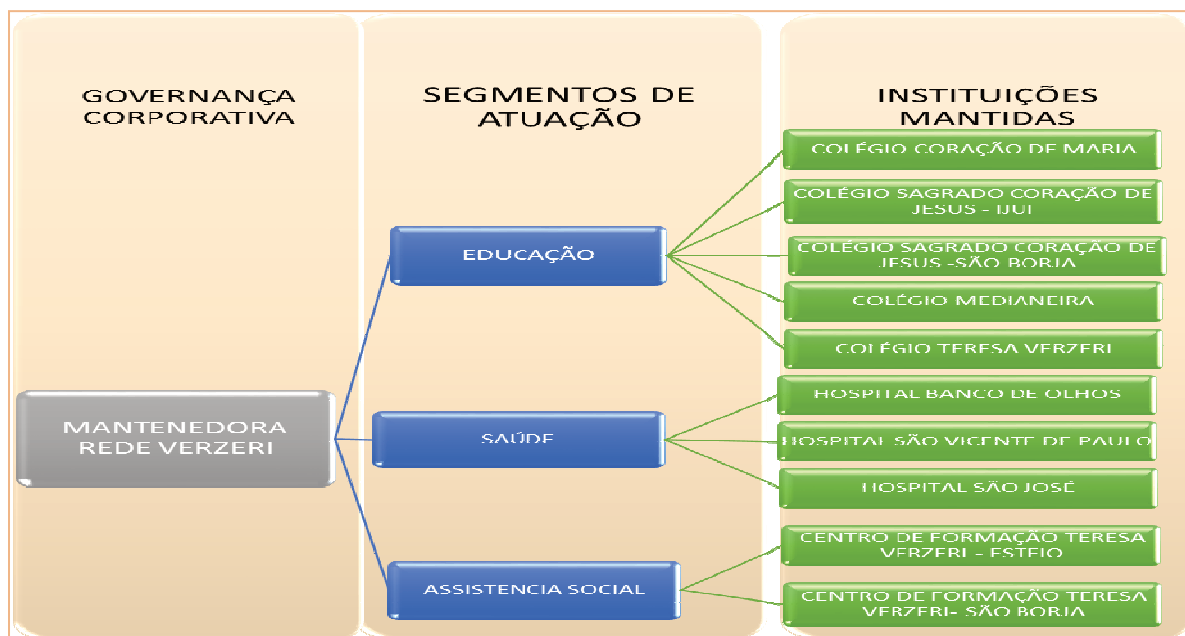
O ano de 2032, segundo os estudos, foi escolhido por ser o centenário do manifesto dos pioneiros da Educação Nova, e ser uma data bem posterior ao final do segundo Plano Nacional da Educação (PNE), e pelo horizonte de tempo razoável para a consolidação das mudanças projetadas. Em qualquer dos quatro cenários apresentados, os desafios para a educação estão presentes e deverão demandar estratégias para superação.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL DA REDE VERZERI E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A Rede Verzeri é uma organização sem fins lucrativos, da Congregação das Irmãs Filhas do Sagrado Coração de Jesus, com presença no mundo inteiro. No Brasil, em 1931, fundaram a primeira escola no interior do Rio Grande do Sul. Ao longo desses anos e desde a fundação da primeira escola, foram expandindo os empreendimentos de educação e diversificando o segmento de atuação para as áreas de saúde e assistência social. Atualmente a rede conta com cinco escolas de educação básica, três hospitais e dois centros de formação (REDE VERZERI, 2016).

A entidade Mantenedora, pessoa jurídica de direito privado, com sede própria em Porto Alegre, é a responsável legal pelas instituições de toda a Rede, conforme demonstrado na figura 2, e exerce o comando sobre as mantidas através do sistema de Governança Corporativa.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da Rede Verzeri

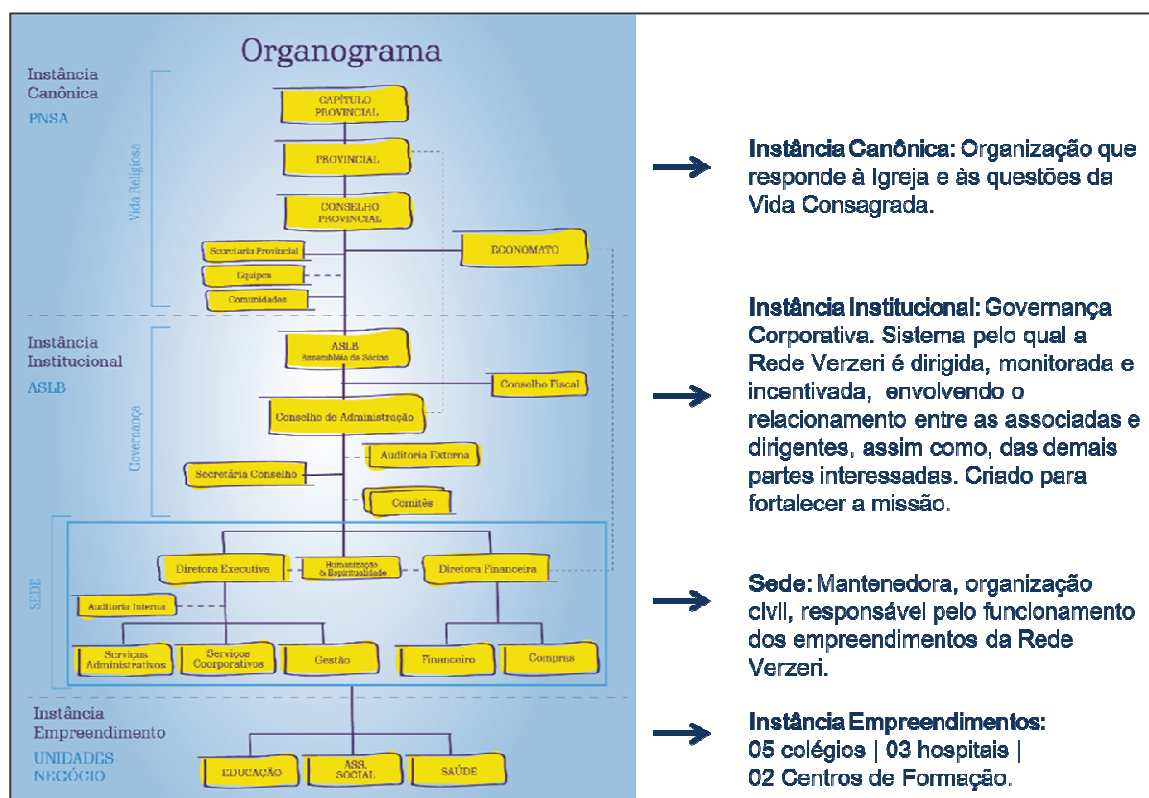


Fonte: Elaborada pela autora.

O sistema de Governança Corporativa, que é o meio pelo qual as instituições da Rede Verzeri são dirigidas, monitoradas e incentivadas, converte os princípios organizacionais em diretrizes, que são encaminhadas através da estrutura da Mantenedora para todas as instituições mantidas e demais partes interessadas.

A estrutura organizacional da Mantenedora, conforme figura 3, contempla ainda os serviços corporativos nas áreas administrativas, de gestão, financeira e de compras, que oferecem apoio às unidades mantidas.

Figura 3 - Organograma da Rede Verzeri



Fonte: Rede Verzeri (2015).

Assim, conforme demonstrado na figura 3, a Rede Verzeri, fundada pela Congregação das Irmãs Filhas do Sagrado Coração de Jesus, com uma organização canônica confessional, dirige seus empreendimentos nos segmentos de educação, saúde e assistência social, pelo sistema de Governança Corporativa e com uma Mantenedora que oferece serviços de apoio para todos os segmentos da rede.

A partir das especificações sobre a Mantenedora, no próximo tópico, será descrito o segmento de Educação da Rede, as características estruturais das unidades e o alinhamento dos colégios com a Mantenedora.

2.2.1 Os Colégios da Rede Verzeri

Em 1931, as primeiras irmãs missionárias da Congregação das Irmãs Filhas do Sagrado Coração de Jesus, com sede em Bergamo, na Itália, chegaram ao Brasil. Desafiadas e fortalecidas pela fidelidade aos princípios educativos, transmitidos pela fundadora, Santa Teresa Verzeri, em seus escritos, definiram e desenharam a Educação como “obra de Amor”. Esses princípios estão pautados em uma missão educativa que se concretiza no testemunho de vida, na liberdade, na responsabilidade, na acolhida aos educandos, no conhecimento do temperamento dos jovens, na discrição, no discernimento, no respeito à individualidade e na recorrência a Deus, para receber e fazer a sua vontade. Naquele mesmo ano, as irmãs iniciaram a missão educativa, fundando um colégio na cidade de Buricá, hoje Três de Maio (RS) (REDE VERZERI, 2017).

Atualmente, as Instituições Educacionais da Rede Verzeri contam com cinco escolas no Rio Grande do Sul, localizadas em diversas regiões, conforme figura 4.

Figura 4 - Os colégios da Rede Verzeri



COLÉGIO SAGRADO CORAÇÃO DE JESUS –
IJUÍ



COLÉGIO CORAÇÃO DE MARIA - ESTEIO



COLÉGIO SAGRADO CORAÇÃO DE JESUS
SÃO BORJA



COLÉGIO MEDIANEIRA – SANTIAGO

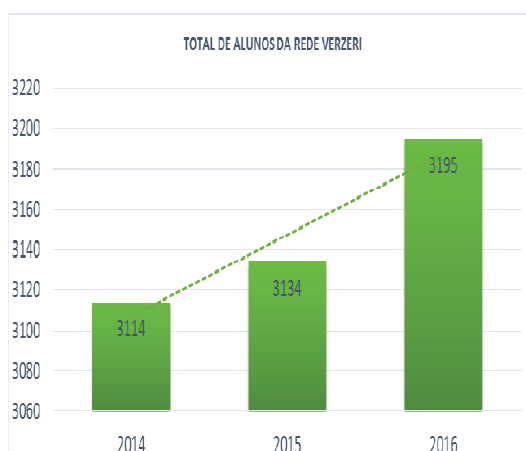


COLÉGIO TERESA VERZERI
SANTO ANGELO

Fonte: Site Rede Verzeri (2017).

Contam, ainda, com 3.195 alunos, numa série histórica que revela tñue crescimento, conforme gráfico 3, e uma rede de professores e funcionários totalizando 376 colaboradores (REDE VERZERI, 2016).

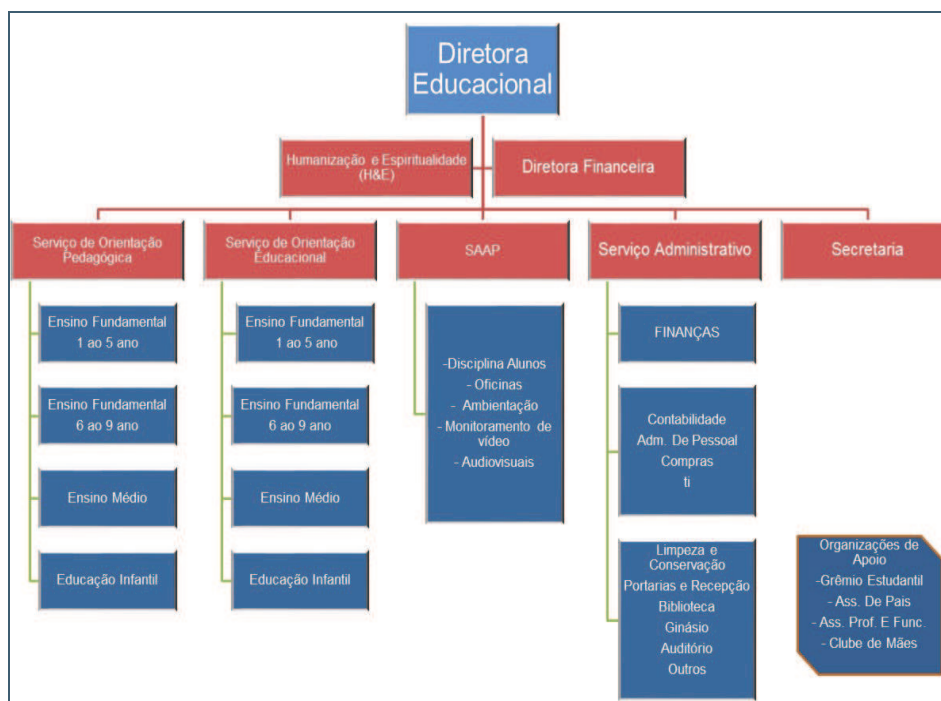
Gráfico 3 - Série histórica do número total de alunos da Rede Verzeri



Fonte: Relatórios estatísticos do número de alunos do sistema GVcollege da Educação da Rede Verzeri (2016).

Cada colégio da Rede Verzeri tem sua estrutura formal, conforme figura 5, constituída de uma Diretoria Educacional, Financeira e de Humanização e Espiritualidade designadas pela Mantenedora. A Diretoria dos colégios conta com uma equipe de coordenadores para os serviços de orientação educacional e pedagógica, assim como coordenação administrativa, assistentes de disciplina e secretaria. Os professores e funcionários respondem hierarquicamente aos coordenadores e estes à Diretoria da unidade.

Figura 5 - Organograma dos Colégios da Rede Verzeri



Fonte: Rede Verzeri (2015).

Os colégios utilizam o planejamento estratégico, ferramenta institucionalizada pela rede para o desdobramento das diretrizes que são encaminhadas pela Mantenedora. Além disso, o ciclo de planejamento é de cinco anos, com atualizações anuais, ou seja, anualmente, cada colégio submete os resultados obtidos do exercício à Mantenedora e o planejado para o exercício posterior. Através do planejamento estratégico, as unidades de educação desdobram os objetivos estratégicos em consonância com as diretrizes da Mantenedora, ao longo da estrutura organizacional

Assim, após a descrição das características dos colégios da Rede Verzeri, contextualizando-se a ambiência onde será realizada a pesquisa proposta, na sequência, será apresentada a fundamentação teórica que estabelecerá o lastro teórico acerca de estratégia, planejamento estratégico e as características de instituições educacionais.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, trataremos inicialmente, com base na bibliografia selecionada, de conceituar estratégia a partir da visão de Mintzberg (2006), que apresenta os cinco Ps da estratégia e as escolas do pensamento estratégico. Na sequência, abordaremos o planejamento estratégico e metodologias de implementação, tais como o *Balanced Scorecard* (BSC), bem como procuraremos compreender as características diferenciadas das instituições educacionais e o contexto nas quais estão inseridas. Fecharemos o capítulo com uma análise dos artigos que tratam de planejamento estratégico nas escolas, procurando identificar o estado da arte sobre o tema desta pesquisa.

3.1 ESTRATÉGIA

Definir e compreender o conceito de estratégia torna-se um desafio de extrema complexidade se considerarmos as diversas visões que se apresentam na literatura contemporânea, mas é de suma importância para fundamentar teoricamente e situar a pesquisa que pretendemos desenvolver ao longo desta dissertação.

Dentre as diversas visões pesquisadas, selecionamos aquelas de maior relevância e úteis para o início da estruturação de um trabalho que visa analisar o modelo de planejamento estratégico adotado por uma rede de escolas de educação básica.

Esses conceitos não remetem a uma única resposta, definição, receita de bolo, mas possibilitam a compreensão mais ampla da estratégia para que possam ser esclarecidas algumas questões e, conforme sugerem Mintzberg (2006, p. 23), “[...] ver como diferentes pessoas usam o termo e depois ver se certas definições se encaixam melhor em determinados contextos”.

Deve-se considerar que a estratégia não é um conceito único e acabado e focaliza várias definições distintas, conforme Mintzberg (2006, p. 24):

A palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo específico.

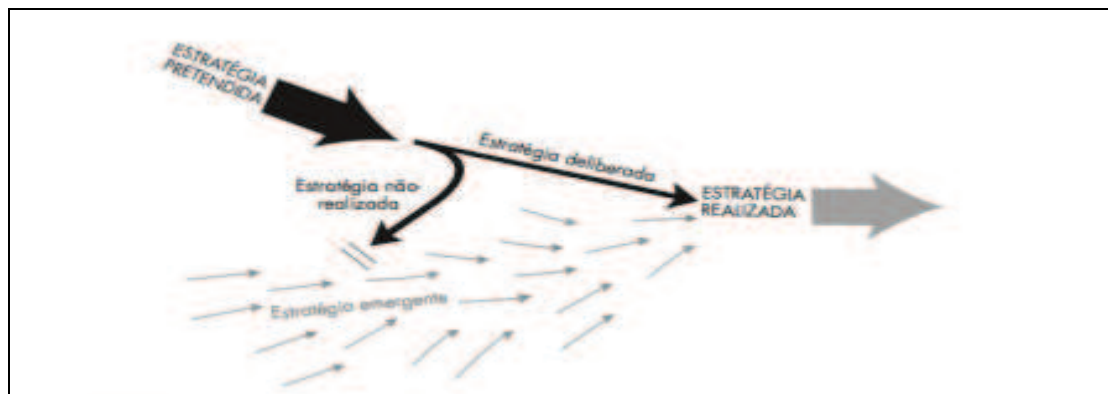
Dessa forma, as diferentes definições são apresentadas por Mintzberg (2006) como os cinco Ps para a estratégia – estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – e servem para abrir o conceito de estratégia a uma variedade de visões que se adaptam a diferentes momentos da organização.

A estratégia como plano é a primeira definição de estratégia trazida por Mintzberg (2006). O autor considera que, por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais, ou seja, são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.

A segunda definição de estratégia trazida por Mintzberg (2006) é a estratégia como pretexto, a qual pode ser utilizada como uma manobra para superar um oponente ou concorrente. Os autores sinalizam que há inclusive uma literatura crescente no campo da gestão estratégica, e também sobre o processo geral de barganha, que concentra atenção em seus aspectos mais competitivos, como, por exemplo, de uma corporação que pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.

Em relação à terceira definição de estratégia, segundo Mintzberg et al. (2006), a estratégia é um padrão, ou seja, tem consistência no comportamento, pretendida ou não. Para exemplificar, o autor menciona um hipotético executivo para quem, gradualmente, uma abordagem bem-sucedida transforma-se em um modelo de ação, que se torna uma estratégia. Dito de outro modo, cada vez que um executivo imputa uma estratégia a um concorrente, ele está definindo estratégia como padrão de ação – ou seja, inferindo consistentemente um comportamento. Assim, conforme Mintzberg (2006), as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra pelo fato de que planos podem não se realizar e padrões podem aparecer sem serem preconcebidos. Esclarece ainda que, se consideramos a primeira definição de estratégia, como estratégia pretendida e a terceira definição de estratégia como realizada, conforme mostrado na figura 6 podemos distinguir estratégias deliberadas nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não realizadas).

Figura 6 - Estratégias deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg (2006, p. 25).

A quarta definição, segundo Mintzberg (2006), é que estratégia é uma posição - especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de ambiente. O enfoque da estratégia encontrado em Porter (1999) estabelece as posições estratégicas baseadas no posicionamento da organização para obter vantagem competitiva. Ainda segundo Porter (1999), estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes e consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica.

A quinta e última definição, segundo Mintzberg (2006, p. 27), é a estratégia como perspectiva: “[...] seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo”. Ele exemplifica que há organizações que favorecem o marketing e constroem toda uma ideologia ao seu redor, comparando inclusive que a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. Conclui que a quinta definição sugere que estratégia é um conceito e que todas as estratégias são abstrações apenas nas cabeças das partes interessadas, sendo fundamental o compartilhamento pelos membros de uma organização para então formar uma mente coletiva.

Finalizando, Mintzberg (2006), ao abordar os cinco Ps da estratégia, esclarece a necessidade de ecletismo na definição de estratégia. Embora existam várias relações entre as diferentes definições, nenhuma tem precedência sobre as demais, ou seja, elas se complementam. Ao usar e explicar as várias definições, o autor evita o uso contraditório do termo estratégia, ao mesmo tempo em que

enriquece a capacidade de entender e administrar os processos por meio dos quais as estratégias se formam.

Assim como buscamos, para compreender os conceitos de estratégia, as definições de Mintzberg (2006), que apresenta os cinco Ps da estratégia, da mesma forma recorreremos aos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) para aprofundar o entendimento sobre as escolas do pensamento estratégico, as quais reúnem diferentes correntes históricas sobre o que é a estratégia nas organizações.

3.2 AS DEZ ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na revisão de grande volume de literatura estratégica, encontram dez pontos de vista distintos e sugerem que a estratégia tem sido caracterizada por dez principais escolas. Tais escolas, juntamente com os adjetivos que melhor parecem captar a visão que cada uma tem do processo de formulação da estratégia, estão relacionadas no quadro 2:

Quadro 2 - As escolas do pensamento estratégico e a formulação da estratégia

ESCOLAS DO PENSAMENTO	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA
1. A Escola do Design	Como um processo de concepção
2. A Escola do Planejamento	Como um processo formal
3. A Escola Do Posicionamento	Como um processo analítico
4. A Escola Empreendedora	Como um processo visionário
5. A Escola Cognitiva	Como um processo mental
6. A Escola Do Aprendizado	Como um processo emergente
7. A Escola Do Poder	Como um processo de negociação
8. A Escola Cultural	Como um processo coletivo
9. A Escola Ambiental	Como um processo reativo
10. A Escola de Configuração	Como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13).

Os autores esclarecem que as dez escolas podem ser agrupadas em três categorias. As três primeiras são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. Essas três primeiras escolas – do Design, do Planejamento e do Posicionamento - serão aprofundadas nos tópicos seguintes pela importância no referencial de pesquisa e por conter os elementos essenciais para a formulação da estratégia. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento

estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Uma das escolas constitui uma categoria à parte, embora possa-se argumentar que essa escola, na realidade, combina as demais: trata-se da Escola de Configuração. Nos tópicos que seguem, serão descritas cada uma das escolas do pensamento estratégico, com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), abrangendo as características, origens, limites, críticas e contribuições de cada uma delas.

3.2.1 Escola do Design

A Escola do Design, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), teve origem nos anos 60 e apresentou a estrutura básica sobre a qual outras duas escolas foram construídas – a do planejamento e a do posicionamento. Focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a perspectiva original da Escola do Design vê a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas. Os autores acrescentam que, nesta escola, a gerência sênior formula estratégias claras, simples e únicas, de forma que todos possam implementar a estratégia. Esta era a visão dominante do processo estratégico, pelo menos nos anos 70, e ainda é hoje devido à sua influência implícita em grande parte da teoria e da prática.

Além disso, Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32-33), esclarecem que várias premissas sustentam a Escola do Design, entre as quais sete delas serão citadas aqui:

1. A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. A ação deve fluir da razão.
2. A responsabilidade por esse controle e essa percepção devem ser do executivo principal.
3. O modelo de formação de estratégia deve ser mantido simples e informal.
4. As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual.
5. Estas estratégias devem ser explícitas; assim precisam ser mantidas simples.

6. Finalmente, somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Ainda sobre a Escola do Design, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 42) consideram que:

O modelo da Escola do Design parece aplicar-se melhor como a junção de uma grande mudança para a organização que vem de um período de circunstâncias em mutação e está entrando em um período de estabilidade operacional. O modelo da Escola do Design parece aplicar-se melhor como a junção de uma grande mudança para a organização que vem de um período de circunstâncias em mutação e está entrando em um período de estabilidade operacional.

Além disso, existe um outro contexto no qual o modelo da Escola do Design poderá ser aplicável, segundo os mesmos autores: o da nova organização, uma vez que ela precisa ter um senso claro de direção para competir com seus rivais mais antigos.

As críticas à Escola do Design, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sugerem que as premissas do modelo negam certos aspectos importantes da formação da estratégia, inclusive o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a plena participação de outros atores, além do executivo principal. Porém, ao criticar o modelo de design, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 42) alertam que devemos ter o cuidado de preservar a Escola do Design, pois, embora simplificada, a ideia desta escola como “ideia informativa” foi profunda:

Ela desenvolveu um importante vocabulário para se discutir grandes estratégias e forneceu a noção central subjacente à grande parte da prescrição no campo da administração estratégica, isto é, que a estratégia representa uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidade.

Concluindo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem que essas importantes contribuições irão permanecer, independente de quantas premissas específicas do modelo possam falhar.

3.2.2 Escola do Planejamento

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a segunda escola, desenvolvida paralelamente à do Design nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70, formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistêmico, sustentado por técnicas, programas e planos. Esta escola, conforme os autores, se difere da Escola do Design pela suposição de que o processo não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas (especialmente em relação a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais).

Dessa forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 45) descrevem diferentes modelos de planejamento estratégico, porém a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas:

[...] tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Na sequência, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 49) traçam as premissas chave da Escola do Planejamento, consistindo em uma elaborada sequência de etapas, em contraponto ao modelo simples do Design. Para resumir as premissas da Escola do Planejamento, os autores destacam:

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal.
A responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal; na prática com os planejadores.
As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para serem implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Como crítica ao planejamento estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 64) usam a expressão “[...] a grande falácia do planejamento estratégico [...]”, pois consideram que planejamento estratégico nunca foi um processo de geração de estratégias e que análise não é síntese. Concluem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 65) que o nome de planejamento estratégico está errado: “Ele deve ser chamado de programação estratégica e ser promovido como um processo

para formalizar as consequências das estratégias já desenvolvidas por outros meios". Em última análise, a expressão "planejamento estratégico" mostrou ser uma contradição.

Porém, como contexto e contribuição da escola de planejamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 65) esclarecem que:

Planejadores têm papéis importantes pois podem atuar como analistas, provendo dados na entrada, podem examinar as estratégias que saíram para avaliar sua viabilidade e também podem atuar como catalisadores, para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para determinada organização em determinada ocasião.

Quanto à utilização da Escola do Planejamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 66) finalizam que seu uso serve apenas para um contexto que seja bastante estável ou no mínimo previsível ou controlável pela organização. Mas, quando as mudanças têm de ser drásticas e a situação torna-se menos estável, então é melhor confiar primeiro nas formas mais frouxas de geração de estratégias criativas e menos nos preceitos do planejamento estratégico.

3.2.3 Escola de Posicionamento

A Escola do Planejamento, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), deu espaço nos anos 80 para a terceira escola prescritiva, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de Posicionamento, segundo o autor, porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, tendo como divisor de águas as contribuições de Michael Porter sobre estratégias competitivas, fazendo desta a escola dominante na área.

Porter (2004, p. 3-35) propõe uma técnica para fazer análise competitiva e de indústrias como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Esclarece ainda que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente e às empresas com que ela compete, tendo como ponto básico as diferentes habilidades em lidar com a concorrência. A correlação com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Porter (2004, p. 3-35) encontra-se nas bases críticas dessa escola.

Segundo Porter (2004, p. 36-48), a estratégia reduz-se a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações do segmento. O autor complementa que, ao enfrentar as forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar a concorrência: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 – As estratégias genéricas de Porter

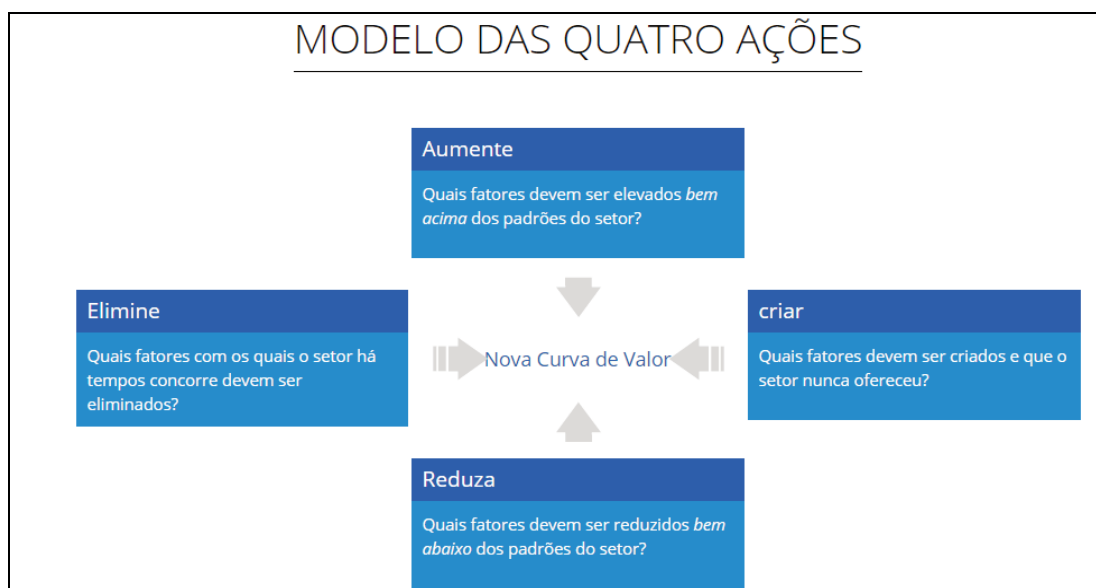
		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança no Custo Total	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 41).

Porter (2004, p. 83) reitera, porém, que “ser tudo para todas” é uma receita para a mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média. Esclarece que as empresas têm que fazer uma opção para obter uma vantagem competitiva entre as estratégias genéricas de posicionamento, quais sejam: se a opção for por liderança em custo, essa estratégia visa ser o produtor de mais baixo custo do mercado. Por outro lado, se a estratégia for por diferenciação, envolve o posicionamento da empresa no mercado com base no desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca do cliente, o que pode justificar preços mais altos. E, por fim, a estratégia pode ser por foco, em que a organização procura atender segmentos de mercado estreitos, ou seja, focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos.

Também sob a ótica da estratégia como posicionamento, a questão central colocada por Kim e Mauborgne (2005) é a proposta de valor entregue aos clientes que garante um posicionamento único e diferenciado a ponto de tornar-se desprezível a concorrência (a Estratégia do Oceano Azul) e, com isso, criar espaços de mercado nunca ocupados. Desta forma Kim e Mauborgne (2005, p. 28), a fim de reconstruir os elementos para uma nova curva de valor, desenvolveram o modelo das quatro ações, como mostra a figura 8.

Figura 8 – Modelo das quatro ações



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Nesse modelo, Kim e Mauborgne (2005) apresentam quatro perguntas chave que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor onde atua a organização, direcionando para uma nova curva de valor, que posiciona o comprador (cliente) e não o competidor no centro do pensamento estratégico. Assim, conforme Kim e Mauborgne (2005), a estratégia é investir na inovação de valores a fim de atingir o crescimento e manutenção no mercado e não coordenar todos os esforços para alcançar ou superar a concorrência.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a Escola do Posicionamento pode ser criticada pelos mesmos motivos que as escolas do Design e do Planejamento, uma vez que leva ainda mais longe as predisposições das mesmas, ou seja, na Escola do Design, a separação entre pensamento e ação: a formulação feita no “topo”, através de pensamento consciente, baseado em análise formal, e a implementação feita mais embaixo através de ação, pode tornar o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado e, assim, prejudicar o aprendizado estratégico. E, na Escola de Planejamento, existem riscos em se olhar para o futuro extrapolando as tendências do presente, em se confiar excessivamente em dados factuais e no excesso de formalização do processo de criação de estratégias.

Concluindo, em se tratando da contribuição da Escola do Posicionamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem que o papel dessa escola é de apoiar

o processo estratégico, e não de sê-lo. Dito de outra forma, a Escola de Posicionamento, segundo os autores, deve usar sua poderosa base de apoio não para restringir a visão estratégica, mas para ampliá-la.

3.2.4 Escola Empreendedora

A quarta escola, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), denominada de Empreendedora, vê a formação da estratégia como um processo visionário. Esta escola, assim como as cinco seguintes, considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e tem-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são realmente formuladas. Nesse contexto específico, a Escola Empreendedora descreve o processo em termos da criação da visão pelo grande líder e, sendo assim, sua formulação também precisa ser entendida como o processo de formação do conceito na mente de um indivíduo. Nessa visão, porém, ainda conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o líder mantém tal controle sobre a implementação de sua visão formulada, que a distinção central entre as três escolas prescritivas começa a ser derrubada.

Mas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a Escola Empreendedora também apresenta algumas deficiências sérias. Ela mostra a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo; contudo, o processo permanece em grande parte “[...] uma caixa preta, enterrada na cognição humana” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 111). Além disso, os autores destacam que a Escola Empreendedora não apresenta uma solução para o fato de comportamentos descritos como gloriosos e estimulantes por algum dos seus autores serem vistos como patológicos e desmotivadores por outros, além do risco que a saúde de seus líderes pode causar à organização caso sofra de alguma patologia que possa afastá-lo da organização e com ele as estratégias.

Porém, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concluem dando algumas indicações sobre as circunstâncias em que poderia ser válida a aplicação desta escola: em novas empresas que necessitam de uma liderança vigorosa e uma visão rica, uma vez que a direção precisa ser fixada e os nichos assegurados. Outra indicação é para empresas com problemas, em que os líderes visionários podem

realizar mudanças drásticas, através de reformulações. E ainda muitas pequenas organizações, já em operação, também requerem esta liderança de personalidade forte perpetuamente.

Assim, muitas organizações, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao menos nos níveis de esquina e cidade, são gerenciadas pelos proprietários. Existem claramente bolsões importantes da sociedade organizada que ainda têm grande necessidade da espécie de formação de estratégia promovida pela Escola Empreendedora.

3.2.5 Escola Cognitiva

A quinta escola do pensamento estratégico, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é a Escola Cognitiva, que busca compreender como o processo de formação do conceito de estratégia significa na mente de um indivíduo, utilizando em especial o campo da psicologia cognitiva. É a escola que vê a estratégia como processo mental. Assim sendo, os autores consideram que as estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas e fluxos, sendo essas informações meramente interpretações de um mundo que existe somente em como é percebido pelo estrategista.

Como limitações dessa escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 131) consideram que “[...] como conceito, as estratégias são difíceis de realizar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis”. Dessa forma, os autores consideram que esta escola é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição, pois a psicologia cognitiva ainda precisa resolver de forma adequada as questões de maior interesse para a administração estratégica, em especial como se formam os conceitos na mente de um estrategista.

Concluem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que a Escola Cognitiva nos diz que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, para compreender a formação da estratégia.

3.2.6 Escola de Aprendizado

A sexta escola, assim como as próximas três que serão descritas, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), procurou abrir o processo de formulação da estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a Escola de Aprendizado, o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”.

Considerando as discussões em torno desta escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.156) apresentam as premissas da Escola de Aprendizado:

A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimentos necessários à estratégia, impede o controle deliberado.

Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das empresas há muitos estrategistas em potencial.

Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação.

Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que a Escola de Aprendizado representa uma contribuição para o pensamento sobre estratégia porque sentem que representa uma força de contrapeso à cautela racional que, por tanto tempo, dominou a literatura e a prática da administração estratégica. Porém, esse apoio dos autores não é irrestrito, por considerarem o risco de se ir ao extremo oposto ao se seguir os preceitos da Escola do Aprendizado, pois, enquanto a organização estivesse em processo de aprendizado, poderia haver a desintegração da estratégia, seja porque simplesmente a organização funciona durante um tempo sem uma estratégia efetiva, seja pelo risco de se desperdiçar uma estratégia coerente e viável, seja, por fim, pela insistência em uma estratégia que pode estar errada.

Assim, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a contribuição desta escola parece ser maior e se aplica em organizações do tipo profissional, que

operam em ambientes altamente complexos, nos quais o conhecimento requerido para criar estratégias está amplamente difuso, tal como em hospitais. Qualquer organização que enfrente uma situação realmente nova em geral tem que se envolver em um processo de aprendizagem, de modo a entender o que está acontecendo.

3.2.7 Escola do Poder

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), semelhante à Escola do Aprendizado, mas com um ângulo diferente, há a Escola do Poder, que trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos. Segundo os mesmos autores, a Escola do Poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis e determinados interesses.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam, nas premissas desta escola, que a formação da estratégia é moldada por poder e política e que pode resultar em estratégias emergentes com o intuito mais de iludir que persuadir. Alegam que a Escola do Poder introduziu sua parcela de vocabulário útil no campo de administração estratégica – por exemplo, “coalizão”, “jogos políticos” e “estratégia coletiva”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reforçaram nesta escola a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos, que buscam manter o *status quo*, precisam ser confrontados. Por outro lado, os autores sinalizam que a política também é um fator na resistência às mudanças estratégicas, mas talvez não tão eficaz quanto a força da cultura, a qual descreverei no próximo tópico.

As críticas às diferentes escolas, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), formam seu próprio padrão, ao menos a um respeito. No caso da Escola do Poder, a formação da estratégia envolve não somente poder. “O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado por esta escola, assim como a noção em si de estratégia.” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 192). Assim, a Escola de Poder, concentrando sua atenção em divisão e

fracionamento, pode deixar de lado padrões que se formam, mesmo em situações mais conflitivas.

3.2.8 Escola Cultural

A oitava escola, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), considera a formulação da estratégia como estando enraizada na cultura da organização. Portanto, a Escola Cultural vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo. Da mesma forma, os autores complementam que a literatura da Escola Cultural, que tem a formação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, espelha a Escola do Poder. Esclarecem que, enquanto uma lida com a influência de políticas internas, a outra preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, resistindo às mudanças de rumos. Assim, como premissas, consideram a formação da estratégia na Escola Cultural como um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, que são adquiridos através de um processo de aculturação mais de forma tácita. Portanto, os membros de uma organização podem descrever parcialmente as crenças que sustentam a cultura, deixando obscuras suas origens e explicações e, como consequência, as estratégias tomam a forma de perspectiva, ou seja, de intenções coletivas e deliberadas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alegam que, se a Escola de Posicionamento foi criticada pela precisão artificial, então a Escola Cultural deve ser criticada pela falta de clareza conceitual. Além disso, a adoção dessa forma de pensar a estratégia tenderia a desencorajar mudanças necessárias, uma vez que a cultura é pesada, estabelecida, encorajando uma espécie de estagnação das organizações.

Por outro lado, como contribuição, os autores afirmam que ela é também importante na medida em que, comparada com o conflito incoerente da política, ela oferece o consenso integrado da ideologia. Contra o individualismo das Escolas do Design, cognitiva e Empreendedora, ela traz a importante dimensão coletivista de processo social, assegurando um lugar para o estilo organizacional ao lado do estilo pessoal e questionando a tendência em dividir tudo em partes desconexas em favor da criação de perspectivas integradas. Assim, os autores concluem que tudo isso se

aplica a determinadas organizações, em especial aquelas de natureza mais missionária, com culturas ricas e também a organizações grandes e estabelecidas, cujas culturas estagnadas reforçam suas estratégias de longa duração.

3.2.9 Escola Ambiental

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) esclarecem que a Escola Ambiental tem suas origens na teoria de contingência, que surgiu para se opor às afirmações confiantes de que há uma maneira melhor para dirigir uma organização e que os teóricos da organização ambiental acreditam que a formulação de estratégias é um processo reativo, no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. Esclarecem que, entre os atores das escolas até aqui descritas, um tem estado ausente. Trata-se do conjunto de forças fora da organização chamado de “ambiente”: o que as outras escolas chamam de fator esta chama de ator.

Na Escola Ambiental, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o ambiente apresenta-se como o agente central no processo de geração de estratégia, e a organização deve responder a ele ou será eliminada. A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pelas organizações, as quais acabam se agrupando em nichos distintos, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou o ambiente demasiado hostil.

Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam a escola pela visão restrita de opções estratégicas que ela traz, considerando sua maior fraqueza o fato de suas dimensões do ambiente serem com frequência muito abstratas, o que torna temerário administrar a estratégia em níveis assim. Reforçam que os estrategistas necessitam de “[...] sondagens finas que forneçam descrições densas, contendo nuances com respeito a tempo, aplicação e contexto” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 218).

Concluindo, os autores aconselham aprender com a Escola Ambiental a respeito das populações das organizações, a respeito do ambiente das organizações e especialmente das formas diferentes que podem assumir.

3.2.10 Escola de Configuração

A décima escola combina as outras. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que os defensores desta escola, em busca da integração, agrupam os vários elementos da estratégia – o processo de formação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, por exemplo, de crescimento empreendedor ou maturidade estável, às vezes sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Alguns adeptos desta escola descrevem o processo como sendo de transformação, incorporando grande parte da enorme literatura e da prática prescritiva sobre “mudanças estratégicas”.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224), as premissas da Escola de Configuração abrangem aquelas das outras escolas, mas cada uma em um contexto bem definido, de acordo com o momento da organização e conforme as características da organização para lidar com mudanças em seu ambiente de atuação.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a crítica mais severa encontrada por autores em relação a esta escola afirma que as configurações representam uma abordagem falha quanto à teorização, simplificando demasiadamente a complexidade organizacional. Para esses críticos, as categorizações apresentadas proveem um vocabulário, “[...] mas este é relativamente grosseiro quando se trata de descrever a diversidade do mundo organizacional” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 252).

Assim, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a contribuição da Escola de Configuração é que ela traz ordem para o confuso mundo de formação de estratégia, em particular para suas enormes e multiformes literatura e prática e reúne as características de todas as demais escolas descritas neste capítulo.

Concluindo, o processo de formação de estratégia, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode pender para os atributos de uma escola ou de outra, conforme as condições dos processos internos das organizações ou as condições externas do ambiente ou do setor onde atua a organização. Nessa visão, cabe ao estrategista mover-se entre as várias hipóteses lançadas por cada uma das escolas ou até mesmo combiná-las quando for o caso, desde que não seja forçado a um extremo ilógico na formação da estratégia, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Indo além da margem na formação da estratégia

Escola	Extremo ilógico
Design	Fixação
Planejamento	Ritual
Posicionamento	Fortificação
Empreendedora	Idolatria
Cognitiva	Fantasia
Aprendizado	Impulso
Poder	Intriga
Cultural	Excentricidade
Ambiental	Conformidade
Configuração	Degeneração

Fonte: Mintzberg (2006, p. 43).

Conforme Mintzberg (2006), faz-se necessário dar mais atenção como um todo à formação da estratégia e inseri-la no dia a dia das organizações, utilizando o legado das escolas.

Nesse conjunto de formas de se conceber a estratégia, considerando-se a forma como se desenvolve a gestão estratégica na rede educacional aqui estudada, destacam-se duas escolas: a do Design e do Planejamento, origem da ferramenta do planejamento estratégico, que se constitui numa ferramenta empregada pela rede e, por isso, será tratado mais detalhadamente nas próximas seções.

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico, como dito anteriormente, é uma forma de se pensar a estratégia que encontra apoio principalmente na visão das Escolas do Design e do Planejamento. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), numa reflexão sobre o processo estratégico, sinalizam que a Escola do Planejamento cresceu em paralelo com a Escola de Design e que foi com o livro de H. Igor Ansoff que trouxe uma contribuição muito importante:

De que o processo não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas (especialmente em relação a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 40).

Na atualidade, o planejamento estratégico, segundo Oliveira (2007, p. 5), continua sendo utilizado como uma forma de “[...] diminuir a incerteza envolvida no

processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa”.

Assim, conforme já citado anteriormente, considerando que o processo de formação da estratégia não é apenas cerebral, podendo ser decomposto em passos distintos, consolidou-se uma metodologia de planejamento estratégico, descrita nas próximas seções, que auxilia fortemente o gestor em seu processo decisório.

3.3.1 Conceitos de Planejamento

Conforme Oliveira (2007), a estratégia empresarial visa adaptar a empresa para aproveitar as oportunidades do ambiente em mudanças. O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

O autor esclarece que toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, explica Oliveira (2007), por ser um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido para determinar estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é resultante de forças externas, bem como das pressões internas.

Assim sendo, conforme Oliveira (2007, p. 4), o planejamento pode ser conceituado “[...] como um processo, desenvolvido para o alcance de uma posição futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Já, Chiavenato e Sapiro (2003) esclarecem que o objetivo principal do planejamento é proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios.

Por outro lado, segundo Oliveira (2007), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos, pois:

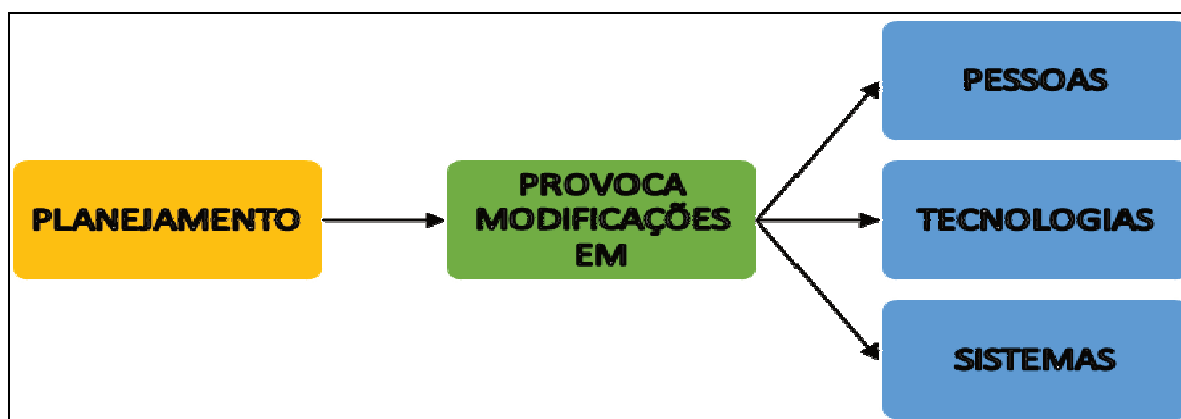
- a) previsão: consiste em esforços para verificar o que acontecerá com base em probabilidades;
- b) projeção: situação em que o futuro tende a ser igual ao passado;
- c) predição: situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, sem controle sobre seu processo e desenvolvimento;
- d) resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos para a correção de discontinuidades e desajustes entre a empresa e forças externas;
- e) plano: é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento que se constitui como um documento formal na consolidação das informações.

Além disso, complementa Oliveira (2007, p. 4):

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Para tanto, o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios gerais para que, segundo Oliveira (2007), os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. O primeiro é o princípio da contribuição aos objetivos máximos da empresa, que devem ser hierarquizados e alcançados em sua totalidade. O segundo princípio é o da precedência do planejamento, que vem antes das funções administrativas de organização, direção e controle. O terceiro princípio é o de maior influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, sendo algumas delas demonstradas na figura 9.

Figura 9 - Modificações provocadas pelo Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 7).

Oliveira (2007) diz que as modificações causadas pelo planejamento em pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituições, transferências, funções, de acordo com avaliações levantadas durante a implementação do processo de planejamento ou em decorrência deste. Já as mudanças provocadas em tecnologia podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos identificadas no planejamento estratégico. E, finalmente, as modificações em sistemas são oriundas das alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicação ou procedimentos entre outras, influenciadas pelo processo de planejamento. O quarto princípio, segundo Oliveira (2007), refere-se à maior eficiência, eficácia e efetividade, em que o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas.

Além dos objetivos gerais, Oliveira (2007), com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, apresenta mais quatro princípios de planejamento considerados por ele como específicos. O primeiro princípio específico refere-se ao planejamento participativo, em que o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido, enfatizando ainda que deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

O segundo princípio específico refere-se ao planejamento coordenado, em que todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, envolvendo todas as partes. O terceiro princípio específico é o planejamento integrado, em que os vários escalões devem ter seus planejamentos integrados. E, finalmente, o quarto princípio específico é o planejamento

permanente, condição exigida pela turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Assim, a partir da conceituação de planejamento estratégico, buscaremos descrever a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, como modelo de aplicação deste importante instrumento para a viabilidade e operacionalização das estratégias.

3.3.2 Metodologia de implantação e elaboração do planejamento estratégico

Oliveira (2007) revela a preocupação em tornar prático o planejamento estratégico; por isso, reforça a necessidade de utilização de uma metodologia. Segundo o autor, para não correr o risco de o planejamento estratégico ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, deve ser conduzido com métodos que transformem essas aspirações em realidade.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41-44), o processo de planejamento é constituído pelos seguintes elementos:

1. Declaração de missão: É o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio.
2. Visão de Negócios: a visão de negócios mostra uma imagem da organização no momento da realização de seus propósitos no futuro.
3. Diagnóstico estratégico: Analisa cenários internos e externos e a análise competitiva está baseada no modelo proposto por Porter (2004).
4. Fatores Chaves de Sucesso: procuram evidenciar questões realmente críticas para a organização, emergindo dos elementos apontados na aplicação do modelo SWOT.
5. Definição de objetivos
6. Formalização do plano
7. Auditoria de desempenho e resultados: avaliação e reavaliação estratégica

Porém o processo de planejamento estratégico, será desdobrado segundo Oliveira (2007), a partir da definição de aonde a empresa quer chegar e depois como está para chegar à situação desejada. Dessa forma, o autor apresenta, como fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, as seguintes:

- a) Fase I- Diagnóstico estratégico;
- b) Fase II- Missão da empresa;

- c) Fase III- Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- d) Fase IV- Controle e avaliação.

Essas fases são demonstradas de maneira esquemática, na figura 10:

Figura 10 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 42).

Mesmo sequenciando em fases a elaboração do planejamento estratégico, Oliveira (2007) esclarece que essas fases não são lineares. Podem ser alteradas desde que se respeitem os principais conceitos básicos inerentes a cada aspecto da metodologia. Cada uma dessas fases esquemáticas será descrita nas próximas seções.

3.3.3 Fase I – Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2007, p. 63), o diagnóstico estratégico procura responder à pergunta básica “[...] qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?” Essa fase é realizada através de pessoas que detêm as várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Conforme Oliveira (2007), essa fase pode ser dividida em quatro etapas básicas: a primeira etapa refere-se à identificação da visão. Nessa fase, identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos

da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande alinhamento para o planejamento estratégico. A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Na segunda etapa, segundo Oliveira (2007), busca-se a identificação dos valores, que representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, e fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Na terceira etapa, segundo Oliveira (2007), tem-se a análise externa, que verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Essa análise deverá ser efetuada considerando uma série de tópicos, de acordo com alguns fatores citados pelo autor:

- a) mercado nacional e regional;
- b) mercado internacional;
- c) evolução tecnológica;
- d) fornecedores;
- e) aspectos econômicos e financeiros;
- f) aspectos socioeconômicos e culturais;
- g) aspectos políticos;
- h) entidade de classe;
- i) órgãos governamentais;
- j) mercado de mão-de-obra; e
- k) concorrentes.

Para cada um dos fatores ou variáveis ambientais, segundo Oliveira (2007), deve-se efetuar uma análise para seus diversos níveis de influência, como, por exemplo, os retratados no Quadro 4 e no Quadro 5.

Quadro 4- Fatores e Variáveis ambientais com seus componentes

Componentes	Fatores ou variáveis ambientais			
	ECONÔMICAS	SOCIAIS	POLÍTICAS	DEMOGRÁFICAS
	Taxa de inflação	Situação social e econômica de cada segmento da população	Monetárias	Densidade
	Taxa de juros	Situação sindical	Tributárias	Mobilidade
	Mercado de Capitais	Situação político-partidária	De distribuição de renda	Taxa de crescimento
	Nível do produto nacional bruto	Responsabilidade social das pessoas e das empresas	De relações internacionais	Composição e distribuição da população
	Balanço de pagamentos		Legislativa	Processo migratório
	Nível de reservas cambiais		De estatização ou privatização	
Nível de distribuição de rendas		De estrutura do poder		

Fonte: Oliveira (2007, p. 47)

Quadro 5 - Fatores e variáveis ambientais com seus componentes

Componentes	Fatores ou variáveis ambientais			
	CULTURAIS	LEGAIS	TECNOLÓGICAS	ECOLÓGICAS
	Nível de alfabetização	Área tributária	Aquisição tecnológica pelo país	Nível de desenvolvimento ecológico
	Nível de escolaridade	Área trabalhista	Desenvolvimento tecnológico no país	Índices de poluição
	Estrutura educacional	Área criminalista	Transferência de tecnologia pelo país	Legislações existentes
	Veículos de comunicação	Área comercial	Proteção de marcas e patentes	
			Velocidade das mudanças tecnológicas	
			Nível de orçamento de pesquisa e desenvolvimento no país	
		Nível de incentivos governamentais		

Fonte: Oliveira (2007, p. 47)

Oliveira (2007) reforça que o gestor deve saber trabalhar com essas variáveis, pois, a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto.

Finalmente, na quarta etapa, segundo Oliveira (2007), temos a análise interna. A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos versus mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado.

Essa metodologia de análise do ambiente externo e interno proposta por Oliveira (2007) vem ao encontro da Escola de Design, que, conforme Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas e que posiciona a empresa em seu ambiente. Essa metodologia de análise do ambiente externo e interno é especificada na Escola do Design e é de onde se originou a famosa noção de *SWOT*: a avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) em seu ambiente.

Oliveira (2007) esclarece que é necessário decompor a etapa de análise externa em análise dos concorrentes. Essa etapa, segundo Oliveira (2007), deve ser detalhada, pois permite a identificação de vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes, como também se evidencia a necessidade de uma avaliação da qualidade da informação para uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está enfrentando.

3.3.4 Fase II – Missão da empresa

Segundo Oliveira (2007), nessa fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Essa fase é decomposta por Oliveira (2007) em cinco etapas genéricas, que passaremos a descrever seguindo a mesma metodologia das fases anteriores.

Na primeira fase, Oliveira (2007) traz o estabelecimento da Missão, como a determinação do motivo central da Estratégia Empresarial, ou seja, a determinação

de "onde a empresa quer ir". Oliveira (2007, p. 50) esclarece que “[...] a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de satisfazer algum produto ou serviço ao mercado”.

Na segunda fase, estabelecem-se os propósitos da empresa, como a explicitação de seus setores de atuação. Na terceira fase, segundo Oliveira (2007), tem-se a estruturação e debate de cenários. Cenários, segundo o autor, representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. Nessa fase, Oliveira (2007) esclarece que os cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informações estratégicas, portanto com pesquisas, fatos e dados.

Na quarta fase, segundo Oliveira (2007), considera-se a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente para alcançar seus propósitos, a partir da análise de seus pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades resultantes da análise do diagnóstico estratégico.

A quinta e última fase da missão, conforme Oliveira (2007), é a fase do delineamento, em que se estabelecem macro estratégias e as macro políticas da empresa, conceituadas respectivamente assim:

Macro estratégias correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente. Macro políticas correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente. (OLIVEIRA, 2007, p. 51).

3.3.5 Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta terceira fase de elaboração e implementação do planejamento estratégico, Oliveira (2007) sugere dois instrumentos para a análise básica de “como chegar na situação que se deseja”: os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos.

Quanto aos instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico, Oliveira (2007) esclarece que devem proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica,

respeitando as macro políticas, bem como as macro estratégias e a visão especificadas na fase anterior. Para tanto, algumas fases são necessárias, conforme esclarece Oliveira (2007, p. 52-53) tais como:

- a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas;
- b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais;
- c) estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Neste ponto, Oliveira (2007) enfatiza que, quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente os estabelecimentos de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura livre de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

Quanto aos instrumentos quantitativos, segundo Oliveira (2007), consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. O autor ainda esclarece que, nessa etapa, devem ser analisados quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

3.3.6 Fase IV – Controle e avaliação

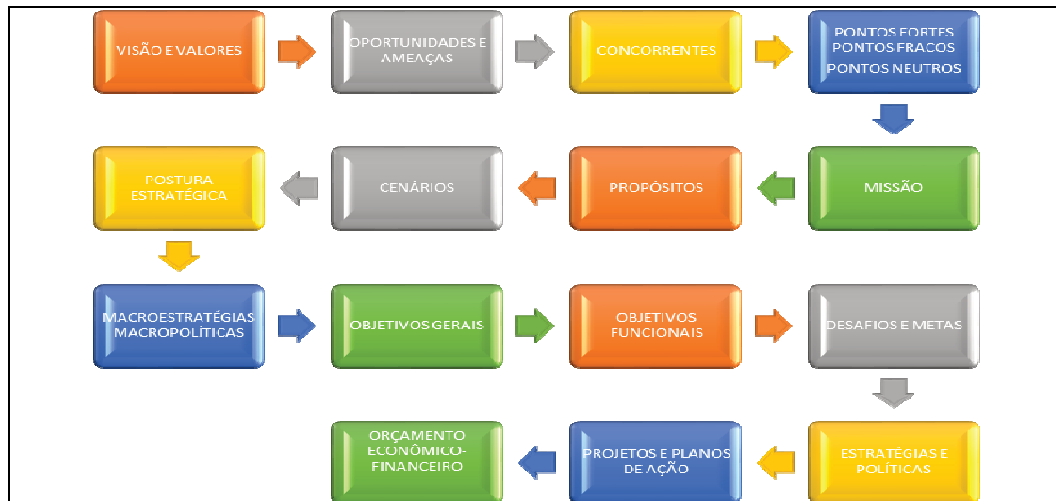
Segundo Oliveira (2007), nesta última fase, avalia-se como a empresa está indo para a situação desejada. Enfatiza que o controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Considera que essa função, em sentido mais amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva a partir das análises realizadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação corretiva;

- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolvimento dos ciclos futuros das atividades administrativa. (OLIVEIRA, 2007, p. 55).

Resumidamente, o processo de planejamento encontrado em Oliveira (2007) apresenta várias dimensões observáveis na figura 11 abaixo.

Figura 11 - Fluxo do Processo de planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007, p. 56).

3.4 GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA

Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico, quando adequadamente utilizado, proporciona vantagens para a empresa, entre as quais a de fornecer informações importantes para os tomadores de decisões, facilitar a alocação dos recursos na empresa, manter maior interação com o ambiente e possibilitar a obtenção de melhores resultados operacionais.

Por outro lado, Oliveira (2007) destaca que existem algumas barreiras à implementação do planejamento estratégico que devem ser consideradas, de forma a minimizar os seus reflexos. Dentre essas barreiras, o autor indica que, durante a implementação do planejamento, poderá haver inadequações no controle e na avaliação, citados na seção anterior, seja por falta ou inadequação do sistema de controle ou pela desconsideração da relação custos versus benefícios. Desenvolver um adequado sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico, tendo em vista, entre outros aspectos, conforme Oliveira (2007, p. 310), “[...] criar uma situação de credibilidade e propiciar condições para facilitar sua continuidade e seu

aperfeiçoamento na empresa [...]”, é de fundamental importância para o sucesso do planejamento estratégico.

Outro aspecto que se deve evitar durante a implementação é a interação inadequada com os funcionários, seja pela falta de participação e envolvimento, pela falta de comprometimento ou ainda pela falta de conhecimento do processo de planejamento estratégico. Segundo Oliveira (2007, p. 311), “[...] o comprometimento representa o processo interativo em que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados”. Para tanto e por ser o comprometimento intrínseco ao indivíduo, a empresa pode atuar no desenvolvimento de instrumentos facilitadores para o aumento do comprometimento das pessoas, como por exemplo, engajando-as através da comunicação das intenções estratégicas e dos objetivos desejados, esclarece Oliveira (2007).

A partir dessas premissas, Kaplan e Norton (1997) demonstram como as empresas podem utilizar um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da empresa em busca da realização de metas estratégicas e orientar, através de um conjunto de indicadores, financeiros e não financeiros, o desempenho atual da organização e focalizar o seu desempenho futuro.

Esse sistema gerencial, denominado BSC, de autoria de Kaplan e Norton, que será tratado na próxima seção, foi desenvolvido para mobilizar as empresas no rumo dos seus objetivos estratégicos e fazer frente às barreiras à implementação do planejamento estratégico citadas por Oliveira (2007).

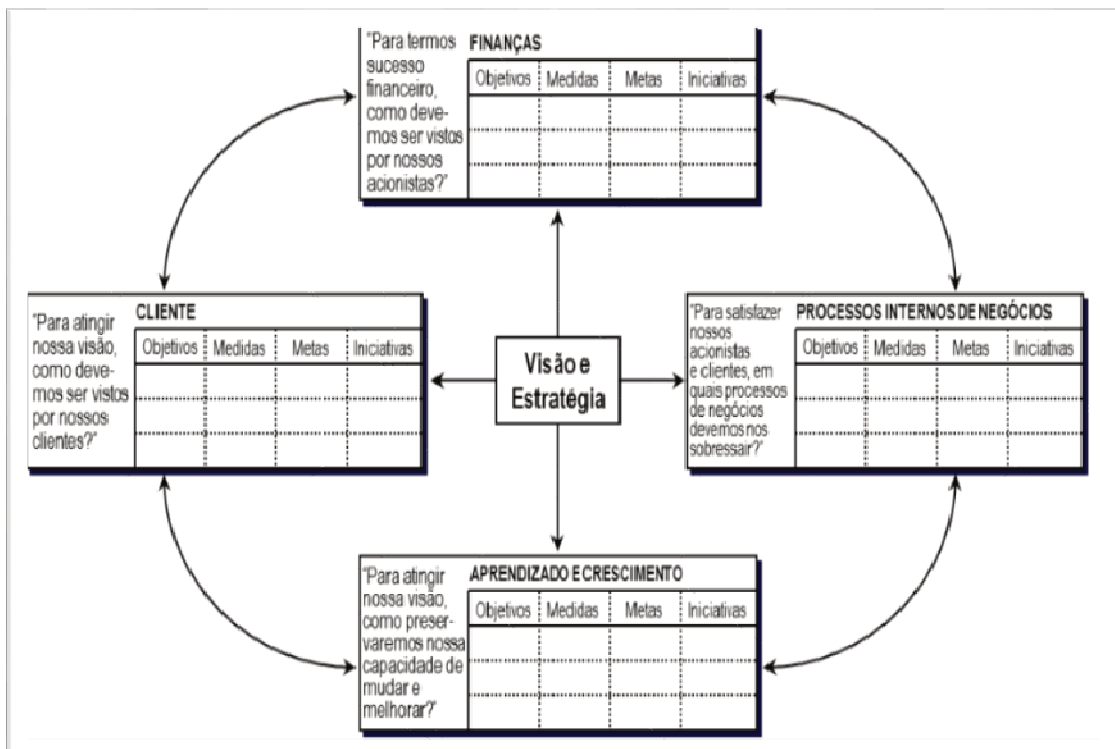
3.4.1 O BSC como sistema gerencial

O BSC como sistema gerencial se conecta com o planejamento estratégico na medida em que o instrumento auxilia a tornar visível a estratégia com um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, sendo usado pela Rede Verzeri.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9), “o BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. Serve também como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, com a filosofia do *scorecard* viabilizando processos gerenciais críticos.

Dentre os processos gerenciais críticos citados por Kaplan e Norton (1997, p. 9-10), destacam-se o de “[...] esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, de comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, e, melhorar o feedback e o aprendizado estratégico [...]”, conforme explicitado na figura 12.

Figura 12 - Estrutura do BSC em perspectivas de operacionalização



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC é um novo instrumento, que integra as medidas derivadas da estratégia, considerando as medidas financeiras do passado e incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Segundo os autores, qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O *scorecard* deve conter a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações

que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros e das demais perspectivas, a fim de que seja produzido o desempenho econômico desejado.

3.4.2 O BSC como forma de traduzir a visão e a estratégia

O processo de construção de um BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (1997), normalmente as empresas tendem a atuar em silos funcionais isolados, surgindo pontos cegos onde torna-se difícil formar equipes e criar consenso porque há muito pouco conhecimento dos objetivos globais. Embora evidencie essa falta de trabalho em equipe, o desenvolvimento de um *BSC* contribui para a solução do problema.

Considerando a contribuição do BSC nessas circunstâncias e como é desenvolvido por um grupo de altos executivos, segundo Kaplan e Norton (1997), o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestaram sua contribuição. Sendo assim, os autores esclarecem que “[...] os objetivos do *scorecard* tornam-se uma responsabilidade funcional conjunta do grupo executivo, e passam a funcionar como ponto de referência para uma série de importantes processos gerenciais baseados em equipes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 13).

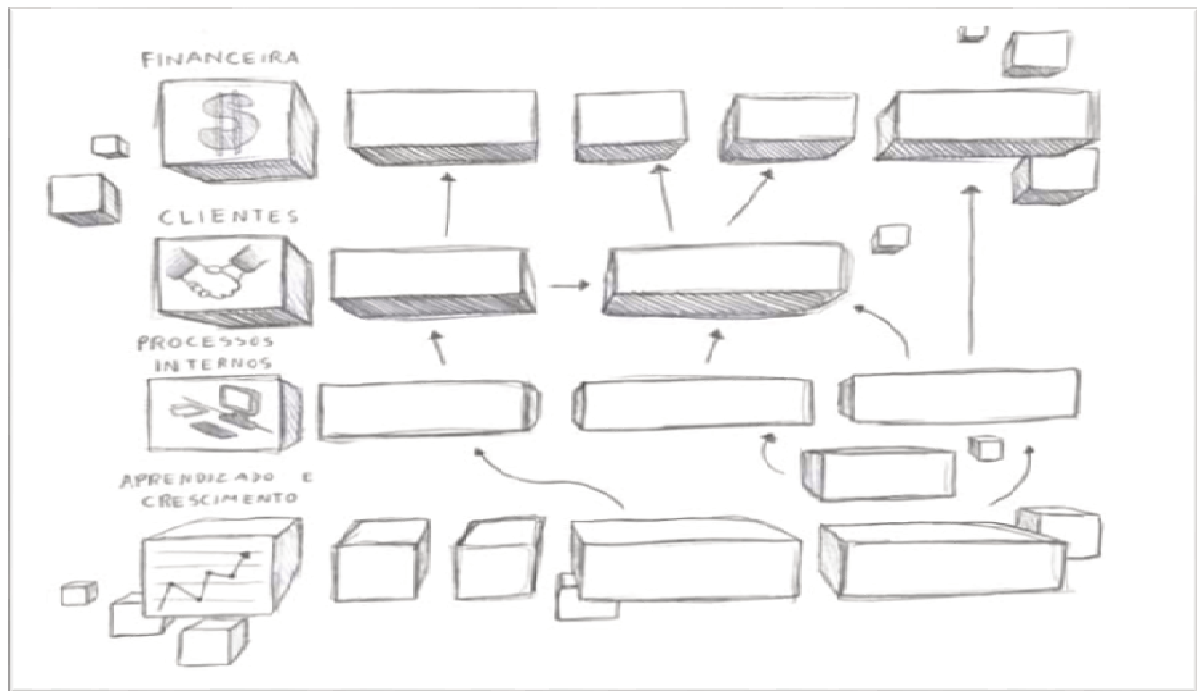
3.4.3 O BSC como forma de comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

A comunicação, segundo Kaplan e Norton (1997), serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Segundo os autores, a partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios.

Para o processo de comunicação, Kaplan e Norton (1997) consideram que o mapa estratégico tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais. Sendo assim, o mapa estratégico tem o objetivo de comunicar e associar os objetivos organizacionais,

numa relação de causa e efeito, ilustrando, em uma página, as quatro perspectivas, que demonstram a estratégia conforme figura 13.

Figura 13 - Mapa estratégico e as quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a construção do mapa estratégico obriga a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ele criará valor e, fundamentalmente, para induzir a mudança organizacional.

3.4.4 O BSC como forma de planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 14), “[...] os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do scorecard, com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa”. Para alcançar esses audaciosos objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimentos aos clientes, o que vai garantir aumento da receita. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 14),

Depois de estabelecidas as metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objetivos extraordinários.

O BSC permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação, pois, quando definem metas de longo prazo, do tipo de três a cinco anos, definem também, segundo Kaplan e Norton (1997), marcos de referência para o ano fiscal, ou seja, até onde pretendem ir nos primeiros doze meses do primeiro ano do plano.

3.4.5 Feedback e aprendizado estratégico com o uso do BSC

Segundo Kaplan e Norton (1997), o quarto processo gerencial incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico, pois permite que os executivos monitorem e ajustem a implementação da estratégia e, se necessário, efetuem mudanças na própria estratégia, o que possibilita aos executivos *feedback* sobre sua estratégia e a testar as hipóteses em que ela se baseia.

Quanto ao aprendizado estratégico, Kaplan e Norton (1997) esclarecem que tem início com o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico, e os profissionais passam a entender como as peças se encaixam e como seus papéis influenciam outras pessoas e a empresa como um todo.

Por outro lado, segundo Kaplan e Norton (1997), a revisão estratégica pode revelar a necessidade de uma estratégia nova face aos novos conhecimentos em relação ao mercado e às capacidades internas. Dessa forma, o *scorecard* terá estimulado o aprendizado organizacional com relação à viabilidade e a validade da estratégia.

Assim, o BSC é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, incorporando os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 20), abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, “[...] nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis”.

O verdadeiro poder do BSC, todavia, ocorre, quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica que pode ser utilizado para, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 20):

Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

3.5 INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E GERENCIAMENTO DE ESTRATÉGIAS

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira do *BSC* em empresas que visam lucro oferece uma meta clara de longo prazo, o que para as organizações sem fins lucrativos representa uma limitação e não um objetivo. Esclarecem os autores que as organizações sem fins lucrativos devem limitar seus gastos a quantias orçadas ao limite do grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes.

Reforçam Kaplan e Norton (1997, p. 188) que o *scorecard* oferece a base lógica para a existência das organizações sem fins lucrativos:

[...] (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunicar externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

Todavia, Motta (1979) apresenta algumas considerações sobre as dificuldades gerenciais que entidades privadas sem fins lucrativos enfrentam e, apesar de estarem desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes no Brasil, pouca atenção recebem no sentido de analisar suas principais características e a possibilidade de aplicação da moderna teoria gerencial.

Inferências feitas por Motta (1979) em trabalhos sobre planejamento estratégico mostram que três premissas fundamentais não invalidam o planejamento estratégico, mas dificultam sua aplicação a organizações públicas e privadas sem fins lucrativos. Primeiramente, esclarece o autor, é que a organização com fins lucrativos vive num ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas como base de crescimento e desenvolvimento organizacional. Todavia, a estratégia de desenvolvimento em entidades sem fins

lucrativos tenderia a basear-se na concretização de objetivos sociais que justificam a sua existência na ambiência em que operam.

Pela segunda premissa, Motta (1979) esclarece que o planejamento global da organização, mediante um processo racional de análise de oportunidades e ameaças, garante um maior domínio gerencial sobre seu ambiente e a sobrevivência da organização a longo prazo. Por outro lado, as entidades públicas ou sem fins lucrativos não possuem a mesma racionalidade analítica das empresas privadas, já que “[...] seus dirigentes normalmente não gozam das mesmas condições analíticas e de autonomia” (MOTTA, 1979, p. 3). Pelo contrário, outros fatores garantem a sobrevivência dessas organizações, e não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa. Concluindo, a terceira premissa auferida por Motta (1979) estabelece que a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápida às novas demandas conforme as transformações ambientais.

Embora as dificuldades gerenciais de aplicação do planejamento estratégico em entidades sem fins lucrativos, Motta (1979) contrapõe essas três premissas básicas e sugere uma adaptação para melhor aplicação do planejamento estratégico. Destaca o autor que primeiramente se faz necessário aceitar as dimensões de irracionalidade dos processos decisórios e reitera que o planejamento não existe para criar coerência e uniformidade organizacional, mas sim para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor riscos e incertezas. Portanto, técnicas fragmentárias de decisão podem e devem ser estimuladas em muitos contextos organizacionais.

Para Motta (1979), em organizações como instituições educacionais sem fins lucrativos, deve-se aceitar que os objetivos, por melhor que sejam definidos, representarão algo ambíguo, arbitrário e mutável, seja pela velocidade das mudanças, pela repressão da incerteza ou ainda pela necessidade de acomodar o maior número de interesses político-comunitários que forçam a amplitude da definição dos objetivos, tornando-a menos clara.

Porém, mesmo quando o planejamento não possibilita o direcionamento da organização, pelo menos ensina aos dirigentes e demais participantes do processo sobre ausência de informações, demandas externas e capacidade interna de respostas, o que, segundo Motta (1979), já justificaria plenamente o exercício do planejamento nesse conjunto particular de organizações.

Buscar inicialmente o entendimento sobre esses conflitos entre os valores comerciais e doutrinas filosóficas que norteiam as organizações filantrópicas, para a aplicação do planejamento estratégico, foi fundamental para, na sequência, descrevermos, mais especificadamente, o modo de funcionamento da escola como organização.

3.6 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Segundo Fernandes (2013), desde o processo de desenvolvimento da Revolução industrial até os dias atuais, muitas teorias organizacionais foram elaboradas. Quanto às conceituações teóricas sobre as organizações educativas, Fernandes (2013, p. 5) comenta que “[...] o espaço teórico da administração escolar avançou através de estudos sociológicos de compreensão crítica da escola, para modelos organizacionais de caráter analítico/interpretativo”. Esclarece o autor que, na área da sociologia da regulação, o paradigma interpretativo é pautado na ordem social emergente e na compreensão de experiências e conhecimentos.

Acerca dessas teorias, no tocante à administração da educação no Brasil, segundo Motta (1979), boa parte da produção cultural brasileira pensada como administração escolar foi inspirada por Fayol. Reitera Sander (2001, p. 267) que, no contexto

[...] mais amplo do mundo ocidental, o positivismo iluminou decisivamente as teorias clássicas de administração concebidas e adotadas na aurora do século XX, em particular o fayolismo dos franceses e o taylorismo norte-americano e, mais tarde, o modelo burocrático weberiano dos povos saxões. Esses movimentos invadiram as várias áreas temáticas da administração, incluindo a administração da educação. O Brasil não foi exceção nesse quadro.

Buscando especificidades no contexto de perspectivas teóricas foi que Ellström (2007, p. 6), estudando as características das organizações educacionais, propõe quatro faces para as organizações escolares: “[...] racional, política, de sistema social e anárquica”. Ele associa cada face a concepções vinculadas à realidade das organizações, considerando a tecnologia e processos educacionais com base nas variáveis transparentes/claros ou ambíguos/não claros. Também considera os objetivos e preferências organizacionais com base nas variáveis claros e compartilhados (consenso) ou obscuros e/ou partilhados (conflitos).

A face racional, segundo Ellström (2007), ainda que aceita em geral, tem sérias limitações tanto como modelo descritivo quanto um modelo normativo da ação organizacional. As limitações concentram-se nas presunções de racionalidade do modelo, que prevê formalização de estruturas e papéis específicos e procedimentos muitos claros, sem levar em consideração os limites na capacidade de cognição do indivíduo ou as condições organizacionais desfavoráveis.

Conforme Ellström (2007, p. 452), “[...] no caso das escolas, nas quais a diversidade de interesses e a falta de consistência e de objetivos compartilhados tem sido notada, é mais difícil a organização ser considerada racional”. Sob essas condições, autores levantaram a hipótese de que as organizações são melhor compreendidas como políticas, uma vez que esse modelo vê conflito no lugar de consenso como um aspecto normal na vida organizacional.

O modelo de sistema social, segundo Ellström (2007), pode ser descrito como uma aplicação da teoria geral de sistemas para o estudo das organizações. Esse modelo vê os processos organizacionais como respostas adaptativas espontâneas a problemas internos e externos, ao invés de ações intencionais.

O modelo anárquico, segundo Fernandes (2013), é um recurso interpretativo quando existe falta de clareza de objetivos e há conflitos, paralelamente com ambiguidades relacionadas a procedimentos e tecnologias organizacionais. Para Ellström (2007), o modelo anárquico é descrito através de três de suas mais bem conhecidas noções como um ponto de partida: as metáforas de “anarquia organizada”, “caixote de lixo” e sistemas debilmente articulados.

Conforme Ellström (2007), os quatro modelos, pensados conjuntamente, podem ser usados para classificar dimensões organizacionais, resultantes em uma tipologia apresentada no quadro 6.

Quadro 6- Tipologia dos quatro modelos organizacionais

		(a) Objetivos e preferencias organizacionais	
		Claros e compartilhados (consenso)	Obscuros e/ou não partilhados (conflito)
(b) Tecnologia e processos organizacionais	Transpar entes / claros	Modelo racional Palavras chave: verdade, pensamento, trabalho orientado.	Modelo político Palavras chave: poder, conflito, força.
	Ambíguos / não claros	Modelo de sistema social Palavras chave: confiança, aprendizagem, colaboração.	Modelo anárquico: Palavras chave: insensatez, aleatoriedade, jogo.

Fonte: Adaptado de Ellströn (2007, p. 456).

Conforme explica Ellströn (2007), cada uma das quatro células da tipologia representa um diferente modelo de organização. Cada modelo é caracterizado por um conjunto de palavras-chave, e um conjunto de condições é indicado sob as quais há mais probabilidade de ser aplicado. Concluindo, Ellströn (2007, p. 459) destaca que “[...] a base estrutural proposta pode indicar um possível, largamente negligenciado até hoje, caminho de compreensão das características distintivas das organizações educacionais”.

Como fator de convergência entre os trabalhos dos diversos teóricos, Fernandes (2013) encontra a consideração de que os modelos analíticos, por si só, não respondem à complexidade da realidade organizacional. Especialmente no tocante ao funcionamento das organizações educacionais, pelas suas híbridas e múltiplas funções e ações, conforme Lima (2011, p. 21), não se pode

Liminarmente fazer corresponder a uma determinada concepção apenas uma imagem ou metáfora e, como se compreende, menos ainda a um modelo teórico de análise ou a um paradigma. Não é sequer possível limitar a interpretação das concepções organizacionais de escola às metáforas organizacionais disponíveis na literatura, embora em termos de referencial teóricos esse capital hermenêutico não deva ser desprezado.

Além disso, Lima (1992) reitera que a escola não será exclusivamente burocrática ou anárquica, podendo ser simultaneamente as duas e por isso designou como proposta teórica o “[...] modo de funcionamento díptico da escola como organização”:

A ordem burocrática da conexão e a ordem anárquica da desconexão configurarão, desta forma, um modo de funcionamento que poderá ser

simultaneamente conjuntivo e disjuntivo. A escola não será, exclusivamente, burocrática ou anárquica. Mas não sendo exclusivamente uma coisa ou a outra, poderá ser simultaneamente as duas. A este fenômeno chamaremos modo de funcionamento díptico da escola como organização. (LIMA, 1992, p. 157)

Segundo Fernandes (2013), nesse contexto, é confirmada uma estruturação teórica de interpretação de funcionamento das organizações educativas com base em modelos antagônicos, num trânsito entre a escola como organização burocrática, mecanicista, vinculada a conceitos de articulação forte, certeza e ordem para a escola como organização ambígua, de arena política, sistema debilmente articulado, vinculada a conceitos de articulação fraca, disjunção, subjetividade e desordem.

3.7 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

Depois de enumerar as especificidades de organizações escolares e tipificá-las conforme sua natureza distintiva, entende-se ampliar o campo de estudo, tratando a gestão participativa como uma das alternativas de aplicação do planejamento estratégico. Portanto, nessa seção focalizarei planejamento participativo, que, segundo Gandin (2001), apresenta-se como um caminho diferenciado dentro das possíveis alternativas na área do planejamento.

O planejamento participativo, segundo Gandin (2001), foi desenvolvido para instituições que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social. Esses pressupostos se aproximam da realidade das instituições filantrópicas de educação, embora estas também necessitem obter resultados para sobreviver. Conforme Gandin (2001), na América do Sul, têm sido as escolas as instituições que mais utilizaram essa ferramenta para organizar seus processos. A participação no planejamento participativo implica distribuição do poder, possibilidade de decidir na construção não apenas do “como” ou do “com que”, mas também do “o que” e do “para que” fazer, além de conter técnicas e instrumentos para essa participação. Porém, Gandin (2001) alerta para o cuidado em verificar quais os níveis em que a participação pode ser exercida dadas as características da organização.

Já Oliveira (2007) destaca a importância da participação dos colaboradores das organizações no planejamento estratégico e reforça que :

O principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas áreas pertinentes no processo. (OLIVEIRA, 2007, p. 9).

Segundo Dalcorso (2012), o grande desafio do gestor escolar é fazer funcionar a escola pautada em um projeto coletivo com foco na qualidade da educação. A autora reitera que, transformando sua prática como uma concepção participativa, o gestor compartilha as responsabilidades da rotina, tornando o trabalho mais produtivo.

Dalcorso (2012) esclarece que, ao planejar ações de intervenção no ambiente escolar de maneira participativa, a escola ganha em aspectos psicológicos, pois o envolvimento das pessoas cria um sentimento de pertença entre os membros. A escola ganha também em aspectos epistemológicos, pois o sujeito se vê na condição de produtor de conhecimento em detrimento da sua condição de apenas reprodutor. Ao valorizar a cidadania no exercício da decisão coletiva, a escola tem ganhos políticos e, pedagogicamente, a escola também ganha, porque criam-se oportunidades de aprendizagem nessa forma coletiva de concepção da organização.

Heloisa Lück (2002) ressalta que a participação colaborativa deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional e não como resultado de um esforço de gestão. Porém, a autora destaca que o desenvolvimento de uma prática efetivamente participativa está associado a uma mudança de paradigma, e que esse trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação constitui-se em uma condição fundamental do papel do gestor.

Lück (2002) enfatiza que analisar a cultura escolar, seu modo de ser e de fazer constitui-se em ação constante de gestores para orientá-la adequadamente, e propõe algumas questões cujas expressões devem ser analisadas em cada escola, como forma de entender sua dinâmica e superar suas limitações. Para essa análise, Lück (2002, p. 79-80) sugere examinar alguns aspectos:

Como ocorre a participação dos professores na determinação do currículo, na determinação dos destinos da escola, na proposição e desenvolvimento do projeto pedagógico? Qual a natureza de sua participação? Quem participa desse processo, como e por quê? Qual a frequência dessa participação? Qual a estrutura e dinâmica do processo participativo? Quais seus aspectos mais positivos e quais suas limitações? Como ocorrem as relações e comunicações interpessoais? Que motivações as orientam?

Segundo Dalcorso (2012), o papel do gestor é fundamental para sensibilizar a comunidade escolar para essa mudança de paradigma, que historicamente traçou um perfil autoritário e centralizador nos processos de decisões no interior da escola.

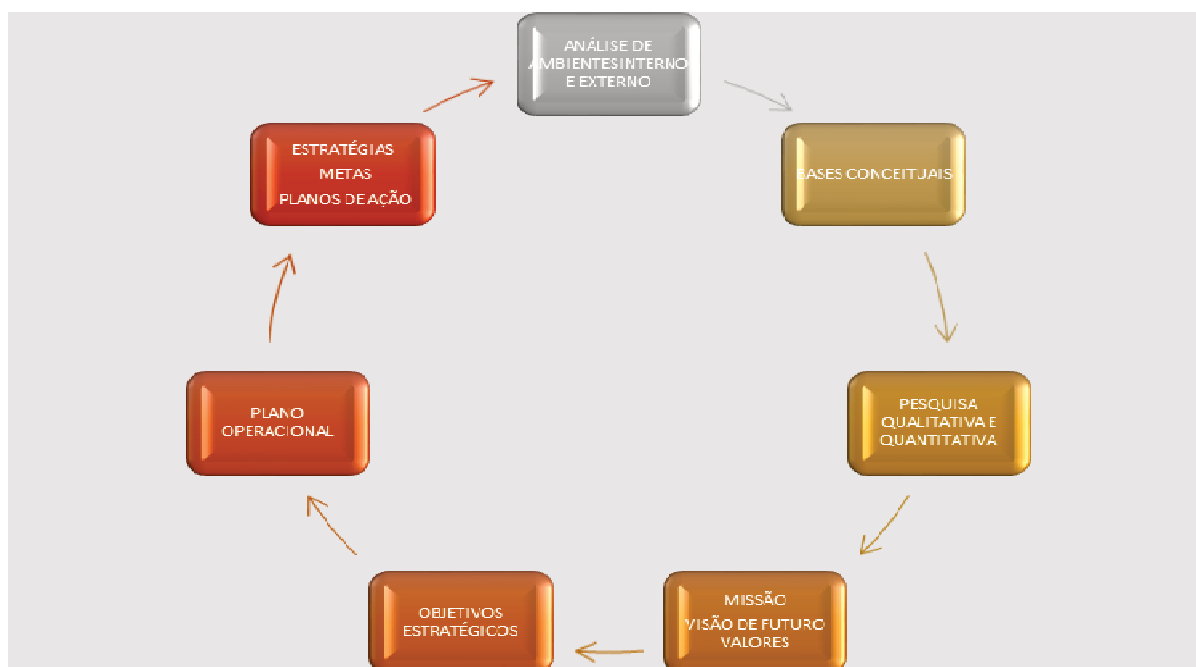
Assim, ao vislumbrar as possibilidades do planejamento participativo e sua aplicação conforme a realidade organizacional, ampliando o campo de estudo, trataremos na próxima seção especificamente sobre o planejamento estratégico em instituições educacionais.

3.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Pouca literatura encontra-se em planejamento estratégico aplicado em organizações particulares de educação básica. Como se aplica então este conceito à realidade de organizações educacionais?

Lück (2000) esclarece que o planejamento em escolas é um processo que, ao considerar a realidade, sempre dinâmica e contraditória, é efetivado de modo dinâmico, pelo pensamento interativo entre diferentes dimensões e que não deve ser praticado linearmente, isto é, uma etapa e um aspecto de cada vez, e de modo estanque. Lück (2000) ilustra, através da figura 14, as etapas sequenciais do planejamento estratégico, porém essa estrutura tem valor apenas didático, uma vez que essas etapas, conforme esclareceu, não são lineares.

Figura 14 - Etapas do planejamento estratégico educacional



Fonte: Adaptado de Lück (2000, p. 8-13).

Segundo Lück (2000), 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 e utilizando, para a coleta de dados, a pesquisa qualitativa e quantitativa.

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, os quais delineiam a política da escola. Conforme Lück (2000), o estabelecimento dessas definições passa pela reflexão compartilhada e conjunta com os membros da comunidade escolar, incluindo os pais.

Dalcorso (2012) traz, como exemplo, a aplicação do planejamento estratégico para viabilizar o sucesso no alcance de metas e conseguir traçar ações estratégicas para atingi-las. Traz etapas que devem ser seguidas com o intuito de aprofundar a visão da comunidade escolar, desdobrando-se em identificação do perfil da realidade escolar, a avaliação dos critérios de eficácia escolar, a realização da avaliação estratégica e a elaboração do plano de ação.

Dalcorso (2012) destaca a importância de que os objetivos estabelecidos no plano de ação sejam revisados periodicamente para que se possa identificar: o que mudou, o que se apresentou como oportunidades ou ameaças e que desafios já

foram sanados ou superados. Reitera, assim como Oliveira (2007), que o plano de ação seja divulgado a toda a comunidade, bem como o resultado de todas as reuniões de avaliação que fazem parte da sua implementação.

3.9 ESTUDOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ESCOLAS

Essa seção tem como propósito mapear as produções acadêmicas publicadas sobre o tema do planejamento estratégico em instituições confessionais de educação básica e buscar subsídios nesses estudos para situar e analisar comparativamente em que contexto o projeto de pesquisa que desenvolvemos dialoga com essas publicações. Para tanto, foi realizada uma pesquisa, no período de março a abril de 2017, na coleção de periódicos do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que, de acordo com Maia (2005, p. 51), “[...] tornou-se um dos principais mecanismos de atualização da comunidade acadêmica brasileira”.

Para o presente estudo, a busca se deu exclusivamente em periódicos revisados por pares, em detrimento de outras fontes, dadas as rigorosas exigências impostas para publicação. A pesquisa se ateve a utilizar descritores com as palavras-chave deste trabalho e caracteres curinga como o asterisco (*), para identificar múltiplas derivações dessas palavras no texto. Além disso, foram utilizados, para aprimorar os resultados, os operadores booleanos, tais como AND e aspas duplas (“) para que o sistema efetuasse buscas por registros que contivessem as palavras individuais na frase pesquisada.

Para a organização dos dados, foi montada uma planilha no aplicativo Excel, denominada planilha mestre, que listava os termos utilizados de indexação/descriptores e o número de artigos resultantes. Para essa pesquisa, o portal apresentou automaticamente os periódicos indexados no período de 2001 a 2017, e a pesquisa foi refinada pelo idioma português. Com a finalidade de visualizar os resultados, o quadro 7 sintetiza os números obtidos a partir dos dados coletados.

Quadro 7 - Número de artigos relacionados a descritores

DESCRITORES	N. ARTIGOS
1. “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” AND ESCOLA*	223
2. “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” AND “ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA	21
3. “PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO” AND ESCOL*	33
4. “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO” AND ESCOL*	03
5. “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” AND EDUC*	237
6. “PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO” AND EDUC*	40
7. “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO” AND EDUC*	04
TOTAL	561

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa, na qual se utilizaram sete combinações de descritores, resultou em 561 artigos indexados. Cada um dos 561 artigos foi analisado a partir do título apresentado e do que se tratava no resumo, com o intuito de identificar alguma pertinência com o tema da pesquisa. Com isso, uma segunda tabela foi montada, agrupando os artigos relevantes, classificando-os pelo título do artigo, autor, data da publicação, periódico, e o descritor ao qual estava relacionado. Dessa análise, restaram apenas oito artigos, os quais foram sintetizados no quadro 8.

Os dados no quadro 8 foram classificados por ordem de data de publicação, percebendo-se que, embora a pesquisa tenha sido efetuada considerando o período de 2001 a 2016, somente em 2010 é que o primeiro artigo foi indexado.

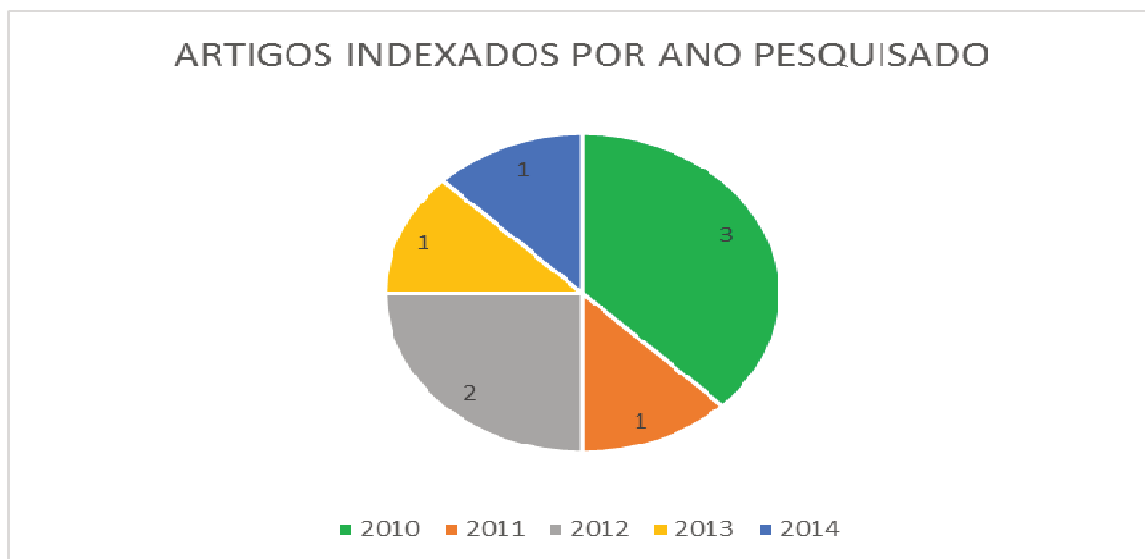
Quadro 8 - Artigos com alguma pertinência com o tema pesquisado

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR	ANO	REVISTA	DESCRITOR RELACIONADO
1. O planejamento das ações da Escola na perspectiva da construção da cidadania	Branco, Nogaro	2009	Roteiro	(3); (6)
2. Planejamento estratégico participativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária	Ferreira, Serra, Ferreira, Santos	2010	Revista Eletrônica de Estratégias de Negócios	(7); (5)
3. O planejamento de cenários como aprendizado	Lourenço Júnior; Vieira; Kilimnik	2010	Future Studies Research Journal: Trends and Strategy	(1); (2); (5)
4. Diagnóstico e análise do mapa estratégico de uma corporação religiosa com objetivos Educacionais	Gaio; Duclos	2011	Revista Universitária da América Latina	(5)
5. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas	Júnior, Pascucci; Mangolin	2012	Revista de Administração Pública	(2)
6. Gestão estratégica multicultural baseada no BSC em instituições de ensino	Mizrahi; Canen	2012	ENSAIO	(1); (2); (5)
7. O PDCA como ferramenta de apoio a implementação do planejamento estratégico em uma Instituição de ensino	Zandavalli; Mello; Souza; Andreola; Jubim	2013	Revista Gestão Universitária da América Latina	(5)
8. Contribuição do Plano de desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife	Silva; Cortês; Santos; Barbosa	2014	Revista Gestão Universitária	(5)

Fonte: Desenvolvido pela autora.

O gráfico 4, com a distribuição do número de artigos por ano de indexação, demonstra a escassez de artigos publicados com o tema da pesquisa.

Gráfico 4 - Artigos indexados por ano pesquisado



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda em relação aos achados, dos artigos selecionados e considerando a escassez, procuramos extrair de cada um, de forma resumida, o máximo de contribuições, que foram identificadas nos textos, atribuindo maior ou menor ênfase na descrição, conforme a proximidade com o tema da pesquisa.

O primeiro artigo analisado, com o título “O planejamento das ações da Escola na perspectiva da construção da cidadania”, de autoria de Branco e Nogaro (2009), foi apontado em duas das buscas e traz a intenção de investigar a possibilidade de o planejamento das ações educativas ser um diferencial para a construção da cidadania dos sujeitos. No texto, aborda-se, em primeira instância, o planejamento nas escolas e como é utilizado na atualidade, visando apresentar a importância do gestor educador para fazer acontecer o planejamento. Na sequência, os autores tratam sobre o planejamento participativo e a cidadania, explicitando a importância de associar escola e sociedade ao trabalhar a partir da realidade dos educandos e das melhorias em suas vidas, tanto escolar quanto social, para a construção da cidadania. Finalmente tratam sobre a concepção do planejamento escolar e o associam às teorias da administração, colocando em seu texto as várias formas de administrar, podendo a educação se fundamentar entre essas concepções. Destacam essa fundamentação com a citação de Padilha (2001), para quem:

“[...] existe um certo paralelismo entre a administração e a pedagogia na medida em que tanto as teorias pedagógicas como as administrativas fundamentam-se nos mesmos pressupostos, ou seja, na mesma concepção de homem, de sociedade e de organização.” (PADILHA, 2001, p. 45).

Concluem que o planejamento é imprescindível para a escola, que recebe diferentes individualidades, com interesses diversos e precisa trabalhar na perspectiva do bem comum, o qual deve ser coletivo e democrático e para sanar dificuldades dos educandos e assim cumprir com seu papel de cidadãos.

O segundo artigo citado, com o título de “Planejamento estratégico participativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária”, de autoria de Ferreira et al. (2010), veio como resultado em dois levantamentos distintos. Embora o estudo tenha sido realizado em uma instituição diversa do tema da pesquisa, interessou investigar qual a inovação aplicada nesse estudo em termos de planejamento estratégico em Instituição de Ensino. O artigo propõe uma metodologia de participação da comunidade de gestores universitários e *stakeholders* para validação das questões e determinação das estratégias no processo de Planejamento Estratégico.

O terceiro artigo, com o título “O planejamento de cenários como aprendizado”, de Lourenço Jr., Oliveira e Kilimnik (2010), apareceu como resultado em três dos sete descritores pesquisados. Esse artigo despertou interesse na análise efetuada por tratar-se de estudos sobre o potencial de um modelo experimental de Planejamento de Cenários para mobilizar, motivar e agregar maior conteúdo à tomada de decisão organizacional, principalmente no que se refere ao Planejamento Estratégico. Embora o estudo descreva a aplicação de cenários utilizando as proposições das escolas prospectivas do pensamento estratégico já estudadas neste capítulo, foi aplicada em duas instituições públicas, sendo uma da indústria farmacêutica e uma fundação de ensino tecnológico. Dessa forma, sua contribuição para nossa investigação é limitada dado o campo de aplicação, divergente do tema de nossa pesquisa.

O artigo selecionado com o título de “Diagnóstico e análise do mapa estratégico de uma corporação religiosa com objetivos educacionais”, de Gaio e Duclós (2011), é um dos seis artigos resultantes da pesquisa com o descritor “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO” AND EDUC*. Esse artigo foi evidenciado por ter sido aplicado em uma corporação religiosa, com fins não econômicos, filantrópica e atuante no segmento de redes de educação, semelhante ao tema da nossa

pesquisa. O objetivo dos autores com esse estudo foi diagnosticar a coerência do Mapa Estratégico, nas quatro perspectivas do BSC. No entanto, os autores concluíram com esse estudo que o BSC, mesmo sendo um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégias, trouxe relativo balanceamento e alinhamento dos objetivos estratégicos, baixa relação de causalidade do mapa, comunicação estratégica insuficiente e fragmentada. Por outro lado, a pesquisa evidenciou melhorias do gerenciamento e desempenho estratégico, pois a aplicação do BSC possibilitou canalizar e direcionar as competências e os investimentos desse tipo de organização.

O quinto artigo analisado apresenta como título “Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas”, tendo como autores Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012). Por meio de pesquisa, identificaram importantes práticas na gestão estratégica em universidades privadas. A análise dos dados revelou que a prática estratégica mescla estratégias deliberadas e, principalmente, estratégias emergentes. Segundo os autores, as estratégias decorrem tanto de planos formais institucionais quanto de iniciativas individuais e grupais, que resultam em interações, de insights, do feeling, da visão e reação de gestores e docentes diante dos desafios que se apresentam no dia a dia. Embora a importância da pesquisa, que inclusive evidenciou alguns dos temas estudados neste capítulo e sinalizados na Escola do Planejamento quanto à natureza das estratégias emergentes e deliberadas, o trabalho explora, como seu objeto, universidades, e não escolas.

O sexto artigo, de Mizrahi e Canen (2012), com o título de “Gestão Estratégica Multicultural Baseada no balanced scorecard em Instituições de Ensino”, apresenta os fundamentos para a construção de uma proposta de gestão estratégica para escolas de Ensino Básico com princípios do BSC em uma abordagem multicultural. A junção do BSC com a perspectiva multicultural, segundo os autores, se faz possível, pelas diferentes formas de funcionamento da instituição para que se alcancem os objetivos estratégicos traçados em seu planejamento mais amplo. A pesquisa foi motivada pelo problema de que visões monoculturais, que não propiciam a ampla participação de seus membros, reduzem a possibilidade de desenvolvimento das respectivas instituições de ensino. Para tanto, os autores defendem uma gestão estratégica participativa, consolidando um conjunto integrado de procedimentos e recomendações metodológicas com base no BSC, de modo a

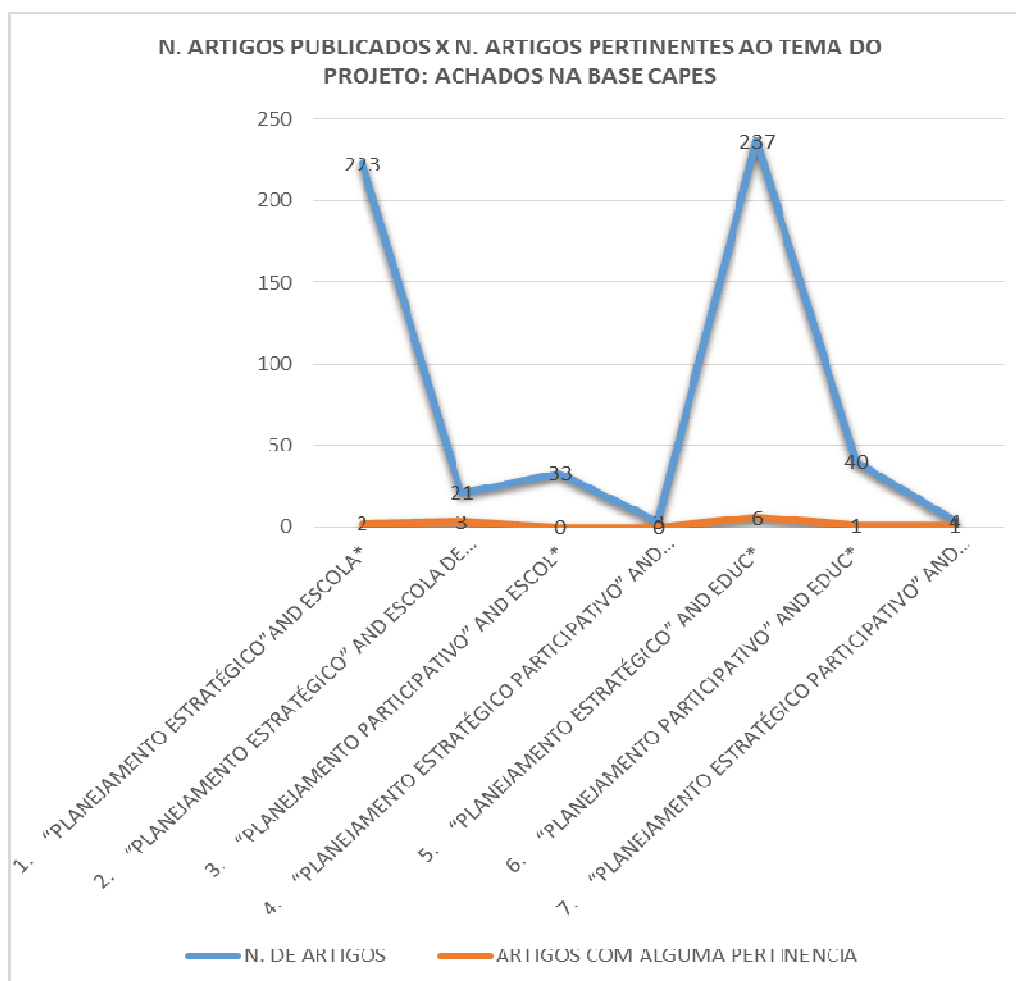
promover a valorização da diversidade cultural e a plena participação de todos os membros integrados por objetivos comuns para o sucesso escolar.

Em relação ao sétimo artigo analisado, com o título de “O PDCA Como Ferramenta de Apoio à Implementação do Planejamento Estratégico em uma Instituição de Ensino”, de Zandavalli et al. (2013), os autores procuram identificar as contribuições que o ciclo PDCA pode trazer na fase de implementação do planejamento estratégico na instituição de ensino superior estudada. Concluíram que a fase de implementação do planejamento estratégico é uma das mais difíceis do processo e que o ciclo PDCA poderá ser usado tanto na resolução de problemas quanto no desdobramento das diretrizes da organização, tornando-se uma ferramenta de apoio na implementação das estratégias. Ainda que o estudo tenha tido como objeto uma instituição de ensino superior, o artigo traz contribuições que podem ser úteis na análise da realidade das escolas estudadas nesta pesquisa e na proposição de ações de intervenção.

Por fim, conclui-se com o oitavo artigo analisado, de autoria de Silva, Cortês e Barbosa (2014), com o título “Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife”. Essa pesquisa analisou as contribuições do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. Embora as contribuições dessa importante ferramenta para o processo de gestão, não foi possível estabelecer uma analogia entre ela e o tema e objeto de nossa pesquisa.

Assim, como forma de sintetizar a pesquisa efetuada no Portal da CAPES, e demonstrar quais os estudos foram encontrados sobre o tema, evidencia-se um escore quantitativo muito baixo de achados com pertinência ao tema, comparativamente à população pesquisada, conforme demonstrado no gráfico 5.

Gráfico 5 - N. artigos publicados x artigos pertinentes ao tema



Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se, a partir dessa busca nos periódicos indexados na base CAPES, a escassez de artigos referentes a planejamento estratégico no âmbito de escolas de educação básica. Porém, percebe-se o grande volume de publicações sobre planejamento estratégico relacionados a outros tipos de organizações privadas e não educacionais, confirmando o que foi enunciado por Motta (1979), segundo o qual a maioria dos trabalhos publicados sobre planejamento estratégico são orientados para a empresa privada.

Além disso, ao final da análise dos estudos sobre planejamento estratégico em escolas, conclui-se que, de todos os artigos analisados, e principalmente com base nos artigos que obtiveram alguma relevância, constata-se a ausência de estudos sobre o planejamento estratégico em instituições de educação básica, em redes confessionais de ensino. Alguns artigos apresentaram estudos efetuados em escolas de educação básica, porém não trataram especificamente sobre o

planejamento estratégico. Outros artigos trataram de instituições de ensino superior, abordando outras ferramentas de apoio ao planejamento estratégico. E os demais artigos referem-se a outras empresas, com diferentes finalidades e diferentes formas de abordagem da gestão estratégica.

Assim, os dados quantitativos levantados nesse estudo levam-nos a considerar como relevante o presente projeto, que trata do planejamento estratégico como ferramenta de gestão educacional em instituições de educação básica, dada a ausência de estudos publicados em periódicos acadêmicos nacionais sobre essa temática. De fato, ao entrar com as palavras chave “planejamento estratégico” AND educ*, entre outros descritores, nenhum artigo foi encontrado sobre planejamento estratégico em instituições de Ensino Básico e muito menos em redes de escolas particulares e confessionais.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A seleção dos métodos e procedimentos empregados no planejamento desta pesquisa seguiu um estudo cuidadoso com base nos autores Yin (2010), Creswell (2010), Crotty (1998), Gil (2011), Silva et al. (2012), Richardson (1999), Triviños (1987). As leituras de obras desses autores foram fundamentais para a compreensão sobre o que é a metodologia da pesquisa e efetuar a escolha do método mais adequado para a presente investigação. Para esclarecer a metodologia deste estudo, apresentaremos, na sequência, os aspectos que foram desenvolvidos e a trilha planejada para a consecução do trabalho final.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Crotty (1998, p. 29), “[...] um paradigma é a instância filosófica que irá embasar o método de pesquisa”. Dessa forma, o paradigma definido para esta pesquisa foi o qualitativo, o qual orientou a escolha e a aplicação dos métodos da pesquisa.

A escolha pela pesquisa qualitativa se justifica pela intenção em pesquisar as práticas que são realizadas dentro de uma organização real e as relações que os indivíduos estabelecem a partir do entendimento que estes têm a respeito dessa realidade. Ainda sobre a pesquisa qualitativa, destacamos o que diz Creswell:

A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das peculiaridades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados. (CRESWELL, 2007 p. 26).

Considerando a necessidade de irmos a campo para captar aquilo que é mais significativo na ótica dos gestores que compõem a Rede Verzeri de Educação, e seguindo o paradigma da pesquisa qualitativa, é essencial que o pesquisador evite a imposição de categorias para o estudo empírico sobre o planejamento estratégico. Dessa forma, segundo Richardson (1999), poderemos compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por esses indivíduos e equipes, contribuir no processo de mudança e possibilitar, com maior nível de profundidade, o entendimento das

particularidades do comportamento das pessoas na utilização dos instrumentos de gestão alinhados aos objetivos e missão da Mantenedora. Cientes de que, em princípio, não há um paradigma mais apropriado para uma pesquisa, consideramos que o método qualitativo, por se aproximar mais do tipo de problema que pesquisamos, nos guiaria na busca e na análise de dados, bem como na escolha de métodos coerentes para a proposição de melhores alternativas e intervenção junto à realidade pesquisada.

4.2 ESTUDO DE CASO

O método de pesquisa que adotamos foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2010, p. 39), “[...] é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso possibilitou desenvolver novas compreensões a respeito dos fenômenos que aconteceram no cotidiano da realidade que pesquisamos.

Gil (2011, p. 58) considera que o estudo de caso serve a pesquisas com diferentes propósitos, tais como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, e explicar as variáveis que causam determinados fenômenos em situações muito complexas, que impossibilitam a utilização de outros métodos. Conforme Silva et al. (2012, p. 39), podem-se listar características do estudo de caso, tais como:

Seu foco recai sobre eventos contemporâneos; utiliza múltiplas fontes de evidências (indivíduos, grupos, organizações); emprega vários métodos de coleta e análise de dados (entrevistas, questionários, documentos); é útil para estudar questões como “por que” e “como” determinados fenômenos ocorrem; foca processos ao longo do tempo e não intensidades de frequência ou incidências; o fenômeno sob investigação é estudado em seu contexto natural; o pesquisador deve ter uma atitude receptiva e exploratório ao longo do estudo. A coleta de dados é flexível. Mudanças de locais e técnicas de coleta de dados podem ocorrer durante o processo de investigação; não se adotam controles experimentais ou se intervêm na realidade; busca-se somente compreendê-la.

Concluindo, conforme Yin (2010), observa-se que, em todas as situações, a necessidade de usar estudos de caso surge do desejo de compreender em profundidade fenômenos sociais complexos. Esse método exige do pesquisador que

aborde uma realidade com profundidade, envolvendo uma abrangente coleta e análise de dados, para responder à problematização da pesquisa empreendida.

Com isso destacamos a complexidade desta pesquisa, pois trata-se de estudo de casos múltiplos, uma vez que foi analisado o planejamento estratégico formulado por uma Rede de organizações, sendo o foco a Mantenedora e o planejamento estratégico de cada uma das duas escolas que compõem essa mesma Rede.

Dessa forma, a opção pelo estudo de caso se justificou pela intencionalidade de compreender em profundidade como é aplicado o planejamento estratégico dentro da realidade pesquisada, nesse caso, a partir da Mantenedora e de duas escolas da Rede e da escuta dos agentes integrantes das escolas.

4.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para a definição e escolha das técnicas de coletas de dados, fez-se necessário adotar um método de pesquisa que, segundo Richardson (1999, p. 70), significa “[...] a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”, assim como explorar tudo aquilo que é necessário para compreender o fenômeno.

De acordo com Gil (2011), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido ou explorado. Assim, constitui-se como um tipo de pesquisa muito específica, sendo comum assumir a forma de um estudo de caso. Nesse tipo de pesquisa, ainda segundo Gil (2011), haverá sempre alguma obra ou entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão.

Dessa forma, a presente pesquisa, por se tratar do estudo de um mesmo processo em diferentes unidades organizacionais, embora na mesma rede, exigiu uma estratégia investigativa mais abrangente, baseando-se em várias fontes de dados. Por meio do estudo dos documentos produzidos de cada uma das escolas da rede e pela escuta de alguns de seus autores, foi possível compreender os desdobramentos efetuados no processo de planejamento estratégico e compará-los com as orientações preconizadas pela Mantenedora.

Por isso, na coleta de dados, fizemos uso de dois métodos recomendados por Silva et al. (2012): a pesquisa ou análise documental e a entrevista semiestruturada.

Conforme Silva et al. (2012), a entrevista na coleta de dados é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e parte de um *continuum* que vai desde entrevistas estruturadas, passando por entrevistas semiestruturadas até entrevistas não estruturadas. Triviños (1987) destaca que o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa se aproxima dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões. Utilizamos a entrevista semiestruturada, com a participação de 14 pessoas de diferentes posições na estrutura hierárquica dos dois educandários, nas diversas funções, de forma a contemplar não só os cargos de direção e coordenação, que estão mais ligados ao planejamento estratégico, mas também os cargos de professores e funcionários administrativos que estavam na organização pesquisada, na época da formulação do planejamento.

A pesquisa documental é a terceira técnica apresentada por Silva et al. (2012). Conforme os autores, embora pouco explorada, essa técnica pode ser valiosa, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas.

Para tanto, foram pesquisados os documentos do planejamento estratégico da Mantenedora e de dois colégios da Rede, conforme nomeados no quadro 09, a seguir:

Quadro 9 - Relação de documentos pesquisados

UNIDADES DA REDE	DOCUMENTOS PESQUISADOS
MANTENEDORA	Manual do Planejamento Estratégico da Rede Verzeri 2013-2023, (2012)
	Mapa Estratégico da Rede Verzeri, 2013
	Orçamento 2013, (2013)
	Painel BSC de indicadores e metas 2013-2023, (2013)
	Premissas gerais para a formulação do planejamento estratégico e orçamentário, (2012)

(Continua)

UNIDADES DA REDE	DOCUMENTOS PESQUISADOS
COLÉGIOS DA REDE	Planejamento estratégico da unidade 2013-2023, (2012)
	Premissas para elaboração do planejamento estratégico e orçamentário, (2012)
	Orçamento, (2013)
	Painel BSC com indicadores e metas da unidade, (2013)

(Conclusão)

Fonte: Elaborado pela autora

Em nossa pesquisa qualitativa, de acordo com a natureza dos temas investigados, foi utilizado o estudo de caso com a triangulação por meio de entrevistas e a análise documental.

Dessa forma, para exemplificar melhor os métodos, finalizaremos com um resumo, apresentado no Quadro 10, que mostra os procedimentos empregados para realizar as diferentes etapas da investigação.

Quadro 10 - Resumo dos procedimentos a serem adotados na pesquisa

ESTUDO DE CASO COM BASE NOS OBJETIVOS	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	LOCAL	PARTICIPANTES DA PESQUISA
1- Descrever o modelo de planejamento estratégico adotado pela Rede Verzeri.	PESQUISA DOCUMENTAL	¹ MANTENEDORA DA REDE VERZERI	
2-Verificar como o planejamento estratégico é desdobrado ao longo da estrutura hierárquica dos colégios.	PESQUISA DOCUMENTAL	02 ² COLÉGIOS DA REDE VERZERI	02 DIRETORAS (01 DE CADA COLÉGIO)
	ENTREVISTA		04 PROFESSORES (02 DE CADA COLÉGIO)
			04 COORDENADORES (02 DE CADA COLÉGIO)
			04 FUNCIONÁRIOS (02 DE CADA COLÉGIO)
			TOTAL= 14 PESSOAS

(Continua)

ESTUDO DE CASO COM BASE NOS OBJETIVOS	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	LOCAL	PARTICIPANTES DA PESQUISA
3- Verificar o grau de alinhamento entre o planejamento estratégico da Mantenedora e o das unidades de ensino da rede.	PESQUISA DOCUMENTAL	MANTENEDORA DA REDE VERZERI	
4- Identificar as boas práticas na utilização do planejamento estratégico entre os colégios da Rede Verzeri.	ENTREVISTAS	02 COLÉGIOS DA REDE VERZERI	02 DIRETORAS (01 DE CADA COLÉGIO)

(Conclusão)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Utilizamos, como corpus da análise dos dados, as entrevistas semiestruturadas e a análise dos documentos da Instituição, conforme explicitado na etapa de coleta de dados. Contando com fontes múltiplas de informações, estabelecemos, conforme orienta Yin (2010), o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, enquanto processo de triangulação de dados. Após a coleta dos dados, estes foram tratados basicamente em três principais etapas, conforme orienta Miles e Habermas (1994) e Yin (2010): a redução dos dados, a apresentação dos dados e a conclusão ou verificações, processo exemplificado no Quadro 11.

Quadro 11 - Principais etapas da análise de dados qualitativos

ETAPA	PROCEDIMENTOS
Ponto Origem	<ul style="list-style-type: none"> • Começa na delimitação da pesquisa • Elaborar sumário dos dados • Codificar os dados/Categorizar • Destacar temas que emergem dos dados • Definir Clusters • Definir participações dos dados • Definir tipologias de grau (ex. favorável, indiferente, desfavorável, alto, médio, baixo)
Apresentação dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar matrizes/tabelas • Gráficos • Ilustrações • Redes, • Fluxogramas, organogramas • Mapas conceituais • Organizações de lições aprendidas • Modelos ou metáforas
Conclusões e Verificações	<ul style="list-style-type: none"> • Indicações de regularidades • Padrões • Explicações (Por que ocorreu?) • Fluxos causais • Proposições ou hipóteses a serem testadas em pesquisas futuras (estudos exploratórios)

Fonte: Adaptado de Miles e Huberman (1994) e Yin (2010).

Como a pesquisa buscou compreender como foram desdobrados os planos estratégicos nos colégios, procedeu-se à investigação em cada um dos documentos do planejamento estratégico da Mantenedora, elucidando cada etapa de seu desenvolvimento, assim como, em dois dos cinco colégios que compõem a Rede Verzeri de Educação. Os colégios foram denominados como unidade de educação “A” e unidade de educação “B”, em conformidade com o termo esclarecido.

Em vista disso, a pesquisa documental teve um caráter exploratório, em que se procurou por evidências contemporâneas que possam formular as questões pertinentes ao problema da pesquisa. Esse caráter exploratório tem como finalidade, além de desenvolver hipóteses, clarificar os conceitos (TABORDA, 2017).

Para a análise dos documentos do planejamento estratégico da Mantenedora e dos dois colégios da rede, convém lembrar a definição de Bardin (2010, p. 45):

A análise documental é uma operação ou conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, no intuito de facilitar, num estudo ulterior, a sua consulta e referência.

Além da pesquisa documental, fizemos uso de entrevistas semiestruturadas, com 14 pessoas de diferentes posições na estrutura hierárquica dos colégios, com o objetivo de averiguar como foi desdobrado o processo de formulação das estratégias ao longo da estrutura organizacional e a opinião dos entrevistados sobre a relevância do processo de planejamento estratégico para a Instituição.

4.5 INTERVENÇÃO

A partir dos estudos efetuados e dos resultados obtidos com a pesquisa, foram propostas melhorias no planejamento estratégico da Rede Verzeri, para serem implementadas de forma mais efetiva pelos colégios da rede e assim gerar melhores resultados para a organização.

4.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Tendo clareza de que o pesquisador, antes de tudo, tem a obrigação de respeitar os direitos, as necessidades, os valores, e os desejos do (s) informante (s), a pesquisa foi realizada com atenção aos preceitos éticos, tendo sido empregados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e o Termo de Anuência Institucional.

5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA

Este capítulo destina-se a apresentar a síntese analítica dos dados coletados nos documentos do planejamento estratégico da Rede e de dois colégios integrantes da Rede, assim como nos dados extraídos das entrevistas efetuadas com 14 colaboradores que atuam nos dois colégios pesquisados.

Inicialmente, a análise foi efetuada a partir dos documentos da formulação do Planejamento Estratégico da Rede Verzeri, realizado em 2012, para o exercício de 2013 a 2023. Na sequência, foi analisado o desmembramento do planejamento estratégico corporativo em dois colégios da Rede Verzeri, de forma a verificar seu nível de alinhamento com o planejamento da Rede.

Como forma de estabelecer um padrão comparativo, os dados coletados dos documentos da Rede Verzeri foram analisados conforme dispõe a literatura especializada, tendo como referência as fases e procedimentos indicados para a realização do processo de planejamento. De maneira análoga, foram verificados os documentos dos colégios tendo como base os passos definidos pela literatura e as recomendações constantes nos documentos da Rede.

Posteriormente, foi realizado o estudo dos dados extraídos da entrevista realizada junto a 14 pessoas, lotadas em diversos níveis da estrutura organizacional dos dois colégios da Rede, para que pudéssemos analisar, a partir da percepção desses sujeitos, como foi desdobrado o planejamento nas escolas da Rede.

Ao final deste capítulo, é apresentado um resumo com as principais convergências e divergências encontradas com a análise efetuada, assim como um elenco de proposições para a próxima formulação do planejamento estratégico da Rede Verzeri.

5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE VERZERI

Nos documentos do acervo eletrônico da Rede Verzeri, consta que a formulação do planejamento estratégico para o horizonte de 2013 a 2023 foi antecedida por um longo programa de formação de líderes, na modalidade presencial, com duração de 40 horas, realizado em 2012, pela sua Mantenedora. Com o intuito de preparar as lideranças estratégicas da Rede para a mobilização de

projetos vislumbrando a Rede Verzeri do futuro, participaram todos os diretores de cada uma das unidades.

Após a realização do programa de formação de líderes, ainda em 2012, foi eleita uma comissão com lideranças representantes de cada um dos segmentos, ou seja, do segmento da Educação Básica, do Segmento da Saúde e do Segmento da Assistência Social. Essa comissão, com o apoio de uma consultoria externa, foi responsável pela formulação do planejamento estratégico, que contou ainda com alguns dos membros da estrutura de governança, tais como a Gerência Executiva, Diretora Executiva e Diretora Financeira.

Assim, o planejamento estratégico da Rede Verzeri foi formulado para toda a Rede, de forma ampla, pela alta direção, no nível mais alto da pirâmide organizacional. Por ter a dimensão estratégica, apresentou objetivos de longo prazo e ações para alcançá-los, direcionados para a Rede como um todo, apenas com alguns direcionadores específicos para determinado segmento. Nesse sentido, observou-se o esforço da Rede Verzeri em assumir a responsabilidade de desenvolver o planejamento estratégico e selecionar destinos, ações e diretrizes para serem seguidos por todas as unidades.

Além disso, conforme consta no estatuto, a Rede Verzeri é uma organização sem fins lucrativos, e, embora com finalidade filantrópica, necessita ter comportamento de empresa (organização competitiva no seu mercado de atuação) em razão da necessidade de ser autossustentável, porém cumprindo funções que normalmente são de responsabilidades dos governos, por atuar em setores sociais, como os da educação, saúde e a assistência social. Essa complexidade de atuação em múltiplos cenários tornou a pesquisa ainda mais desafiadora, pois partiu-se primeiramente do exame do planejamento estratégico corporativo, abarcando as suas especificidades como um todo, para depois analisar-se o desdobramento nos colégios e com isso verificar o grau de alinhamento e convergência entre os planos.

Para tanto, foram examinados os documentos do planejamento estratégico da Rede, buscando-se aqueles que melhor respondessem para as unidades de educação, com orientações para desdobrarem seu planejamento estratégico e obterem a convergência necessária para a atuação em Rede. Foi um trabalho minucioso e realizado com todo o cuidado para que nenhuma informação fosse desconsiderada.

Além disso, como critério de análise, os documentos foram examinados com base na revisão da literatura deste estudo para verificar em que medida o planejamento estratégico da Rede apresentou convergência, assim como a aderência do método à realidade da Rede.

De forma geral, no documento analisado que contém a peça do planejamento estratégico formulado pela Rede Verzeri, percebeu-se que o processo estratégico foi conduzido de maneira estruturada e formal, e contém os grandes aspectos que podem ser considerados comuns às metodologias de planejamento evidenciadas por Oliveira (2007), por Lück (2000) e Chiavenato (2003), conforme demonstrado no Quadro 12.

Quadro 12- Análise comparativa da metodologia sugerida pelos autores com a Rede Verzeri

Fases	Etapas por Oliveira (2007)	Etapas por Lück (2000)	Etapas por Chiavenato e Sapiro (2003)	Etapas pela Rede Verzeri
I-Diagnóstico estratégico	Visão Valores Análise cenários	Missão Visão Valores Análise cenários Pesquisa quali e quanti Base conceitual	Missão Visão Valores Construção de cenários	Missão Visão Valores Análise cenários
II-Missão	Missão Posição Postura Cadeia de valor Macro estratégias Macro políticas			Posição Postura Cadeia de Valor Macro estratégia Matriz EREC
III-Instrumentos Prescritivos Quantitativo	Objetivos Metas Estratégias Planos de ação Projeto Planejamento orçamentário	Objetivos Metas Estratégia Planos de ação	Objetivos Metas Estratégias	Objetivos Metas Estratégias Planos de ação Projetos Planejamento Orçamentário
IV- Controle e Avaliação	Acompanhamento Ação corretiva	-	Auditoria de resultados Avaliação Estratégica	Acompanhamento e ação corretiva via <i>Balanced Scorecard</i>

Fonte : Elaborado pela autora

Percebeu-se, ao analisar o quadro comparativo com as etapas do planejamento estratégico conforme diferentes autores, que, na fase de diagnóstico estratégico, assim como encontrado em Lück (2000) e Chiavenato (2003), a Rede Verzeri inicia as etapas declarando sua missão para, na sequência, formular as demais etapas. No entanto, Oliveira (2007) apresenta a Missão em fase posterior ao diagnóstico estratégico.

Na fase de diagnóstico, que procura responder, a partir da razão da existência da organização, qual a real situação para projetar o seu futuro, fez-se necessário identificar primeiramente sua missão. Para as organizações da Rede Verzeri, que trazem em sua essência a missão, é condição precípua a declaração da razão de existir na fase inicial do processo de planejamento.

Dessa forma, seguindo a análise dos documentos em relação às fases citadas pelos autores, no que se refere ao diagnóstico estratégico, a Rede Verzeri iniciou o processo de planejamento a partir da missão (conforme já expresso anteriormente), da visão, valores e princípios para, na sequência, realizar uma avaliação das oportunidades e ameaças, bem como de seus pontos fortes e fracos, identificados na análise de cenários.

Alguns dos excertos dessa fase foram extraídos dos documentos do planejamento estratégico da Rede Verzeri para compor o quadro 13, abaixo, cujos itens servirão de elementos comparativos para verificar se o desdobramento nas demais unidades converge com o estabelecido pela Rede.

Quadro 13- Elementos do diagnóstico estratégico da Rede Verzeri

FASES	ELEMENTOS	Dados da Rede
Diagnóstico estratégico	Missão	Atuar com excelência e sustentabilidade, de forma integrada, em saúde, educação e inclusão social à luz dos valores Verzerianos.
	Visão	Até 2023 ser uma organização inovadora, reconhecida pela gestão profissionalizada e identificada pela vivência dos valores Verzerianos.
	Valores	Cordialidade nas relações, Humanização, Ética, Justiça, conhecimento, sustentabilidade
	Princípios	Caridade, Educação, Inculturação, Comunhão de bens.

Fonte: elaborado pela autora

Na fase de diagnóstico, para a análise de cenários, a Rede utilizou como ferramentas a Matriz SWOT¹ para identificar os fatores que influenciam no ambiente interno e externo e a Análise PESTEL² para o conhecimento do macro ambiente em que a organização estava inserida.

Desses elementos que compõem o diagnóstico da Rede Verzeri, observou-se que a declaração de Missão trouxe pretensões claras de como atuar em seu ambiente, definindo seu compromisso com a excelência na prestação de serviços e a responsabilidade com a sustentabilidade, reforçando a natureza da organização, que, embora filantrópica, necessita manter-se competitiva e autossustentável. Quanto à visão, a Rede considerou um horizonte de 10 anos (2013-2023) para a realização do planejamento, demonstrando com isso que não é um negócio qualquer, mas sim uma organização dedicada a projetos para a promoção da vida das pessoas, reforçando o seu comprometimento social – fundamental para as organizações filantrópicas e do terceiro setor. Planos de longo prazo engajam colaboradores, porém é muito pouco provável acertar tantos detalhes para um período tão longo. Chiavenato (2003) e Oliveira (2007) referem-se como longo prazo o tempo de três a cinco anos, considerando o cenário econômico global e a situação ou setor em que a organização atua.

Na sequência das etapas do planejamento estratégico, que alguns autores definem como a fase da missão - e no quadro 11, como fase II - a Rede Verzeri, a partir do diagnóstico estratégico e como resultado da análise de cenários, escolheu alternativas de caminho e ação para alcançar a visão de futuro e cumprir com sua missão. Para tanto, em convergência com a metodologia, definiu, nessa fase, a postura e a posição estratégica genérica para cada segmento de atuação.

Para o segmento de Educação e Assistência Social da Rede, foi definida, como abordagem estratégica genérica, a diferenciação, num escopo de atuação mais amplo. Já para a área da saúde, a diferenciação foi definida também como abordagem estratégica genérica, porém num escopo de atuação mais restrito, conforme ilustra a figura 15.

¹ Matriz SWOT- SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que consiste em uma ferramenta de análise de cenários do ambiente interno e externo da organização

² Análise PESTEL - A Análise PESTEL tem como base o estudo dos fatores externos à empresa que podem exercer uma forte influência, direta ou indireta, na sua ação. Cada letra da sigla PESTEL tem um significado, sendo **P** – Fatores Políticos; **E** – Fatores Econômicos; **S** – Fatores Sociais; **T** – Fatores Tecnológicos; **E** – Fatores Ecológicos; **L** – Fatores Legais.

No caso das escolas, objeto desta pesquisa, foi identificado nos documentos que a Rede Verzeri definiu a abordagem estratégica genérica de diferenciação para que o serviço oferecido pelos colégios fosse considerado único no âmbito do setor e num escopo mais amplo de atuação, de forma que os alunos pudessem completar todas as etapas da educação básica.

Figura 15: Abordagem estratégica genérica para os segmentos de atuação da Rede Verzeri

	Custo	Diferenciação
Amplo		Educação Assistência Social
Restrito		Saúde

Fonte: Planejamento Estratégico da Rede Verzeri 2013-2023, (2012)

Considerando que essa fase objetiva direcionar, para todas as unidades, as estratégias institucionais, a Rede Verzeri inseriu, em seu planejamento estratégico, orientações relevantes para serem seguidas pelas unidades.

A abordagem genérica de diferenciação proposta pela Rede exige um importante e detalhado estudo de mercado para que se possa chegar nesse posicionamento. Não constam nos documentos estudos ou pesquisas que pudessem sustentar esse posicionamento de diferenciação para a Educação e para a Assistência Social, mesmo dentro de um escopo amplo de atuação. Além disso, essa abordagem exige que as organizações criem serviços que sejam únicos, e os custos não sejam alvo estratégico primário. Porém, em organizações filantrópicas, manter os custos equilibrados, assim como o orçamento, é determinante para a sobrevivência, visto que recebem isenções tributárias, mas em contrapartida parte de seu atendimento deve ser realizado com gratuidade.

Após ter definido a postura e a posição estratégica, o processo de planejamento da Rede Verzeri passou a definir as grandes ações e caminhos que iria adotar. Para tanto, nessa fase, definiu as macro estratégias, conforme quadro 14, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como elemento propulsor sua postura e posição estratégica.

Quadro 14: Macro estratégias da Rede Verzeri

Temas Estratégicos	Macroestratégias
Carisma	Ser presença Significativa.
Cultura de Alto Desempenho	Os objetivos estratégicos devem ser explicitamente alinhados à missão e aos valores, comprovando sua contribuição para implementação da visão.
Negócio sustentável	A Rede Verzeri somente opera com resultados positivos em todas as suas unidades operacionais.
Inovação	Toda a inovação deve gerar valor reconhecido pelo cliente.
Cultura de Rede	Promover a atuação integrada e a sinergia dentre os segmentos de negócio da Rede Verzeri.

Fonte: Elaborado pela autora

As macro estratégias ligadas aos temas estratégicos foram intencionalmente formuladas para possibilitar às unidades da Rede delimitarem seu escopo de atuação de uma forma mais ampla e sinalizarem os caminhos que deveriam buscar. Como forma de ampliar a compreensão das macro estratégias, a Rede Verzeri desdobrou-as em diretrizes que corresponderam às grandes orientações para que todas as unidades pudessem utilizá-las em suas ações estratégicas. Para compor o quadro 15, a seguir, foram selecionadas as diretrizes que melhor se aplicaram às unidades de Educação, para, a posteriori, verificar a convergência com o planejamento dessas unidades.

Quadro 15: Diretrizes da Rede Verzeri

TEMA ESTRATÉGICO	DIRETRIZES
CARISMA	Promover a vivência dos valores e zelar pelos princípios Verzerianos
	Promover práticas do acolhimento Verzeri em todos os segmentos de atuação da Rede

(Continua)

TEMA ESTRATÉGICO	DIRETRIZES
Cultura de alto desempenho	O gestor deve explicitar como os objetivos estratégicos estão alinhados à missão e aos valores, e comprovar como esses objetivos implementarão a visão nos próximos 10 anos
	As unidades deverão apresentar os “selos” (certificações) que evidenciarão o atingimento do quesito “referência” da visão da Rede. Esses objetivos de certificação deverão ter prazos para serem alcançados;
	Cada unidade deve demonstrar claramente quais indicadores serão selecionados para evidenciar o cumprimento da visão (visão deve ser mensurável);
Negócio sustentável	Todos os objetivos e ações devem comprovar sua sustentabilidade econômica, financeira, ambiental e social;
	Os indicadores econômico-financeiros deverão evidenciar a produtividade, o retorno do ativo total e do patrimônio;
	Em todas as áreas onde tiver oportunidade de crescimento e redirecionamento sustentável cabe aos gestores locais apresentarem projetos para aproveitamento dessas oportunidades;
Inovação	Toda inovação deve gerar valor reconhecido pelo cliente.
	Promover práticas educacionais inovadoras, vibrantes, experienciais e globais;
Promoção e operacionalização da cultura de Rede	Recomenda-se que o planejamento das ações da unidade promova a atuação integrada e a sinergia com os segmentos de negócio e as demais unidades da Rede Verzeri;
	A marca corporativa – REDE VERZERI – deve ser institucionalizada e incorporada em todas as unidades.

(Conclusão)

Fonte: Adaptado de Rede Verzeri (2012)

As diretrizes apontadas foram amplas e evidenciaram, de uma forma geral, a permanente preocupação da Rede quanto à sustentabilidade e eficácia das organizações. Os temas estratégicos também sinalizaram para o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada, na qual a cultura de alto desempenho e a inovação estivessem presentes nas ações estratégicas. Porém, exceto pelo tema estratégico constante nos documentos da Rede Verzeri (2012) que trata sobre o Carisma, que

tem como diretriz “Promover a vivência dos valores e zelar pelos princípios Verzerianos”, não foi identificado nos documentos o meio pelo qual os serviços devem ser reconhecidos pelos clientes. Diretrizes muito amplas e genéricas, segundo Motta (1979), dificultam a operacionalização dessas intenções pelas escolas, face à margem de interpretações que podem suscitar.

Para atender ao tema estratégico “cultura de alto desempenho”, tendo como diretriz que cada unidade deve demonstrar claramente quais indicadores serão selecionados para evidenciar o cumprimento da visão” (visão deve ser mensurável), a Rede Verzeri demonstrou em seu planejamento as metas que selecionou para evidenciar o cumprimento da visão, conforme tabela 6:

Tabela 6: Objetivos estratégicos e metas da visão da Rede Verzeri

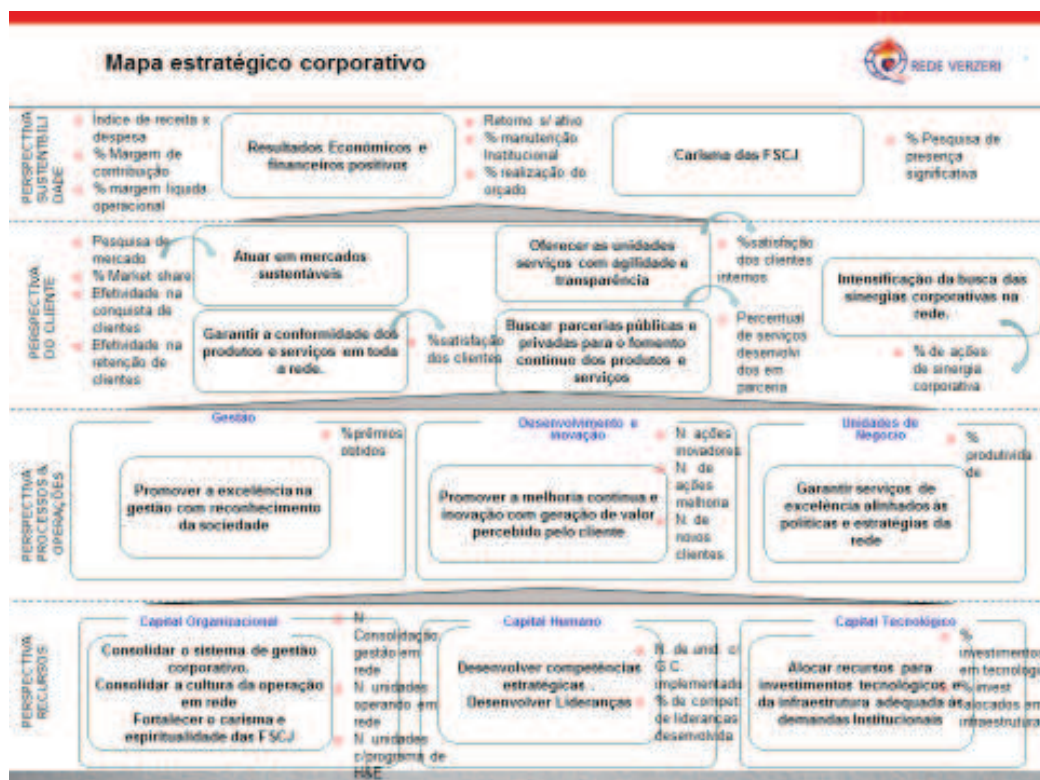
VISÃO	Até 2023 ser uma organização inovadora, reconhecida pela gestão profissionalizada e identificada pela vivência dos valores Verzerianos.									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Objetivos estratégicos										
Indicadores da visão										
Instituir e implementar o modelo de governança	80 %	10 0%	00	0	0	0	0	0	0	0
Padronizar os instrumentos do planejamento estratégico	70 %	80 %	100%	0	0	0	0	0	0	0
Incorporar na rotina de gerenciamento das estratégias a utilização de ferramentas de gestão	50 %	80 %	100%	0	0	0	0	0	0	0
Submeter a gestão a avaliações externas	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01
Executar o programa de gestão de pessoas por competências em toda a Rede	50 %	75 %	100%	0	0	0	0	0	0	0
Incluir o conhecimento e prática dos valores Verzerianos pelo público interno	70 %	80 %	90%	95%	100 %	0	0	0	0	0
Fortalecer a marca REDE VERZERI nos mercados de atuação	40 %	60 %	80%	100 %	0	0	0	0	0	0
Realizar inovações na Rede	03	03	03	03	03	03	03	03	03	03

Fonte: Rede Verzeri, (2012)

Percebeu-se que grande parte das metas estabelecidas para o alcance da visão de 10 anos foram projetadas para no máximo cinco anos, reforçando que um horizonte de longuíssimo prazo, como o tratado pela Rede, torna inexecutável um planejamento.

Na fase III do planejamento estratégico, como instrumento prescritivo para definição dos objetivos, metas e desafios, a Rede Verzeri utilizou o *balanced scorecard (BSC)*, idealizado por Robert Kaplan e David Norton (1997). Nessa abordagem, foi utilizado o mapa estratégico para comunicar as estratégias, conforme figura 16, e um painel para o controle de indicadores e metas.

Figura 16: Mapa estratégico da Rede Verzeri



Fonte: Planejamento estratégico da Rede Verzeri 2013-2023, 2012

O mapa estratégico da Rede Verzeri apresentou as quatro perspectivas originalmente propostas por Kaplan e Norton (1997): perspectiva da sustentabilidade, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos e operações, e perspectiva de recursos do capital organizacional, capital humano e capital tecnológico. A cada uma das perspectivas, foram atribuídos objetivos, indicadores e

metas conforme propõe a metodologia. A necessidade de autossustentação ficou bem clara na primeira perspectiva da Rede Verzeri, denominada de sustentabilidade, como adaptação da perspectiva financeira dos autores. Porém, pode causar certa surpresa que, no mapa estratégico, a Rede Verzeri demonstrou a necessidade da sustentabilidade em primeiro plano, em detrimento da própria missão. Foi necessário recorrer a Drucker (1988, p. 41) para analisar esse posicionamento e aportar sugestões:

Embora seja necessário o levantamento de recursos financeiros para a operacionalização das suas atividades, a organização sem fins lucrativos não pode se subordinar a esse processo, mas sim fazê-lo para que sua missão possa ser cumprida. Assim, a obtenção de recursos financeiros é um meio, e não um fim. (DRUCKER, 1988, p. 41).

A própria metodologia do Balanced Scorecard (BSC) corrobora essa ideia e auxilia a romper com a lógica de que o desempenho só é realmente medido pelos seus indicadores financeiros e adiciona a esses um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que “vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21). No Caso da Rede Verzeri, a forma de concretizar sua estratégia poderia partir primeiramente da ótica dos clientes, com uma proposta de valor pautada fortemente pela identificação das características e atributos que proporciona, sob a forma dos serviços que são oferecidos, nos três segmentos em que atua, pelos quais seus clientes estariam dispostos a pagar.

Quanto aos instrumentos quantitativos presentes nessa fase do planejamento estratégico, além do painel BSC com indicadores e metas, identificou-se que a Rede Verzeri utilizou o orçamento para incluir as projeções econômico-financeiras do planejamento estratégico, utilizando-se do sistema GV-DASA, conforme modelo da figura 17.

Figura 17: Sistema de orçamento da Rede Verzeri

Previsto		Mes								
Unidade	Indicadores	01-JANEIRO	02-FEVEREIRO	03-MARÇO	04-ABRIL	05-MAIO	06-JUNHO	07-JULHO	08-AGOSTO	09-
	4.01.1-PESSOAL SAUDE/EDUCAÇÃO									
	4.01.2-PESSOAL ADMIN									
	4.02.00-MATERIAL MEDICAMENTOS									
	4.02.1-MEDICAMENTOS									
	4.02.2-GASOTERAPIA									
	4.02.3-MATERIAIS HOSPITALARES									
	4.02.4-ORTESSES, PROTESES E MATERIAIS ESPECIAIS									
	4.03-OUTROS CUSTOS HOSPITALARES									
	4.04-HONORÁRIOS MÉDICOS									
	4.05-DESP ADMINISTRATIVAS									
	4.06-DEPRECIACÃO									
	4.07-GRATUIDADES									
	4.08-DESP FINANCEIRAS									
	4.09-PCLD									
	4.10-DESP EXTRA OPERACIONAIS									
	5-.....RESULTADO CONTABIL.....									

Fonte: Sistema B.I. GV DASA da Rede Verzeri, 2012

A Rede Verzeri, com a utilização do orçamento nessa fase quantitativa, pode efetuar a interligação do planejamento estratégico com aquilo que financeiramente pode ser concretizado, o que é imprescindível para a sua condição de autossustentação.

Após as definições estratégicas, a Rede Verzeri tratou de comunicá-las e encaminhou-as, a cada uma das unidades, através de um documento denominado “Premissas para a formulação do planejamento estratégico e orçamentário”, contendo as definições estratégicas, conforme descritas nesta seção, para serem desdobradas em toda a Rede.

Nas próximas seções, em continuidade à pesquisa documental, serão examinadas as formulações do planejamento estratégico em dois dos cinco colégios da Rede, para possibilitar identificar, ao descrever o desdobramento do planejamento ao longo da estrutura organizacional desses dois colégios, em que medida há ou não alinhamento e convergência com a Rede. Os colégios foram escolhidos aleatoriamente, e sua identificação será preservada em consonância com

o termo de livre consentimento, porém denominados, para efeito desta análise, de unidade de Educação “A” e unidade de Educação “B”.

5.2 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE EDUCAÇÃO “A” DA REDE VERZERI

Nos documentos do planejamento estratégico que a unidade de Educação “A” possui em seu acervo, foi identificada uma estrutura de desdobramento similar à que foi desenvolvida pela Rede Verzeri. Esse planejamento será analisado na sequência, seguindo os passos recomendados na literatura pesquisada.

Na fase de diagnóstico estratégico, a unidade de Educação “A” apresentou a missão, visão, valores e princípios, assim como a análise de cenários utilizando a metodologia SWOT. Parte desses elementos foram extraídos dos documentos e compõem o quadro 16, a seguir.

Quadro 16: Elementos do Diagnóstico Estratégico da unidade de Educação “A”

FASES	ELEMENTOS	Dados da Unidade de Educação “A”
Diagnóstico estratégico	Missão	Promover uma educação de excelência e sustentabilidade, diferenciada pelos valores da Rede Verzeri, em vista de uma formação integral.
	Visão	Ser referência Estadual como uma organização educativa e inovadora, centrada na aprendizagem e reconhecida pelos valores Verzerianos.
	Valores	Cordialidade nas relações, Humanização, Ética, Justiça, conhecimento, sustentabilidade
	Princípios	Caridade, Educação, Inculturação, Comunhão de bens.

Fonte: Elaborado pela autora

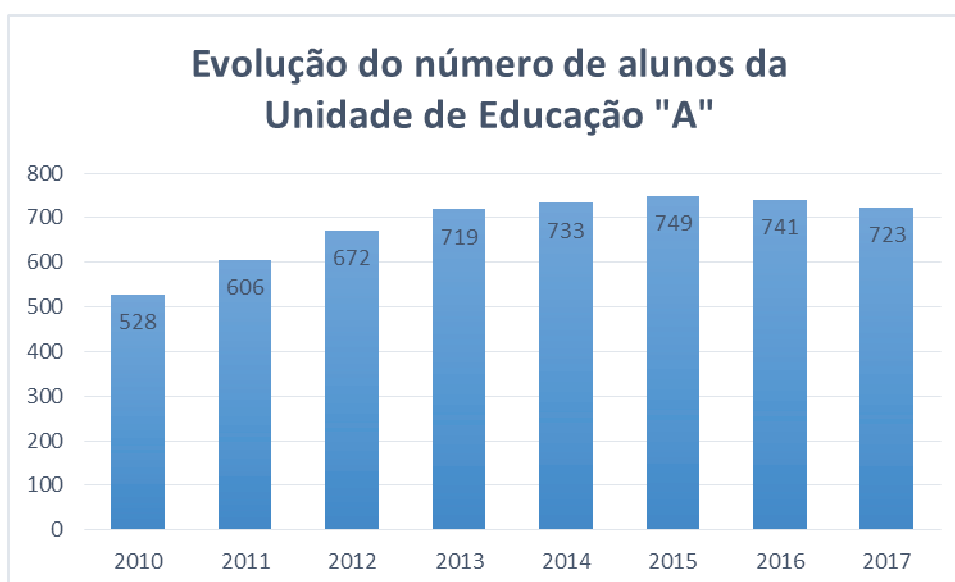
No diagnóstico estratégico da unidade de Educação “A”, foi possível identificar, na declaração da missão e na visão, o alinhamento com a Rede Verzeri, o que é percebido quando o documento menciona a atuação com excelência, sustentabilidade e inovação à luz dos valores Verzerianos. Quanto à declaração dos valores e princípios, são os mesmos da Rede, demonstrando total convergência.

Na fase seguinte do planejamento estratégico, em resposta às definições da Rede quanto à posição e postura, a unidade de Educação “A” atendeu ao posicionamento orientado pela Rede, porém ressalta em seus documentos que o

crescimento do mercado onde atua é baixo e que a escola já detém uma fatia considerável.

Foi em atenção à diretriz sobre o posicionamento que a Rede Verzeri buscou compreender as oscilações no mercado de atuação de cada unidade, para tentar desvendar os resultados no desempenho do colégio, muitas vezes revelados pelas oscilações do número de alunos ao longo de uma série histórica, conforme demonstrado no gráfico 6.

Grafico 6: Série Histórica da evolução do número de alunos da unidade de Educação "A"

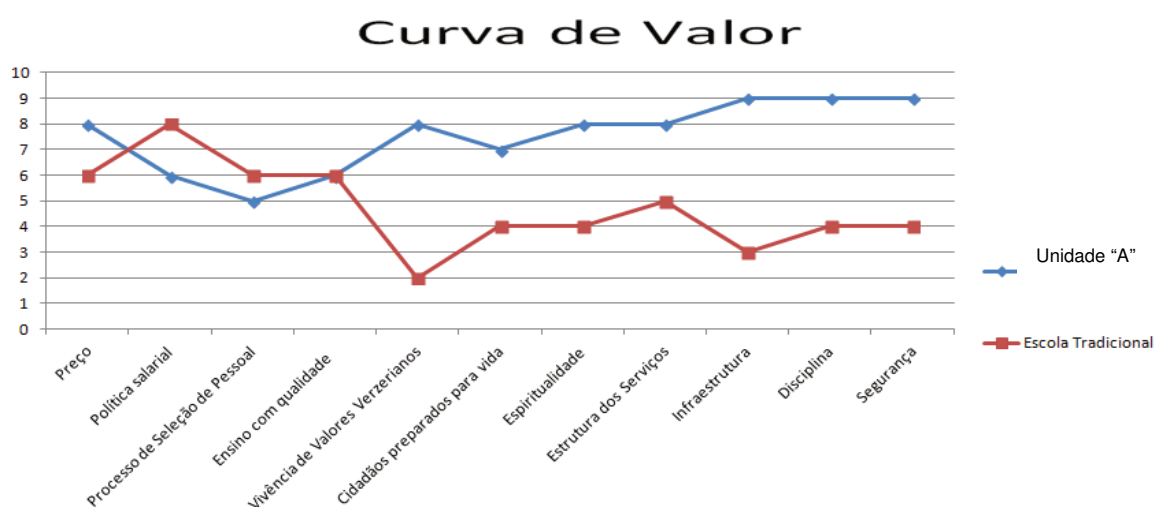


Fonte: Documentos do Planejamento Estratégico da unidade de educação "A"

O gráfico 6 demonstra um crescimento no número de alunos no período de 2010 a 2015 e sinalizou, de 2015 a 2016, para uma redução de oito alunos e, de 2016 para 2017, de 18 alunos. Essa redução, nos últimos dois anos, do total de 26 alunos representa praticamente uma turma de educação básica da unidade de Educação "A".

Como resultado da análise de mercado efetuada pela unidade de Educação "A", consta nos documentos a sinalização de uma curva de valor, representada graficamente, sendo a unidade de Educação "A" comparada a uma outra escola concorrente no ambiente da unidade. A representação dessa curva foi expressa pela Unidade conforme a figura 18.

Figura 18: Curva de valor da Unidade de Educação “A”



Fonte: Planejamento estratégico unidade de Educação “A”

A representação gráfica da curva de valor foi efetuada empiricamente pelo gestor local, pois não foram identificados estudos ou pesquisas nos documentos que dessem conta de justificar esses resultados. Porém, percebeu-se o esforço da unidade “A” em tentar representar os seus diferenciais para atender à definição da Rede em posicionar-se num mercado de forma diferenciada. A curva representou que a posição do colégio em relação a um concorrente apresentou um valor de mensalidade superior, porém com diferenciais no ensino com qualidade, vivência dos valores, cidadãos preparados para a vida, entre outros aspectos.

A unidade, através de seus documentos, apresentou também, conforme a diretriz estabelecida pela Rede, os objetivos e indicadores que selecionou para evidenciar o cumprimento da visão, conforme demonstrado na tabela 7.

Tabela 7: Objetivos estratégicos e metas da visão da unidade de Educação “A”

VISÃO	<i>Ser referência Estadual como uma organização educativa e inovadora, centrada na aprendizagem e reconhecida pelos valores Verzerianos.</i>									
Objetivos estratégicos										
Indicadores da visão	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
% de reprovação	8	7,5	7	6,5	6	5,5	5	5	5	5
% de alunos aprovados acima da média 8,0	17	19	21	23	25	27	29	31	33	35
% de alunos em cada avaliação	28	26	24	22	20	18	16	14	12	12

Fonte: Documentos do Planejamento Estratégico da unidade de Educação “A”

Ao demonstrar os objetivos para responder à premissa da Rede, a unidade “A” restringiu os elementos da visão, vinculando o alcance do que preconiza a resultados tão somente de avaliação. Outros elementos ficaram ausentes nas metas da visão tais como a inovação, a excelência do ensino e a cadeia de valor para obter o reconhecimento desejado. Outro aspecto analisado foi o horizonte de 10 anos estabelecido para alcance da visão, por se tratar de um período muito longo, considerando a grande imprevisibilidade do cenário da educação.

Em relação à terceira fase do planejamento, que versa sobre os instrumentos prescritivos e quantitativos, o colégio demonstrou, em seus documentos, utilizando a metodologia do BSC, o desdobramento das estratégias em objetivos, indicadores e metas para cada perspectiva.

Observou-se que a unidade utilizou uma perspectiva a mais do que sinalizou o modelo original de Kaplan e Norton (1997) e o modelo da própria Rede. Denominou-a de perspectiva da missão, conforme demonstrado no quadro 17.

Quadro 17: Perspectiva da missão

PERSPECTIVA MISSÃO		Para sermos bem-sucedidos como deveríamos ser vistos pelas nossas associadas?	
OBJETIVO ESTRATÉGICO		ESPECIFICAÇÕES DO INDICADOR	META 2013³
Alcançar uma educação de excelência, diferenciada pelos valores da Rede Verzeri em vista de uma formação integral		• Número de alunos	705
		• Número de alunos por turma	21
		• Número de alunos transferidos	30
		• % de satisfação	95%

Fonte: Adaptado de Unidade de Educação “A”, 2012

Nessa perspectiva, considerou-se como objetivo estratégico a definição da própria missão do colégio, tendo como indicadores números ligados a movimentações de alunos e a satisfação desses. Relacionando os objetivos aos indicadores, não foi possível estabelecer com clareza a conexão entre eles, visto que os indicadores foram direcionados para itens de controle de movimentação de alunos enquanto o objetivo estratégico parece ser mais amplo e ligado ao desempenho do colégio frente a sua comunidade.

Além da perspectiva da missão presente no BSC do colégio, foi identificado que o desdobramento também considerou mais duas perspectivas: a financeira e resultados e a perspectiva de clientes, conforme demonstrado no quadro 18.

³ Para ilustrar esse quadro e os seguintes, foi inserida a coluna de meta apenas do ano de 2013, com intuito de destacar a presença das metas no planejamento estratégico, uma vez que são estabelecidas novas metas a cada ano.

Quadro 18- Perspectiva Financeira e Perspectiva Clientes

Perspectiva do BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÃO DO INDICADOR	METAS 2013
PERSPECTIVA FINANCEIRA E RESULTADOS	Manter a sustentabilidade	Custo por aluno	R\$ 320,23
		Índice de receita/despesa	1,42
		% de descontos concedidos	8%
		% inadimplência anual	9%
		Custo de pessoal / receita	40,7%
PERSPECTIVA CLIENTES	Obter a qualidade no processo de ensino aprendizagem	% aprovação plena em vestibulares	91,5%
		% de satisfação pedagógica	93%
		Média pontuação no ENEM	1º lugar
	Estimular a vivência de valores	Nº de ações práticas da Missão, visão e valores	10
		% de participação de alunos em eventos sociais	93%
	Garantir a segurança dos alunos	% satisfação em relação à segurança	95%
	Praticar a responsabilidade sócio-ambiental	N. de práticas de conscientização em sala de aula	05
		N. de práticas no colégio de responsabilidade sócio ambiental	05

Fonte: Adaptado da Unidade de Educação “A”, 2012

Na perspectiva financeira, a unidade utilizou um conjunto abrangente de indicadores e metas, tendo como objetivo “obter a sustentabilidade”. Grande parte das metas nessa perspectiva foram definidas e constam no documento de premissas enviado pela Rede Verzeri, inclusive com metas para atender às diretrizes de cultura de alto desempenho e negócio sustentável.

Na perspectiva de clientes e mercado, os objetivos estratégicos concentraram-se em obter a satisfação do cliente e foram desdobrados em indicadores e metas para a qualidade de ensino, vivência dos valores, segurança e responsabilidade socioambiental. Percebeu-se também nessa perspectiva a presença de algumas das diretrizes da Rede relacionadas ao tema estratégico Carisma.

A quarta perspectiva do BSC da unidade de educação “A” tratou de desdobrar em objetivos, indicadores e metas, buscando responder à pergunta: “em que processos da cadeia de valor devemos obter excelência? ” Essa perspectiva encontra-se descrita no quadro 19:

Quadro 19: Perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS		Para satisfazer nossas acionistas e clientes, em que processos da cadeia de valor devemos obter excelência?		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESPECIFICAÇÕES DO INDICADOR	META 2013	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS ⁴	
Obter a excelência no processo de Gestão Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> % de planos de aula avaliados 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver formação continuada Verificar os planos de aula Estimular uso do Portal Educacional 	
	<ul style="list-style-type: none"> N. de horas em projetos extracurriculares 	<ul style="list-style-type: none"> 80 		
	<ul style="list-style-type: none"> N. de horas em formação continuada 	<ul style="list-style-type: none"> 120 a.a. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Média do desempenho dos alunos nas séries finais do ensino fundamental e médio 	<ul style="list-style-type: none"> 7,0 		
Promover a Gestão Social	<ul style="list-style-type: none"> Número de pessoas beneficiadas com projetos sociais 	<ul style="list-style-type: none"> 105 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar oficinas para comunidade em vulnerabilidade social Captar voluntários Estimular o voluntariado dos alunos 	
	<ul style="list-style-type: none"> Número de voluntários captados 	<ul style="list-style-type: none"> 05 		

Fonte: Adaptado da unidade de educação “A”, 2012

Na perspectiva de processos internos, a unidade “A” desdobrou as estratégias concentrando em dois processos para a obtenção da excelência: a gestão pedagógica e a gestão social. Percebeu-se, no entanto, que as iniciativas estratégicas estão mais direcionadas para planos de ação ligados ao cotidiano da escola do que para ações propriamente estratégicas. Tampouco se percebem

⁴ A coluna de iniciativas estratégicas, na metodologia do planejamento estratégico da unidade “A”, com intuito de demonstrar os planos para o alcance das metas estabelecidas, estão presentes apenas nas perspectivas de processos internos e na de pilares de sustentação.

iniciativas estratégicas ligadas à inovação, conforme as diretrizes da Rede e aos atributos da curva de valor destacados pela unidade como diferenciação. Nem todas as perspectivas se desdobram em iniciativas estratégicas.

Por fim, a última perspectiva examinada referiu-se aos pilares de sustentação do capital humano, tecnológico e organizacional, descritos no quadro 20.

Quadro 20: Perspectivas pilares de sustentação

PERSPECTIVA PILARES DE SUSTENTAÇÃO			
Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar com relação ao Capital Humano, Capital Organizacional e Capital tecnológico?			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÕES DO INDICADOR	METAS 2013	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Obter a satisfação do cliente interno e o desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> % de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de clima Programas de formação
	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniões formativas 	<ul style="list-style-type: none"> 4 	
	<ul style="list-style-type: none"> Número de reuniões sobre formação em carisma 	<ul style="list-style-type: none"> 4 	
Melhorar a infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> % de investimentos na estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> 1,73% 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir móveis Reformar salas
	<ul style="list-style-type: none"> % de investimento em manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> 2,67% s/ receita 	
Investir na Tecnologia da Informação	<ul style="list-style-type: none"> % de investimento em T.I. 	<ul style="list-style-type: none"> 0,86% 	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de computadores e data show

Fonte: Adaptado da Unidade de educação “A”

Nessa perspectiva, a unidade “A” estabeleceu objetivos e estratégias direcionadas ao crescimento e sustentação da unidade frente a todos os demais objetivos e estratégias a alcançar, além das iniciativas para a realização desses objetivos.

Assim, percebeu-se que a Unidade A estabeleceu alinhamento com várias das diretrizes da Rede Verzeri, assim como desenvolveu todas as fases propostas e instrumentos necessários para a formulação do planejamento estratégico. Percebeu-se, pelos documentos, o esforço da gestão da escola em estabelecer as respectivas conexões com o planejamento da Rede e a realidade da escola.

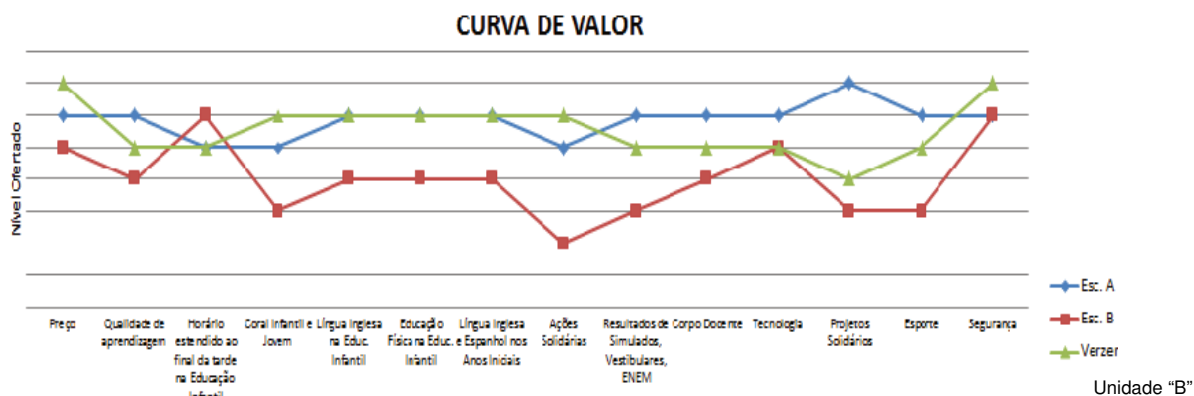
Porém, pela ausência de um mapa estratégico nos documentos, não foi possível identificar a forma como a comunicação das estratégias foi realizada, nem o desdobramento destas ao longo da estrutura do colégio, apesar de o mapa ser um importante instrumento para alinhamento, gerenciamento e comunicação do planejamento estratégico para todas as partes interessadas.

5.3 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE DE EDUCAÇÃO “B” DA REDE VERZERI

Ao analisar os documentos da formulação do planejamento estratégico da unidade de educação “B”, foi possível identificar uma estrutura similar à que foi examinada na unidade “A”. A metodologia foi desenvolvida com os mesmos instrumentos, comparativamente ao outro colégio, demonstrando o movimento de padronização adotado pela Rede.

Ao aprofundar o conteúdo dos elementos presentes na formulação da estratégia do colégio, percebeu-se que, na fase de diagnóstico estratégico, foram declaradas a mesma missão, visão, valores e princípios da unidade “A”, demonstrando, também nessa fase, um alinhamento entre os colégios da Rede. Porém, quanto ao posicionamento de diferenciação orientado pela Rede, a unidade de educação “B” apresentou uma curva de valor com atributos diferenciados da unidade A, conforme demonstrado na figura 19:

Figura 19: Curva de valor da unidade de Educação “B”

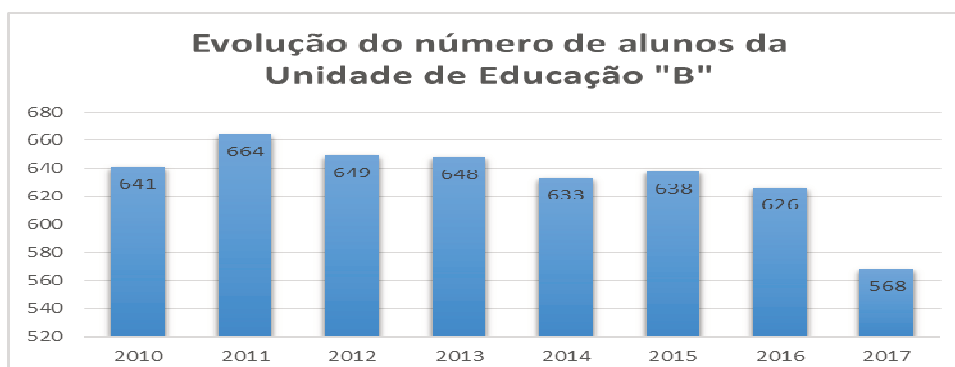


Fonte: Unidade de Educação “B”, 2012

Dessa curva de valor, foi possível identificar que o gestor comparou a sua unidade com mais dois colégios concorrentes, destacando como atributos diferenciais o preço praticado, a qualidade de aprendizagem, os resultados de simulados e no ENEM, o corpo docente, em projetos solidários e esportes. Da mesma forma que a unidade de educação “A”, a base de pesquisa foi empírica, levando em conta a percepção do próprio gestor que conduziu a análise, uma vez que não foram identificadas pesquisas entre os documentos que pudessem sustentar os resultados apontados.

A curva de valor da unidade de educação “B” apontou para a presença de duas escolas concorrentes e uma linha muito tênue entre os atributos de diferenciação conforme a percepção do gestor, que sinaliza para uma atenção especial ao seu movimento de alunos, conforme demonstrado no gráfico 7:

Gráfico 7: Série histórica do número de alunos unidade de Educação “B”



Fonte: Unidade de Educação “B”, 2012

Conforme o que demonstrou o gráfico 7, foi possível constatar que a unidade de Educação “B” vem apresentando uma redução no número de alunos, chegando a perder 70 matrículas nos últimos dois anos.

Conforme a diretriz estabelecida pela Rede Verzeri para que cada unidade selecionasse os objetivos e indicadores que evidenciassem o cumprimento da visão, percebeu-se que, nos documentos, a unidade procurou atendê-la, especificando-os ano a ano, conforme tabela 8:

Tabela 8: Objetivos estratégicos e metas da visão da unidade de Educação “B”

VISÃO	Ser referência Estadual como uma organização educativa e inovadora, centrada na aprendizagem e reconhecida pelos valores Verzerianos.										
	Objetivos estratégicos	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Indicadores da visão											
1. Índice de participação dos docentes nos encontros de formação continuada		75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
2. Índice de resolução de situações de insatisfação apontadas na pesquisa qual⁵		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Índice de melhoria nas avaliações externas		01%	01%	01%	01%	01%	01%	01%	01%	01%	01%
4. Índice de satisfação pedagógica nos Anos Iniciais (Ped. Projetos)		80%	82%	82%	85%	85%	87%	87%	89%	89%	90%
5. Índice de satisfação na pesquisa de Clima Organizacional		70%	72%	72%	75%	75%	77%	77%	79%	79%	80%
6. Nº de Projetos Sociais realizados		01	01	01	01	01	01	01	01	01	01

Fonte: Unidade de Educação “B”. 2012

⁵ A unidade realizou pesquisas com as famílias que apontaram para a necessidade de uma série de melhorias para o colégio. Esses resultados foram tabulados e tratados de forma que pelo menos uma, a cada ano, das situações de insatisfações apontadas fossem realizadas pela escola.

Os objetivos destacados pela unidade de educação “B” para o alcance da visão foram amplos e relacionados à satisfação dos clientes com a pedagogia do colégio, a participação dos docentes em formação e em melhorias nas avaliações externas. Nem todos os elementos da visão, apesar do conjunto amplo de metas, foram considerados para desdobramento da visão, tais como a inovação e a métrica para a referência estadual.

A unidade de educação “B” utilizou, na fase prescritiva e quantitativa de seu planejamento estratégico, a metodologia do BSC, assim como a unidade de educação “A”. Cada uma das perspectivas apareceu desdobrada em objetivos estratégicos, indicadores e metas, iniciando pela perspectiva da missão, conforme quadro 21:

Quadro 21- Perspectiva da missão

PERSPECTIVA MISSÃO Para sermos bem-sucedidos, como deveríamos ser vistos pelas nossas associadas?		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÕES DO INDICADOR	META 2013
Prover sustentabilidade	• Número de alunos	• 655
	• Número de alunos por turma	• 22
	• Número de alunos transferidos	• 10
	• % de satisfação	• 92%
	• Número de ações de visibilidade	• 01

Fonte: Adaptado de Unidade de Educação “B”, 2012

A perspectiva da missão sinalizou, como objetivo estratégico, prover a sustentabilidade e indicadores relacionados ao número de alunos e à satisfação do cliente. A unidade demonstrou, nessa perspectiva, a preocupação para garantir a sustentabilidade, projetando uma meta de 655 alunos e alcançando, conforme a série histórica, 648 matrículas. Apesar do esforço da unidade para prover a sustentabilidade, o objetivo estratégico nessa perspectiva encontra-se distorcido de sua finalidade, cujo objetivo é desdobrar a missão do educandário.

Na sequência das perspectivas do BSC, são desdobradas, pela unidade de educação ‘B’, as estratégias financeiras e de clientes, conforme o quadro 22 e 23 respectivamente:

Quadro 22- Perspectiva Financeira

Perspectiva do BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÃO DO INDICADOR	METAS 2013
PERSPECTIVA FINANCEIRA E RESULTADOS	Manter a sustentabilidade	Custo por aluno	R\$ 402,31
		Índice de receita/despesa	1,01
		% de descontos concedidos	11,5%
		% inadimplência anual	1%
		Custo de pessoal / receita	52,2%

Fonte: Adaptado de Unidade de Educação “B”, 2012

Quadro 23- Perspectiva de Clientes

Perspectiva do BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÃO DO INDICADOR	METAS 2013
PERSPECTIVA CLIENTES	Obter a qualidade no processo de ensino aprendizagem	% aprovação plena em vestibulares	85%
		% de satisfação pedagógica	92,5%
		% pontuação no ENEM	Aumento de 1%
	Integração família x escola	% Famílias presentes em eventos do colégio	80%
	Promover a responsabilidade socioambiental	N. ações solidárias	04
		N. de projetos sociais	01
		N. ações ambientais	03

Fonte: Adaptado de Unidade de Educação “B”, 2012

Na perspectiva financeira, a unidade apresentou como objetivo estratégico manter a sustentabilidade, reforçando, com os indicadores e metas definidos pela Rede, a atenção que expressou na perspectiva da missão. Na perspectiva dos clientes, a unidade “B” destacou a integração da família com a escola, como diferencial, se comparado à unidade “A”. Os demais objetivos se repetem, com indicadores similares, porém com metas inferiores às projetadas pela outra unidade. Além disso, os indicadores expressam controles internos, remetendo a itens de

acompanhamento de rotinas, faltando clareza para identificar as estratégias a que se referem.

Na sequência, a unidade apresentou a perspectiva dos Processos Internos, conforme quadro 24, tentando responder à pergunta: em que processos da cadeia de valor devemos obter excelência?

Quadro 24 - Perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS			
Para satisfazer nossas acionistas e clientes, em que processos da cadeia de valor devemos obter excelência?			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESPECIFICAÇÕES DO INDICADOR	META 2013	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Revitalizar o processo de gestão pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> % de participação de docentes em encontros de formação 	<ul style="list-style-type: none"> 75% 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver formação continuada dos professores Melhoria das avaliações externas Pedagogia de projetos
	<ul style="list-style-type: none"> Média do simulado Verzeri 	<ul style="list-style-type: none"> 75 	
	<ul style="list-style-type: none"> % satisfação pedagógica de famílias 	<ul style="list-style-type: none"> 92,5% 	
Proporcionar à gestão social	<ul style="list-style-type: none"> Número de pessoas beneficiadas com projetos sociais 	<ul style="list-style-type: none"> 15 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar oficinas para comunidade em vulnerabilidade social Estimular o voluntariado dos alunos
	<ul style="list-style-type: none"> Número de ações de visibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> 05 	

Fonte: Adaptado da unidade de Educação “B”, 2012

Estrategicamente, a unidade de educação “B” destacou o processo de gestão pedagógica e o de gestão social como críticos em sua cadeia de valor para buscar a excelência, conforme preceitua a perspectiva. Nesses, foi possível verificar objetivos e indicadores concentrados em melhorias de seu desempenho, sem focalizar a

inovação e tampouco os atributos que foram destacados na cadeia de valor (Figura 19).

A última perspectiva desdobrada pela unidade referiu-se aos pilares de sustentação, descritos no quadro 25:

Quadro 25- Perspectiva pilares de sustentação

PERSPECTIVA PILARES DE SUSTENTAÇÃO			
Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar com relação ao Capital Humano, Capital Organizacional e Capital tecnológico?			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESPECIFICAÇÕES DO INDICADOR	METAS 2013	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • % de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de clima • Programas de formação
	<ul style="list-style-type: none"> • % frequência em reuniões formativas 	<ul style="list-style-type: none"> • 75% 	
Capital organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • % de reorganização de setores 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Olhando o meu setor
Capital Tecnológico	Utilização do portal educacional	<ul style="list-style-type: none"> • 01 projeto por disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Portal Educacional.

Fonte: Adaptado da unidade de educação “B”

Na perspectiva dos pilares de sustentação, não foi possível identificar os objetivos estratégicos em relação aos quais a unidade desdobrou as estratégias. Além disso, alguns indicadores demonstraram ser de difícil mensuração, o que, segundo Motta (1979), pode dificultar sua operacionalização gerencial.

Assim, a unidade de educação “B” seguiu os passos recomendados pelo planejamento estratégico da Rede, como também demonstrou alinhamento com a unidade de educação ‘A’ em relação aos procedimentos. Embora tenha a mesma

missão, visão e valores da outra unidade da mesma Rede, a unidade “B” apresentou estratégias e objetivos diferentes, tensionados pela sustentabilidade da unidade.

Como controle das metas apresentadas pelas unidades de educação “A” e “B”, a Mantenedora sistematiza reuniões anuais em sua sede de prestação de contas onde são analisados os resultados frente às metas sugeridas pelas unidades, principalmente com foco nos resultados financeiros. As reuniões são realizadas com a presença da diretoria da unidade e com o conselho de Administração conforme sistema de governança da Rede.

Caso alguma meta não tenha sido alcançada, a Rede sugere que sejam desenvolvidos planos de ação para reverter ou alcançar os resultados e novo prazo é estabelecido para a realização.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS EXTRAÍDOS DAS ENTREVISTAS

A análise foi efetuada a partir da percepção dos entrevistados sobre o processo de planejamento estratégico da Rede Verzeri e nas escolas a fim de identificar o nível de participação e o envolvimento dos sujeitos ao longo da estrutura de cada unidade, o conhecimento sobre o planejamento da Rede e identificar as afinidades e eventuais divergências no desdobramento do planejamento nas unidades de educação.

Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas para compreender, a partir da opinião de cada entrevistado, a importância em participar no planejamento da Rede e de sua unidade, a compreensão que cada um tem sobre o desdobramento do planejamento no colégio, a forma como é comunicado o planejamento e finalmente como são realizadas as rotinas de análise do planejamento.

Os resultados obtidos pela análise efetuada serão descritos nas próximas seções.

5.4.1 Percepções dos entrevistados dos colégios sobre a participação no planejamento estratégico da Rede

Com o intuito de identificar inicialmente qual a participação dos sujeitos ao longo da estrutura organizacional dos dois colégios na formulação do planejamento

estratégico da Rede Verzeri, foram entrevistados 14 profissionais. Para efeito dessa análise foram organizados conforme o nível da estrutura hierárquica em que atuam, desdobrados em nível estratégico, nível tático e nível operacional.

Considerando que a formulação do planejamento estratégico da Rede contou com a participação de representantes das unidades, iniciou-se a abordagem com os entrevistados verificando a efetiva participação e a importância que consideram em participar do planejamento da Rede.

Constatou-se que, no nível estratégico dos colégios pesquisados, dos dois participantes desse nível hierárquico na pesquisa, o entrevistado nº 1 disse ter participado do processo de formulação do planejamento estratégico da Rede e considerou de extrema importância sua participação, pois, conforme alega, agregou conhecimento para melhor direcionamento das ações a serem conduzidas no colégio.

Acho fundamental a participação, de extrema importância o que norteia os próximos passos na condução do plano no colégio. Extremamente importante também, o que norteia para o futuro visando cumprir a missão da Rede e a continuidade de nossas ações. (Entrevistado nº 1)

O entrevistado nº 8 alegou não ter participado, pois na época não fazia parte da equipe diretiva do colégio. Porém, considera de extrema importância a participação na formulação do planejamento estratégico, ressaltando sua importância para fortalecer um trabalho em Rede e em conjunto.

É extremamente importante que todos os colaboradores da equipe diretiva e que respondam por alguma das unidades da Rede participem do planejamento estratégico da Rede, para que a gente possa pensar, em Rede e juntos, todas as estratégias que são importantes para dar conta de um trabalho de qualidade, com sustentabilidade de nossa Rede. (Entrevistado nº 8).

No nível tático da estrutura hierárquica dos colégios, foram entrevistados quatro profissionais, os quais alegam não terem participado do planejamento estratégico da Rede. Porém, esclarecem que o colégio participa, através de sua equipe diretiva, que compartilha com os demais membros do colégio as decisões tomadas.

Quanto à importância da participação, todos consideraram de extrema relevância, sendo ressaltado, nesse nível da estrutura, que o envolvimento é

fundamental para gerar o comprometimento na execução das ações, conforme expresso pelo entrevistado nº 2.

Eu penso que nós somos uma Rede, nós temos que pensar juntos estrategicamente. Então eu acho imprescindível a participação de todos. Se é algo que tem que partir das escolas, do grupo que está envolvido para que realmente aconteça né? Se ele vem de cima, já pronto, as coisas não acontecem. Então, a partir do momento em que a gente participa, a gente também se vê envolvido no processo e a gente se vê motivado e empenhado para executar. (Entrevistado nº 2)

No nível operacional da estrutura hierárquica dos colégios, os profissionais entrevistados disseram não terem participado do planejamento estratégico da Rede, porém consideram que seria importante sua participação, pois, no nível em que atuam, conseguem perceber a realidade da escola, como ela realmente funciona, para poderem opinar e contribuir com melhorias, conforme relatou o entrevistado nº 7:

Eu acho importante participar, que, como professora, a gente acaba enxergando coisas que a gestão não enxerga. Então a gente pode dar opiniões e sugestões com propriedade. (Entrevistado nº 7)

Outro aspecto relatado nas entrevistas foi quanto ao sentimento de pertença que a participação trouxe, conforme relata o entrevistado nº 4: “como colaboradora da Rede, eu acho importante a participação para ficar mais inserida”.

Nesse sentido, a concepção dos sujeitos quanto à importância da participação encontra ressonância em Dalcorso (2012), que converge com a opinião do entrevistado nº 4 quando esclarece que, ao planejar ações na escola de maneira participativa, a escola ganha em aspectos psicológicos, pois o envolvimento das pessoas cria um sentimento de pertença entre os membros. Da mesma forma, enfatiza a autora que a escola ganha também em aspectos epistemológicos, pois o sujeito se vê na condição de produtor de conhecimento em detrimento da sua condição de apenas reprodutor, como relatou o entrevistado nº 7.

Assim, embora todos os entrevistados tenham considerado como extremamente importante a participação, constatou-se que apenas profissionais que atuam no nível estratégico dos colégios participou efetivamente da formulação do planejamento estratégico da Rede. A participação das lideranças dos colégios dialoga com o que destaca Oliveira (2007), que atribui a responsabilidade de forma direta aos gestores das instituições no processo de construção, desdobramento e

acompanhamento do planejamento estratégico. Essa prática também está em consonância com os documentos do planejamento que consideraram a participação das lideranças.

No entanto, a literatura especializada que trata de planejamento estratégico em escolas defende que o ato de planejar não fique restrito à alta administração. Conforme Gandin (2001), Lück (2002) e Dalcorso (2012), em organizações escolares, que têm um modo de funcionamento distintivo de outras organizações, o planejamento participativo deveria ocorrer naturalmente no contexto educacional e não apenas decorrente de um esforço da alta administração. Além disso, Oliveira (2007) também destaca a responsabilidade dos gestores em envolver todos os colaboradores, ressaltando que a participação tem muito a contribuir com o processo, de acordo com as contribuições de suas respectivas áreas de atuação. Dessa forma, conclui-se que, embora a participação das lideranças seja fundamental no planejamento estratégico da Rede Verzeri, envolver os colaboradores estimulando sua participação no processo contribuiria ainda mais para o sucesso na execução dos planos estratégicos.

Esse modo de fazer gestão característico das organizações da Rede Verzeri encontra ressonância na escola prescritiva do planejamento estratégico, que, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), propõe que se siga uma elaborada sequência de etapas, tendo no executivo principal a responsabilidade de conduzir as estratégias. Embora essa abordagem seja importante para a padronização do processo de planejamento estratégico em uma Rede com diferentes segmentos e organizações com formatos dípticos, o envolvimento do maior número de pessoas ao longo da estrutura hierárquica das organizações poderá trazer maior contribuição às estratégias assim como um ambiente colaborativo para a realização dos planos.

Na sequência, a análise das entrevistas efetuadas tem foco na forma como os diversos sujeitos percebem as diretrizes da Rede e a existência ou não do alinhamento correspondente.

5.4.2. Sobre o alinhamento com a Rede

Na sequência das entrevistas, após identificar com os entrevistados o nível de participação no planejamento da Rede e a importância que atribuem a essa participação, passou-se a identificar a clareza que os sujeitos têm sobre as diretrizes

estratégicas da Rede, o grau de autonomia dos colégios para contribuir na definição dos indicadores e as afinidades existentes entre o planejamento da Rede e dos colégios.

Percebeu-se, na análise dos documentos, que as diretrizes são encaminhadas pela Rede Verzeri e que integram o planejamento dos colégios. Porém, nas entrevistas, foi possível constatar que apenas parte dos sujeitos tem conhecimento das diretrizes e metas da Rede, pois, ao serem questionados, apenas profissionais que atuam no nível estratégico conseguiram relatá-las, conforme demonstram algumas falas de entrevistados que ocupam cargo de gestão:

Sim, tenho clareza e vejo uma preocupação muito grande em manter a qualidade pedagógica e de inovação, que tem dentro das premissas da Rede e também a questão da sustentabilidade, que vem bem destacado ali nas premissas e que a gente tem que cumprir. (Entrevistado nº 1)

Sim, tenho clareza. A gente sempre faz um estudo no CAP (Conselho Administrativo Pedagógico), aí é passado todas essas diretrizes, aí a gente vai desdobrando por área e conforme os turnos. (Entrevistado nº 3)

Pelo que me lembro, as diretrizes referem-se a questão da sustentabilidade, a visão estratégica e seus indicadores. (Entrevistado nº 9)

O conhecimento e a clareza das estratégias são fundamentais para garantir a qualidade da implementação estratégica, porém a formação acadêmica dos gestores educacionais em Pedagogia, normalmente insuficiente para lhes aportar conhecimentos de gestão estratégica, e a complexidade crescente da realidade das escolas são alguns dos limitadores para se alcançar melhores resultados institucionais.

Além da clareza sobre as estratégias, foi possível identificar a opinião dos entrevistados sobre a autonomia que os colégios têm para contribuir na definição dos indicadores estratégicos da Rede. A compreensão sobre a autonomia ficou dividida entre os entrevistados, pois alguns entendem que ela existe enquanto outros não, conforme se percebe na fala de alguns dos entrevistados:

A gente tem autonomia em relação a nossa unidade específica para cumprir com o que a gente se propôs na Rede. Então, eu diria de nossa fatia do bolo para cumprir com nossa parte. (Entrevistado nº 1)

Acho que tem autonomia, tem voz ativa, por isso eu vejo que cada vez mais a direção tendo reuniões com a Mantenedora, e vejo um trabalho em Rede que vai colocando seu ponto de vista de acordo com a sua realidade. Não é que a escola tem autonomia para fazer o que lhe convém, mas tem abertura para colocar dentro de sua realidade o que é mais viável. (Entrevistado nº 2)

Não temos autonomia. Os indicadores são determinados e temos que cumprir com nossas metas. (Entrevistado nº 8)

Eu não vejo que a escola tem autonomia para mexer, mas a escola sempre argumenta e a Mantenedora sempre ouve. Mas entendo que o que a Mantenedora estabelece é o certo que deve ser mantido. (Entrevistado nº 12)

Para entender esse sentimento dúbio expressado pelos entrevistados em relação ao tema da autonomia, recorreremos a Motta (1979), que esclarece que as instituições sem fins lucrativos não possuem a mesma racionalidade analítica das empresas privadas já que “[...] seus dirigentes normalmente não gozam das mesmas condições analíticas e de autonomia” (MOTTA,1979, p. 3). Por outro lado, Dalcorso (2012) reforça que, com a participação dos sujeitos ao planejar ações que envolvem intervenções no ambiente escolar, a escola tem ganhos no envolvimento das pessoas, criando-se um sentimento de pertença entre os membros, que assim passam a sentirem-se produtores de conhecimento, energizando-se para o comprometimento com as decisões estratégicas.

Por fim, foi analisado com os entrevistados se eles percebem afinidade entre o planejamento da Rede e o das escolas. Eles expressaram como extremamente importante esse alinhamento, pois entendem que fazem parte de uma Rede, de onde devem partir as estratégias. Além da importância que os entrevistados deram para a afinidade, referiram-se a ela como presente nos valores e princípios da escola, assim como na forma de educar conforme os preceitos da fundadora da Congregação: Santa Teresa Verzeri.

Algumas das falas referiram-se a essa afinidade da seguinte forma:

Identifico que a afinidade está principalmente na questão da própria missão tendo os princípios de Teresa Verzeri, apesar de ter suas peculiaridades na escola, na Rede e em outras escolas, mas acho que isso é o principal. (Entrevistado nº 1)

Como a escola faz parte de uma congregação, como afinidade temos os valores e os princípios em comum. Então a escola só vai atuar em conformidade com o que for definido pela Congregação. (Entrevistado nº 7)

Sempre que a gente vai fazer o planejamento estratégico da escola, temos que ter as premissas que a Rede nos manda então a partir daí se busca essa afinidade. (Entrevistado nº 10)

Além dos valores e princípios, os entrevistados também se referiram à missão e à visão que as escolas têm em comum. Essa percepção citada por alguns dos entrevistados demonstrou a convergência das estratégias das escolas com as estratégias da Rede Verzeri. Uma dessas diretrizes refere-se à promoção dos princípios de Santa Teresa Verzeri e vivência dos valores. Da mesma forma, ao cotejar as falas com os documentos do planejamento das escolas, essa afinidade foi confirmada pela declaração da missão, visão e valores dos colégios serem comuns.

Assim, complementando a análise das entrevistas sobre a clareza, a autonomia e a afinidade que os sujeitos percebem sobre o planejamento estratégico da Rede, será verificado na próxima seção como ocorreu o desdobramento do planejamento estratégico ao longo da estrutura hierárquica dos colégios.

5.4.3 Percepções dos sujeitos sobre o desdobramento do planejamento estratégico dos colégios

Durante as entrevistas, procurou-se identificar, a partir das percepções dos sujeitos, como ocorreu o desdobramento do planejamento estratégico nos colégios da Rede. Para tanto, nas entrevistas, verificou-se a participação que os sujeitos tiveram conforme o seu posicionamento na estrutura hierárquica dos colégios. Dos 14 entrevistados participantes da pesquisa, a metade dos sujeitos alegou ter participado do planejamento estratégico de suas escolas, sendo eles pertencentes ao nível estratégico e tático dos colégios.

Pesquisou-se sobre a importância que os entrevistados consideram que o planejamento estratégico tem para o colégio. Todos consideraram extremamente importante, o que pode ser exemplificado nos depoimentos de alguns dos entrevistados:

Se o colégio não tem planejamento, se ele não pensa o que vai acontecer, o colégio não funciona bem, ele simplesmente anda e vai vendo depois. Então o trabalho é dobrado. A gente tem que se planejar para tudo, falando em custos e ter uma visão estratégica do futuro. Eu penso que não existe um trabalho de qualidade se a gente não planeja antecipadamente, né? É como um professor vir dar aula sem planejar, sem saber o que pode acontecer. Então é imprescindível. Tem que haver o planejamento estratégico sim, ele tem que partir de toda equipe e de todo o grupo. (Entrevistado nº 2)

“Ele é superimportante pois norteia as ações diárias, que centraliza, direciona todos os processos, que avalia, enfim... (Entrevistado nº 4).

Para compreender e analisar o desdobramento do planejamento estratégico nas escolas da Rede Verzeri, pela fala dos entrevistados, também recorreremos à literatura especializada que trata sobre as características distintivas de escolas e organizações sem fins lucrativos, assim como os documentos analisados nas seções anteriores.

As escolas de educação básica exigem redobrada atenção aos seus processos diários, visto que precisam oferecer serviços adequados às exigências e necessidades de sua clientela com as quais interagem continuamente. Essa dedicação às tarefas da rotina de trabalho consome um tempo enorme dos profissionais em detrimento do tempo que poderiam dedicar ao planejamento estratégico, conforme relato de um dos entrevistados:

Eu vejo que poderia ser dado mais tempo para realizar o planejamento estratégico ou a Mantenedora verificar com as escolas a melhor data para dar início ao processo, pois a escola é diferente de uma empresa. A escola tem seus períodos de matrícula, de entrega de pareceres, de fechamento de notas e de divulgação, reuniões periódicas com os pais, tem final de ano com atividades de captação. Então, melhor pesquisar antes com as unidades. (Entrevistado nº 11)

Dessa forma, é recorrente que o planejamento estratégico seja considerado como uma atividade secundária a ser realizada pelos profissionais em decorrência da exigência de sua Mantenedora. Porém, a escuta ao entrevistado nº 11, que sugere uma melhor distribuição no tempo para a realização do planejamento estratégico, poderia levar a um maior envolvimento das unidades e uma dedicação maior às questões de longo prazo. E esse tempo é fundamental, pois, se não houver reiterada atenção às análises de cenários, não será possível propor uma educação que responda às necessidades de seu público-alvo assim como às expectativas da comunidade atendida.

Frente a esse cenário, o investimento na formação dos gestores escolares para maior compreensão da gestão estratégica e assim ampliar a visão estratégica dos profissionais torna-se fundamental, uma vez que grande parte dos gestores não possui formação na área. Para tanto, verificou-se pelas entrevistas que a Mantenedora costuma investir em treinamento dos profissionais nas escolas, além de apoiar tecnicamente quando necessário em planejamento estratégico, conforme relato de alguns dos entrevistados:

Sim, recebemos treinamento. Veio a equipe da Mantenedora e nos deu todo o suporte e nós temos o suporte técnico necessário para o que a gente precisar da Mantenedora em qualquer área do nosso trabalho. (Entrevistado nº 8)

Sim, recebi. Foi na mantenedora e aqui na unidade inclusive feito por você. Recebemos vários treinamentos, várias formações. (Entrevistado nº 11)

Recebo. A gente recebe treinamento in loco, em cada unidade ou se reúne com duas unidades simultaneamente. (Entrevistado nº 1)

Inclusive os entrevistados que participaram do planejamento estratégico dos colégios desde a sua primeira formulação em 2012, para o exercício 2013 a 2023, relatam que houve um grande crescimento no conhecimento sobre o planejamento estratégico.

Acho que a evolução veio junto com o aprendizado das equipes e dos profissionais que participam, que foram entendendo melhor o planejamento, para, a partir da aprendizagem, ter uma execução correta. (Entrevistado nº 1)

A fala dos entrevistados encontra consonância com o que diz a Escola do Aprendizado, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), conforme a qual o mundo é demasiado complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos e visões claras. Inclusive a Escola do Aprendizado tem como pressuposto, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que primeiramente a estratégia surge como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e finalmente como perspectiva para guiar o comportamento geral.

Porém, encontra-se um limitador na Escola do Aprendizado, na medida em que as estratégias não podem andar a passos curtos esperando que a organização aprenda. A complexidade crescente da realidade das escolas, assim como a velocidade das mudanças, exige uma aplicação imediata do conhecimento estratégico. Além disso, apesar de a Escola do Aprendizado explicar em parte o que acontece nas escolas da Rede, o modelo adotado pela Mantenedora, que segue passos tecnicamente bem definidos, se enquadra muito mais na Escola do Planejamento.

Quanto à aplicação do conhecimento estratégico nas escolas da Rede Verzeri, a pesquisa procurou entender, pela escuta de seus agentes, como é realizada a formulação do planejamento. Evidenciou-se que o processo é realizado com a equipe do CAP (Conselho Administrativo e Pedagógico) da escola, onde

participam as lideranças das áreas pedagógicas e administrativas, assim como irmãs e a diretora escolar.

Assim, os entrevistados relataram como desdobram o planejamento nos colégios:

Num primeiro momento vem da Mantenedora a metodologia e as diretrizes. Depois a direção e o financeiro recebem o treinamento para realizar o planejamento estratégico e orçamentário. Aí a direção repassa para toda a equipe do CAP (Conselho Administrativo e Pedagógico). Depois nós nos dividimos em um fim de semana em grupo, para organizar os planos, já que é impossível pensar no dia a dia da correria da escola. Depois reapresentamos para a direção e no CAP consolidamos. (Entrevistado nº2)

Nós fazemos um trabalho em equipe. Reunimos toda a equipe do CAP, organizamos e pensamos juntos o planejamento para o ano seguinte. Revisamos do ano corrente para que possamos fechar ele por completo com as ações realizadas ou não para ter uma avaliação de como foi o ano. (Entrevistado nº 8)

Pela fala dos entrevistados, o planejamento estratégico tem contribuído para sistematizar os processos pedagógicos e administrativos em um conjunto de ações para a viabilidade dos resultados. Essa sistematização ocorre na dimensão pedagógica através da estruturação dos planos de aula para atender os objetivos estratégicos definidos em Rede e na dimensão administrativa, através de planos de ação para atender ao que foi orçado para o período com base nas metas projetadas para o ano.

Após a formulação estratégica e a sistematização de planos de ação, os colégios, conforme a fala dos entrevistados, revisam o planejamento estratégico entre alguns membros da equipe e monitoram os resultados, verificando, na comparação entre o que foi planejado e o que foi realizado, o que deu certo ou o que demandará novas iniciativas estratégicas para o alcance ou superação dos objetivos:

A revisão nós fazemos em conjunto e passamos para uma revisão em conjunto também com toda a equipe do colégio do conselho administrativo. Quando a gente faz o planejamento, a gente pede também a participação dos colaboradores, professores e das irmãs. A gente faz uma conversa juntos, depois de uma revisão dentro da equipe administrativa e depois manda para a Mantenedora. Depois toda essa equipe vai monitorando a execução durante o ano. (Entrevistado nº 1)

Todos os anos a revisão é feita, começando pela análise SWOT, análise do que foi alcançado ou não do ano anterior e aí projetamos para adiante.

Antes ainda priorizamos para verificar o que devemos priorizar ou neutralizar conforme as ameaças e aí partimos para os planos de ação. (Entrevistado nº 9)

Para auxiliar as lideranças na tarefa de revisão das estratégias, a Rede Verzeri adotou o BSC como importante ferramenta, que possibilita, através de um conjunto integrado de indicadores de desempenho, acompanhar o andamento das estratégias e facilitar a tomada de decisão. Além disso, a filosofia do Scorecard, adotada pela Rede Verzeri, possibilitou uma melhor compreensão das estratégias pelos gestores dos colégios, visto que utiliza não apenas indicadores financeiros, mas também considera outros indicadores não financeiros, contemplando a perspectiva dos clientes, dos processos internos de negócio e do aprendizado e crescimento. Esses vetores foram utilizados pelos colégios, conforme a análise documental, desdobrando-se em objetivos e medidas tangíveis.

Verificou-se, com as entrevistas, que a formulação do planejamento estratégico, assim como sua revisão, é realizada na dimensão estratégica e tática dos colégios. Os planos de ação são partilhados, buscando envolver o nível operacional quando necessário. Pela escuta aos entrevistados do nível operacional da estrutura hierárquica dos colégios, foi possível perceber até onde vai a participação dos sujeitos nas escolas:

Não participo da formulação do planejamento aqui na escola, mas nas reuniões gerais a equipe divulga para a gente tomar conhecimento. (Entrevistado nº5)

Não participo, mas a coordenação sempre passa o que é orientado. (Entrevistado nº 6)

Segundo Dalcorso (2012), o grande desafio do gestor escolar é fazer funcionar a escola pautada em um projeto coletivo com foco na qualidade da educação. A autora reitera que, transformando sua prática como uma concepção participativa, o gestor compartilha as responsabilidades da rotina, tornando o trabalho mais produtivo. Da mesma forma, Oliveira (2007) destaca que a participação no planejamento estratégico deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo visto que o grande benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido.

Procurou-se também identificar, pela fala dos entrevistados, como foi o processo de comunicação do planejamento estratégico nas escolas pesquisadas, pois a comunicação, segundo Kaplan e Norton (1997), serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Os entrevistados relataram que as estratégias são divulgadas nas reuniões para todos os colaboradores, porém com um filtro de acordo com o que o gestor considera que possa ser divulgado.

No nível estratégico, assim expressaram-se os entrevistados:

Divulgamos com reuniões periódicas. Geralmente a gente faz uma primeira análise com a equipe de gestão. Após essa análise repassamos para a equipe do CAP. Quanto às questões pedagógicas repassamos para a equipe de coordenação pedagógica que tem esse desdobramento no colégio. (Entrevistado nº 1)

Nós realizamos essa comunicação para toda a equipe, primeiramente partilhada pela equipe diretiva e o CAP, depois se leva aqueles dados que são possíveis aos professores em reunião geral. (Entrevistado nº 8)

Entrevistados que atuam no nível tático e participam das reuniões do CAP comentaram sobre a comunicação do planejamento estratégico da seguinte forma:

A gente não faz o planejamento junto com os professores, mas nas reuniões a gente vai propondo de que forma vai se pensar estrategicamente algo. As professoras sabem que isso é proveniente do planejamento. A partir dos planos de ação vamos envolvendo os profes e o que cada um pode contribuir. (Entrevistado nº 2)

Recebemos no CAP as informações e repassamos para os profes através dos planos de ação. Não abrimos todos os planos estratégicos a todos pois contêm informações que os profes não têm o alcance. (Entrevistado nº 9).

Os demais entrevistados confirmaram a divulgação do planejamento estratégico nas reuniões gerais que são realizadas na escola, porém, quando questionados sobre o conhecimento que tinham sobre as estratégias do colégio, demonstraram desconhecer o conteúdo.

A fala dos entrevistados quanto à comunicação e o conhecimento sobre as estratégias do colégio, somada à ausência do mapa estratégico verificada na análise dos documentos, explica em parte o desconhecimento citado pelos entrevistados sobre as estratégias. Kaplan e Norton (1997) consideram que o mapa estratégico tem a função de fornecer um modelo que demonstra como as estratégias ligam-se aos processos organizacionais, sendo uma poderosa ferramenta de comunicação,

por meio da qual todos podem compreender a contribuição estratégica de cada um para obter o alcance dos objetivos. A falta desse instrumento pode ter gerado essa lacuna na compreensão exata das estratégias por todos os entrevistados.

Quanto ao monitoramento dos resultados, procurou-se identificar com as entrevistas se os colégios têm estabelecido uma rotina de análise dos resultados e atuação sobre os indicadores com desempenho abaixo da meta. Os entrevistados destacaram que isso é uma prática nos colégios, inclusive fazendo parte da rotina avaliar e agir sobre os resultados.

Essa análise faz parte do cotidiano. Já incorporamos esse processo. Nós fazemos assim: Primeiramente eu acompanho todos os indicadores, a evolução ou não deles. Depois converso diretamente com a pessoa que está conduzindo o plano e, caso necessite de alteração, a gente implementa novos planos para que possamos atingir o que nos propomos. (Entrevistado nº 8)

Eu participo de todos os momentos aqui na escola e sempre são apresentados e avaliados esses indicadores, do que foi realizado dos planos e quando a escola não alcança os resultados. (Entrevistado nº 13)

Como a Rede Verzeri, através de sua Mantenedora, estabeleceu uma agenda estratégica e sistemática de reuniões de acompanhamento e avaliação de desempenho de suas unidades, podemos constatar com as entrevistas que esse mesmo movimento é realizado nas unidades, pois precisam estar atentas aos indicadores e metas para prestarem contas à governança corporativa.

Na sequência das entrevistas, procurou-se verificar, com os entrevistados, as práticas de sucesso que obtiveram com o uso do planejamento estratégico em suas escolas. Para tanto, alguns dos entrevistados reconheceram o ganho que obtiveram, pela aplicação do planejamento estratégico, em conhecer melhor a Instituição, conforme relata mais detalhadamente o Entrevistado nº 1:

Uma prática de sucesso penso que foi o ganho que temos em conhecer melhor a Instituição em que atuamos. A cada ano a gente consegue fazer um planejamento mais centrado nas nossas demandas e nos força a pensar no futuro, sair da rotina. A gente está conseguindo fazer planos mais pensando no futuro a longo prazo. (Entrevistado nº 1)

Esse contexto de aprendizagem estratégica da organização, conforme citado pelo entrevistado nº 1, vem ao encontro do que Kaplan e Norton (2007) destacam: com o uso do BSC, o gestor tem condições de ajustar e implementar suas

estratégias, pois possibilita aos gestores feedback sobre sua estratégia e a testar as hipóteses em que ela se baseia.

Já para o Entrevistado nº 8 o sucesso alcançado com o planejamento estratégico foi o comprometimento obtido pela equipe, ao envolvê-los no planejamento estratégico:

Uma prática de sucesso penso que foi o envolvimento da equipe de planejamento, que é muito atuante. Há o envolvimento de todo o grupo na formulação e execução dos planos e, portanto, com maior comprometimento. (Entrevistado nº 8)

O relato do Entrevistado nº 8 vai ao encontro do que defendem Gandin (2001), Lück (2002) e Dalcorso (2012), que também consideram como adequado o planejamento estratégico participativo para organizações escolares, pois faz com que os participantes fiquem mais engajados na realização dos processos críticos assim como cria um clima favorável para sugestões, tornando o ambiente organizacional colaborativo.

Por fim, procurou-se identificar, com os entrevistados, o que poderia ser melhorado no processo de planejamento estratégico. Entre as sugestões apresentadas, destacamos o relato do Entrevistado nº 2, que se refere a ampliar a socialização do planejamento:

Abrir mais o planejamento para ver até onde podemos socializar com todos os colaboradores e professores para começar assim que todos tenham a visão do planejamento. Quanto mais gente for possível. (Entrevistado nº 2)

O desejo expresso pelo entrevistado nº 2 de compartilhar com mais pessoas o planejamento vem ao encontro do que preconiza a literatura em ampliar a comunicação de forma que as estratégias sejam compreendidas por todos, gerando maior envolvimento e um ambiente colaborativo.

Já o entrevistado nº 3 sugere iniciar o processo de planejamento antes do final do ano, conforme explica:

Acho assim ó: a gente já teve um ganho com mais tempo para a formulação e começando antes do final do ano. Tem muita correria nos prazos e a escola tem muito movimento e muitas coisas para dar conta. (Entrevistado nº 3)

A sugestão do entrevistado nº 3 em relação ao tempo maior para planejar, iniciando o processo de planejamento antes do final do ano, poderia, ao ser acolhida, gerar maior dedicação no processo, considerando que as escolas têm maior dificuldade no final do ano, quando se concentram muitas atividades.

Assim, analisando de uma forma geral as respostas dos entrevistados e a percepção de cada um dos sujeitos, infere-se que o planejamento estratégico nos colégios é desdobrado até o nível tático da estrutura organizacional, sendo formulado pela equipe diretiva. Embora o desejo de todos os entrevistados em participar do planejamento estratégico e a motivação em contribuir com as proposições estivessem presentes nas respostas, evidenciou-se que as escolas não praticam na totalidade o planejamento participativo.

5.5 SÍNTESE DAS ANÁLISES EFETUADAS

Considerando os documentos do planejamento estratégico da Rede Verzeri, assim como os documentos do planejamento estratégico de duas escolas da Rede e as entrevistas semiestruturadas realizadas com 14 pessoas que atuam nos colégios da Rede, apresenta-se nesta seção uma síntese com o propósito de demonstrar as convergências e divergências que emergiram das análises efetuadas desses diferentes conjuntos de dados.

Inicialmente destacamos que a Rede Verzeri, com base na análise dos documentos do planejamento estratégico, apresentou características que se aproximam da Escola do Planejamento, para a qual, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo de planejamento não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas. Além das características dessa escola, cabe destacar que, pelas manifestações de uma gradual aprendizagem referida pelos entrevistados, oriunda do próprio processo de planejamento, a gestão estratégica praticada na Rede também apresentou características convergentes com a Escola do Aprendizado.

O processo de planejamento adotado pela Rede Verzeri segue em grande parte os passos recomendados pela literatura especializada e os preceitos que recomendam Chiavenato (2003), Oliveira (2007) e Lück (2000), para quem o

planejamento estratégico pode ser desenvolvido em etapas que vão desde o diagnóstico estratégico, passando por instrumentos prescritivos e quantitativos, até a definição de controles e avaliação.

Embora a Rede Verzeri tenha adotado um modelo de planejamento estratégico consistente e congruente com as melhores escolas do planejamento, ao aprofundarmos os estudos do que continha cada uma das etapas, identificamos algumas lacunas no planejamento estratégico da Rede, que sintetizadas, citaremos na sequência:

- Foram projetadas metas para cada um dos 10 anos de horizonte da visão. Ocorre que, num ambiente em que as mudanças ocorrem a todo momento, projetar metas a tão longo prazo, considerando que o planejamento não pode ser estático, torna praticamente inexecutável o seu alcance.

- Dentre as diretrizes da Rede, principalmente as referentes à proposta de satisfação do cliente, foram genéricas, não sendo identificado nos documentos o meio pelo qual os serviços devem ser reconhecidos pelos clientes. Diretrizes muito amplas e genéricas dificultam a operacionalização dessas intenções pelas escolas, face à margem de interpretações que pode causar.

- A Rede Verzeri utilizou a metodologia do BSC para gerenciamento das estratégias e inseriu, no conjunto de perspectivas, como primeiro objetivo, alcançar a sustentabilidade, porém, em organizações filantrópicas, a forma de concretizar sua estratégia poderia partir primeiramente da ótica dos clientes, considerando que obter recursos financeiros é um meio e não um fim, conforme explicou Peter Drucker (1988).

Na sequência, passamos a analisar os documentos do planejamento estratégico das duas escolas pesquisadas, a fim de verificar o alinhamento com a Rede Verzeri e como desdobraram o planejamento estratégico ao longo de sua estrutura organizacional.

Cotejando os documentos do planejamento estratégico das escolas com os da Rede, verificamos inicialmente a presença de alinhamento entre a metodologia proposta pela Rede Verzeri e a desdobrada pelos colégios. Percebeu-se também que os colégios estabeleceram, como padrão, definições de missão, visão e valores únicos, em convergência com os preceitos da Rede.

Ao aprofundar a análise de cada etapa do planejamento das escolas, apuramos algumas lacunas que, posteriormente, servirão de subsídios para as proposições.

- Os colégios selecionaram indicadores para o cumprimento da visão, considerando parte do horizonte previsto para o seu cumprimento, embora a premissa da Rede tenha sido para o tempo de 10 anos. Isso reforça o entendimento de que um horizonte de tão longo prazo dificulta projetar cenários pela velocidade em que as mudanças ocorrem.

- Embora apresentando nos documentos um conjunto amplo de metas para o alcance da visão, não foram identificados indicadores que sustentassem alguns dos elementos que compõem a visão, tais como a inovação, e as intenções de serem referência estadual em educação.

- Para sustentar o posicionamento de diferenciação sugerido pela Rede Verzeri, não foram identificadas nos documentos pesquisas que comprovassem a posição e a curva de valor declaradas pelos colégios.

- Grande parte das intenções estratégicas constantes no planejamento das escolas tratavam de ações direcionadas à rotina, ao seu cotidiano. Com isso, percebeu-se uma lacuna na percepção dos gestores para o desenvolvimento de uma gestão estratégica nas escolas, de forma a conduzir a organização para o alcance da visão de longo prazo e dos objetivos futuros vislumbrados pela Rede.

- Nos documentos do planejamento estratégico dos colégios, não foi possível identificar a forma como a comunicação das estratégias foi realizada, tampouco o mapa estratégico.

Já com a análise das entrevistas, foi possível identificar, a partir da percepção dos 14 sujeitos entrevistados, como foi o desdobramento do planejamento estratégico nos colégios, assim como o alinhamento com as diretrizes da Rede. Para tanto, destacamos da análise efetuada, alguns dos pontos que suscitaram possibilidades de intervenções, relatando-as de forma sintética conforme segue.

Quanto à importância do planejamento estratégico para as escolas da Rede Verzeri, todos os entrevistados reconheceram a importância do processo, relatando que possibilita identificar o norte, o ponto que todos devem seguir para alinhar e fortalecer os colégios e melhorar o seu desempenho.

Com relação à participação de todos os entrevistados na formulação do plano estratégico dos colégios, identificou-se que apenas o nível estratégico e tático participou da formulação. Embora haja desejo de ampliarem a participação, no momento, nem todos participaram da formulação.

Referente ao alinhamento do planejamento estratégico dos colégios com a Rede Verzeri, identificou-se nos relatos referências à missão, visão e valores coletivos, demonstrando afinidades e a preocupação das escolas em seguir o plano e o referencial da Rede.

Outro ponto de destaque que foi possível identificar nas entrevistas refere-se ao monitoramento dos indicadores e metas. Os entrevistados referiram que participam da análise dos resultados e efetuaram planos de ação quando alguma meta precisava ser melhorada.

Finalmente, destacamos, como ponto para possível intervenção, a comunicação do plano estratégico pelos colégios à comunidade interna, de forma sintética, através das reuniões gerais. Não foram relatados, pelos entrevistados, outros instrumentos para a comunicação, como, por exemplo, o mapa estratégico, o que pode explicar o motivo pelo qual alguns deles desconhecem as estratégias do colégio ou tiveram dificuldade em expressá-las.

Assim, sintetizando, a partir das análises efetuadas nos documentos e nas entrevistas efetuadas, foi possível identificar que o processo de planejamento estratégico da Rede Verzeri e das escolas que a compõem foi, de modo geral, realizado utilizando a metodologia recomendada pela literatura especializada, obedecendo às etapas prescritas. Embora tenham sido identificadas oportunidades de melhoria, notadamente na participação da comunidade em algumas etapas de construção do processo, as bases estabelecidas pela Rede são sólidas, considerando o tempo envolvido e a aprendizagem adquirida.

5.6 PROPOSIÇÕES

Para dar conta das oportunidades de melhoria relatadas na seção de análise, passa-se a descrever o repertório de proposições que emergiram desse estudo empírico, com base na análise de documentos e entrevistas pesquisadas e à luz da literatura estudada.

Infere-se, pelos estudos efetuados, que as organizações escolares possuem um modo diferenciado de funcionamento, se comparadas a outras empresas. Acrescenta-se a isso que a formação dos gestores em Pedagogia não contempla os saberes iniciais para o desenvolvimento e aplicação da gestão estratégica. Dessa forma, embora a metodologia de planejamento estratégico adotado pela Rede Verzeri tenha seguido os passos recomendados pela literatura especializada, sugerimos uma adaptação, em parte dessa metodologia, às características estruturais dos colégios, para que seus agentes possam melhor compreender e aplicar as estratégias.

Para tanto, propõe-se inicialmente que o BSC, como método de descrição das estratégias, já incorporado pelos colégios nos processos de planejamento estratégico, seja o principal instrumento a ser adaptado para a realidade das escolas e utilizado como um meio de facilitar a compreensão das estratégias, assim como para o acompanhamento e a consolidação da proposta de valor das Instituições.

A proposta de adaptação do BSC para os colégios de educação básica da Rede Verzeri tem por base as contribuições originais de Kaplan e Norton (1997), conforme as perspectivas demonstradas no quadro 26. Para esses autores, o uso do Balanced Scorecard rompe com a lógica de que o desempenho de uma organização só é realmente medido por seus indicadores financeiros e incorpora a esses um conjunto de medidas mais genérico e integrado, que “vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo” (Kaplan e Norton, 1997, p. 21).

Quadro 26: Perspectivas originais conforme Kaplan e Norton (1997)

PERSPECTIVAS DO BSC
• Perspectiva Financeira
• Perspectiva Clientes
• Perspectiva Processos
• Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Fonte: elaborado pela autora

Porém, ocorre que as instituições de ensino são organizações com características diferentes das empresas em geral. As escolas filantrópicas e confessionais, como ocorre com os colégios da Rede Verzeri, não têm como objetivo primeiro conquistar resultados financeiros, obter lucro, embora haja necessidade de autossustentação. Seu principal objetivo tem forte componente de responsabilidade social, ou seja, de proporcionar aos alunos uma educação integral, com uma pedagogia singular, centrada na arte de educar conforme os princípios de seus fundadores.

Dessa forma, o BSC proposto para os colégios da Rede Verzeri, abrange cinco perspectivas, conforme descrito no quadro 27, e não quatro, como originalmente proposto por Kaplan e Norton (1997):

Quadro 27: Perspectivas do BSC para os colégios da Rede Verzeri

Perspectivas do BSC adaptadas para os colégios da Rede Verzeri
• Perspectiva Educação Verzeriana
• Perspectiva Comunidade Educacional
• Perspectiva Gestão da Pedagogia Verzeriana
• Perspectiva Sustentabilidade
• Perspectiva Inovação e Aprendizado Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora

Essa adaptação também foi pensada a partir dos resultados obtidos com a análise dos documentos, reforçando os pontos que se destacaram positivamente no desdobramento das estratégias dos colégios e incluindo pontos para facilitar a compreensão pelos gestores da proposta estratégica e assim atuar nas lacunas que foram verificadas.

Dessa forma, propõe-se, como primeira perspectiva a ser arrolada no BSC dos colégios da Rede Verzeri, a EDUCAÇÃO VERZERIANA. Os resultados dessa perspectiva deverão evidenciar que os colégios da Rede Verzeri atuam conforme a visão declarada de “ser referência Estadual como uma organização educativa e inovadora, centrada na aprendizagem e reconhecida pelos valores Verzerianos” (planejamento estratégico dos colégios da Rede Verzeri, 2013).

Em se tratando da visão, um dos problemas identificados no planejamento das escolas foi quanto à projeção de metas para um horizonte de 10 anos estabelecido pela Rede. Considerando um contexto que muda a todo o instante pelas variáveis presentes no ambiente organizacional, projetar metas para um tempo alargado, como esse de 10 anos, pode exigir um contínuo repensar e redefinir o horizonte para a projeção de metas. Portanto, propomos estabelecer os objetivos e as metas para o alcance da visão considerando, como longo prazo, um período de tempo recomendado pela literatura, conforme Oliveira (2007) e Chiavenato e Sapiro (2003), de três a cinco anos no máximo.

Na sequência, propõe-se, como segunda perspectiva para o BSC dos colégios da Rede Verzeri, a da COMUNIDADE EDUCACIONAL, equivalendo à perspectiva original de Kaplan e Norton (1997) denominada de Clientes. A concepção empregada nessa perspectiva tem a intenção de ampliar a relação para um grupo de pessoas que participam da promoção de valor dos colégios e que são partes interessadas no sucesso dos educandários. Com esse intuito, abre-se um leque de participações, permitindo que sejam considerados, além dos alunos, as famílias, professores, funcionários, ex-alunos, comunidade católica, entre outros segmentos da sociedade.

Já a terceira perspectiva, originalmente considerada por Kaplan e Norton, (1997) como a de processos internos, seria adaptada às escolas da Rede Verzeri, sendo desmembrada em duas, denominadas de: PERSPECTIVA DA GESTÃO PEDAGÓGICA VERZERIANA E PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE. Ainda que se defenda a integração entre as áreas administrativa e acadêmica, o fato é que os respectivos processos estão alocados em níveis diferentes no que se refere às estratégias. Porém, ambas as perspectivas dão conta de meios para alcançar os fins a que se propõe a EDUCAÇÃO VERZERIANA.

Portanto, na PERSPECTIVA DA GESTÃO PEDAGÓGICA VERZERIANA, tem-se os processos responsáveis para qualificar a atuação pedagógica dos professores em sala de aula, aplicando os atributos de valor que fazem com que o jeito de educar, segundo os princípios verzerianos, fortaleça a marca, possibilitando que as escolas da Rede sejam reconhecidas e valorizadas pela Comunidade Educacional.

A quarta perspectiva, denominada PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE, contém os processos administrativos, meio para alcançar a missão institucional.

Dentre eles, fundamentalmente, na gestão dos recursos financeiros, estarão os controles de fluxo de caixa e o gerenciamento de receitas e despesas, entre outros aspectos, para obter o equilíbrio necessário e poder investir na qualidade do ensino.

Na quinta perspectiva, com a denominação proposta de PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL, adaptando-se à realidade da escola, propõe-se que estejam implicados os projetos inovadores que possibilitem novas intervenções para a aprendizagem, a identificação e melhoria dos processos críticos, e a formação continuada para professores e funcionários. Além disso, para que haja coerência com a visão dos colégios que vislumbra a inovação, deverão ser definidos indicadores e metas que sustentem esse objetivo de forma a torná-lo factível. Essa perspectiva pode ser propulsora das demais, engajando as pessoas com a estratégia e permitindo que os colégios vislumbrem a perenidade e o crescimento sustentado.

Além da adaptação da metodologia à realidade das escolas, outro aspecto que se deve evitar durante a implementação do planejamento estratégico é a interação inadequada com as partes interessadas da comunidade educacional, seja pela falta de participação e envolvimento, pela falta de comprometimento ou ainda pela falta de conhecimento do processo de planejamento estratégico. Para tanto e por ser o comprometimento intrínseco ao indivíduo, os colégios podem atuar no desenvolvimento de instrumentos facilitadores para o aumento do comprometimento das pessoas.

Dessa forma, propõe-se que as escolas invistam na comunicação das estratégias, iniciando pela elaboração do mapa estratégico, que deve conter didaticamente as principais linhas de ação da escola. Além disso, deve-se disseminar essas informações utilizando o site, murais, redes sociais, assim como o portal educacional, recurso tecnológico existente no colégio, que são veículos ao alcance de toda a comunidade educacional. Espera-se, com isso, um maior engajamento da comunidade por meio da comunicação das intenções estratégicas e dos objetivos desejados.

Finalmente, como terceira proposição, sugere-se implementar o planejamento participativo, como um caminho diferenciado dentro das possíveis alternativas na área do planejamento, para os colégios da Rede Verzeri. Segundo Gandin (2001), o planejamento participativo foi desenvolvido para organizações que não têm, como primeira tarefa ou missão, gerar lucro, mas contribuir para a construção da realidade

social, de forma competitiva, mas com garantias de sua sobrevivência e sustentabilidade. Esses pressupostos se aproximam da realidade das instituições particulares de ensino filantrópicas e confessionais. Contudo, para as escolas da Rede Verzeri, a implementação do planejamento participativo deveria acontecer de forma gradativa, iniciando com a participação da comunidade educativa, pais e alunos, opinando, através de uma pesquisa de satisfação, sobre os atributos de valor oferecidos pelo colégio, bem como suas expectativas futuras. Os resultados da pesquisa serviriam de subsídios para o planejamento estratégico e seriam divulgados como devolutiva e feedback aos participantes.

Além disso, sugere-se também, para que o planejamento tenha a participação de todas as áreas internas do colégio, a criação de uma comissão contendo membros representantes de todos os níveis da estrutura organizacional, organizados em grupos de interesse, tendo a direção educacional, papel de membro permanente e articulador. As definições advindas desse grupo deverão ser avaliadas pela direção educacional e integrar as proposições estratégicas do planejamento de cada escola.

Assim, sintetizamos as proposições dessa etapa com três grandes recomendações ao planejamento estratégico futuro da Rede Verzeri. Com a primeira proposição, referente à ADAPTAÇÃO DO BSC à realidade das escolas, em cinco perspectivas, abarcou-se a maioria das lacunas identificadas na análise do planejamento estratégico que são:

- Redefinição das metas da visão para um horizonte máximo de cinco anos;
- Reposicionamento da sustentabilidade como uma perspectiva meio para o alcance da missão, enfatizando a responsabilidade social dos colégios como finalidade principal;
- Criação da perspectiva da Gestão Pedagógica Verzeriana com ênfase nos atributos de valor na forma de ensinar conforme os princípios Verzerianos, reforçando o modelo genérico de diferenciação e explicitando de forma ampla as diretrizes organizacionais, assim como os atributos de valor pelos quais os colégios devem ser reconhecidos.
- Explicitação da inovação na última perspectiva do BSC, constituindo-se um pilar de sustentação das estratégias e corroborando com as diretrizes sinalizadas pela Rede.

- Desenvolvimento do pensamento estratégico e de longo prazo para compor os objetivos estratégicos constantes no BSC adaptado, evitando a inclusão de objetivos de curto prazo e ligados ao cotidiano, como foi identificado no planejamento das escolas.

A segunda proposição enfatiza a melhoria na comunicação do plano estratégico, com a aplicação do mapa estratégico pelas escolas e sua divulgação através dos canais existentes como murais, sites, e-mail, redes sociais, entre outros, e reforçando o uso do portal educacional como importante recurso de integração da escola com seu público.

E, finalmente, a terceira proposição concentra-se na efetivação do planejamento estratégico participativo, em que se propõe a criação de uma COMISSÃO ESTRATÉGICA, com a participação de representantes de cada nível da estrutura organizacional definidos pela direção escolar, que será membro permanente, com o cuidado de envolver aqueles que efetivamente poderão contribuir. A comissão subsidiará o planejamento estratégico, com as informações relativas às respectivas áreas de atuação dos membros, com isso favorecendo a ampliação da participação e o conseqüente engajamento de todos nas estratégias do colégio. Como forma de acolher as opiniões da comunidade, recomenda-se realizar também pesquisa qualitativa periódica com pais e alunos para subsidiar o planejamento estratégico e fornecer feedback as partes interessadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico como ferramenta para gestão educacional, quando bem utilizado, pode trazer enormes contribuições e benefícios às organizações.

Daí decorre o tema desta pesquisa, que versa sobre o planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional, e apresenta como objetivo geral propor aperfeiçoamentos no modelo de planejamento estratégico da Rede de colégios de educação básica da Rede Verzeri, para promover uma gestão mais efetiva, participativa, qualificada e alinhada à sua Mantenedora, para fazer frente aos desafios de seu tempo.

Para tanto, foi necessário aprofundar estudos sobre cenários nacionais e até mesmo internacionais onde estão inseridas as escolas confessionais particulares de educação básica. Os estudos apontaram para cenários desafiadores, principalmente para esse segmento, que traz, no bojo de sua missão, a responsabilidade social de prover educação e atender às expectativas de qualidade de uma comunidade extremamente exigente. Somado a esses desafios, existe o problema da redução gradual do número de jovens em idade escolar, o que reduz a cada ano as potencialidades de matrículas e acirra a competição entre organizações escolares, fazendo com que as instituições tenham que, cada vez mais, se profissionalizar e garantir a sustentação.

Da mesma forma, para que fosse possível dar conta do objetivo geral do trabalho, estudos aprofundados também foram realizados para melhor conhecer a especificidade de organizações escolares, que, pela sua natureza estruturante, têm uma forma diferenciada de outras organizações. O estudo sobre as características e a realidade de organizações escolares foi de extrema importância para a que se pudesse propor a adequação de metodologias de planejamento estratégico consagradas em outras organizações para a realidade das escolas.

Para atender aos objetivos específicos, entre os quais descrever o modelo de planejamento estratégico adotado pela Rede Verzeri, foi realizada a análise dos documentos à luz da literatura específica sobre o tema. A pesquisa revelou que a Rede Verzeri adota um modelo de planejamento estratégico compatível com as melhores escolas do planejamento. As escolas da Rede seguiram a mesma metodologia, pelo que se destaca os esforços empreendidos pelos gestores para

desenvolver cada uma das etapas do planejamento estratégico, na forma como a Rede orientou.

Para atender ao objetivo específico de verificar como o planejamento estratégico é desdobrado ao longo da estrutura hierárquica dos colégios, recorreu-se às entrevistas semiestruturadas com 14 sujeitos de duas escolas da Rede. O resultado revelou uma prática das escolas de formularem o planejamento estratégico com a participação apenas dos níveis estratégico e tático, havendo uma lacuna importante para ser trabalhada pela Rede Verzeri no sentido de aumentar a sinergia, envolvendo mais agentes da comunidade escolar, interessados no sucesso dos colégios. O planejamento participativo foi proposto como um caminho diferenciado dentro das possíveis alternativas na área do planejamento e que melhor se aproxima da realidade das instituições educativas, filantrópicas e confessionais, para assim estimular o engajamento e o comprometimento de todos nos objetivos comuns.

Na verificação do grau de alinhamento entre o planejamento estratégico da Mantenedora e o dos colégios, a pesquisa demonstrou, tanto pelos documentos analisados do planejamento da Rede, quanto pela escuta dos sujeitos entrevistados, a aderência em pontos bem específicos como a missão, visão, valores e princípios, que se apresentaram alinhados por toda a Rede, assim como o esforço daqueles que não participaram do planejamento em buscar esse alinhamento.

Como boas práticas identificadas com a pesquisa na utilização do planejamento estratégico entre os colégios da Rede Verzeri, destaca-se o monitoramento das metas e os planos de ação para os indicadores não favoráveis. Outra boa prática apontada pelos sujeitos foi o aprendizado sobre a organização que os gestores obtiveram para qualificar a tomada de decisão com o uso do planejamento estratégico.

Finalmente, com o objetivo específico de identificar quais os principais fatores responsáveis por experiências bem ou malsucedidas no planejamento estratégico dos colégios da Rede Verzeri, foram identificadas algumas lacunas na descrição dos objetivos estratégicos quanto à clareza para a especificação dos indicadores, dificultando seu acompanhamento pela instituição. Para tanto, procurou-se sugerir a adaptação do método à realidade das escolas através do redesenho das perspectivas do BSC. Também a comunicação foi percebida como insatisfatória para promover a compreensão das estratégias por todas as partes interessadas. Para

tanto, foi proposta a utilização de canais de comunicação e a implementação do mapa estratégico, para ampliar a divulgação e o conhecimento por todos.

Assim, com este estudo, apresentou-se uma série de proposições de melhorias a serem contempladas no planejamento estratégico da Rede Verzeri como ferramenta para a gestão educacional. Espera-se que, com esses achados, seja possível estimular mais gestores a investirem em pesquisas nesse segmento de educação básica, em escolas particulares e de natureza filantrópica, dada a carência de estudos científicos sobre esse segmento, e assim profissionalizar cada vez mais a gestão das instituições escolares e promover a sua perenidade.

Como resultado dessa caminhada extensa e intensa, muitas dúvidas e incertezas foram vivenciadas quanto à forma de explicitar principalmente as lacunas encontradas, sendo necessário, por várias vezes, o afastamento da gestora para dar espaço à pesquisadora. Mas também muitas expectativas foram geradas, sendo a principal a de que os achados desta pesquisa possam contribuir para que as escolas da Rede Verzeri implementem uma gestão mais efetiva, participativa, qualificada para fazer frente aos desafios de seu tempo.

REFERÊNCIAS

- BARROS, R. Setor de educação básica entra no radar dos investidores. **Revista Educação**, São Paulo, v. 236, fev. 2017. Disponível em: <<http://www.revistaeducacao.com.br/setor-de-educacao-basica-entra-no-radar-dos-investidores/>>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- BRANCO, M. R.; NOGARO, A. O planejamento das ações da Escola na perspectiva da construção da cidadania. **Roteiro**, Joaçaba, v. 34, n. 1, p. 93-110, jan./jun. 2009.
- CASTRO, A. B. C. et al. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Hollos**, Natal, ano 31, v. 2, p. 195-211, 2015.
- CENÁRIOS transformadores para a educação básica no Brasil: quatro futuros para a educação básica no Brasil. [2015]. Disponível em: <http://cenarioseducacao2032.org.br/wp-content/uploads/Educacao_ApresentacaoExecutiva.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- COSTA, G. Z. **Planejamento estratégico: processo de construção que envolve muitas mãos, mentes e corações**. 2015. 123 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, Porto Alegre, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. London: Sage, 1998.
- DALCORSO, C. Z. **O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor da escola pública**. Jundiaí: Paco Editorial, 2012.
- ELLSTRÖN, P. E. Quatro faces das organizações educacionais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 23, n. 3, p. 449-461, set./dez. 2007.
- FERNANDES, F. C. M. Abordagens organizacionais e características contemporâneas de algumas organizações educativas. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 4., 2014, Porto; CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 7., 2014, Porto. **Anais...** Porto: ANPAE, 2014. v. 1.
- FERREIRA, M. V. A. et al. Planejamento estratégico participativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) comunitária. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 28-52, jan./jun. 2010. Disponível em:

<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/456/477>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ESCOLAS PARTICULARES. **Números do ensino privado 2013**. Disponível em: <<http://www.fenep.org.br/wp-content/uploads/2014/08/Numeros-do-ensino-privado-20131.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

GAIO, J.; DUCLÓS, L. C. Diagnóstico e análise do mapa estratégico de uma corporação religiosa com objetivos Educacionais. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 182-204, maio/ago. 2011.

GANDIN, D. A Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo Sem Fronteiras**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2011.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação básica 2015**. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LIMA, L. C. (Org.). **Perspectivas de análise organizacional das escolas**. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão, 2011.

LIMA, L. C. **A escola como organização e a participação na organização escolar**. Braga: Universidade do Minho, 1992.

LOURENCO JR., A.; OLIVEIRA, L. C. V. de; KILIMNIK, Z. M. O planejamento de cenários como aprendizado. **Future Studies Research Journal**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 3-30, jan. 2010.

LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista Gestão em Rede**, São Paulo, n. 19, p. 8-13, abr. 2000.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2002. (Série Cadernos de Gestão, v. 3).

MAIA, L. C. G. **Uso de periódicos eletrônicos: um estudo sobre o Portal de Periódicos Capes na Universidade Federal de Minas Gerais**. 2005. Dissertação

(Mestrado) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

MEYER JR., V. M.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n.1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: a sourcebook of new methods. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para Estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 1. p. 24-29. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIZRAHI, E. S.; CANEN, A. G. Gestão estratégica multicultural baseada no balanced scorecard em instituições de ensino. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 74, p. 27-49, jan./mar. 2012.

MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, jul. /set. 1979.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

PERFEITO, C. D. F. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Revista Educação Brasileira**, Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REDE VERZERI. **Home**. Site da Rede Verzeri. Porto Alegre, c2016. Disponível em: <<http://www.redeverzeri.org.br/>>. Acesso em: 01 dez. 2016.

_____. **Manual do planejamento estratégico da Rede Verzeri**. Porto Alegre, 2015.

_____. **Projeto político-pedagógico**. Porto Alegre, 2017.

_____. **Sistema GVcollege**. Porto Alegre, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDER, B. Política e gestão da educação no Brasil: momentos e movimentos. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 17, n. 3, p. 263-276, jul./dez. 2001.

SILVA, L. V. et al. **Metodologia de pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

SILVA, M. C. C.; CORTÊS, J. F. S.; BARBOSA, M. L. A. Contribuição do plano de desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 77-92, set. 2014.

SINDICATO DOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PRIVADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Home**. Site do Sinepe. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.sinepe-rs.org.br/site/home/index.php>>. Acesso em: 10 jan.2017

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANDEVALLI, C. et al. O PDCA como ferramenta de apoio a implementação do planejamento estratégico em uma Instituição de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 6, n.4, p. 68-91, 2013.

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Sonia Maria Grass, Diretora Executiva da Rede Verzeri, autorizo Patricia Ferreira Feyh, mestranda do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, a realizar a pesquisa que aborda o tema “O Planejamento Estratégico como Ferramenta para a Gestão Educacional: Um estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da Rede Verzeri”, que tem como objetivo propor aperfeiçoamentos no modelo de planejamento estratégico da rede de colégios de educação básica da Rede Verzeri, que promovam uma gestão mais efetiva, participativa, qualificada e alinhada à Mantenedora, para fazer frente aos desafios de seu tempo.

Autorizo o contato direto da pesquisadora, através de entrevistas, com os participantes, sendo os lócus da pesquisa dois colégios da Rede Verzeri, e os participantes seus diretores, coordenadores escolares, professores e funcionários, sendo que serão tomados todos os cuidados éticos e de preservação da identidade dos participantes e que não serão envolvidos pais e alunos da comunidade escolar.

Porto Alegre, 26 de setembro de 2017.

SONIA MARIA GRASS

APÊNDICE B- TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Declaro estar livre e esclarecido (a) ao participar, por meio de entrevista, da pesquisa com o título “O Planejamento Estratégico como Ferramenta para a Gestão Educacional: Um estudo de caso nas instituições de ensino de educação básica da Rede Verzeri”, sob a responsabilidade da pesquisadora Patricia Ferreira Feyh, mestranda do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos- Unisinos.

Declaro que estou ciente do estudo, que tem por objetivo geral tratar do planejamento estratégico que acontece na rede Verzeri, e que a pesquisadora garantiu que serão tomados os cuidados éticos e de preservação de anonimato, pois não serão divulgados nomes que possam identificar minha participação na pesquisa, nem de meu local de trabalho. Declaro ainda que estou ciente de que a participação na pesquisa é voluntária, não acarretando ônus no caso de minha eventual desistência.

Ciente estou de que poderei obter informações sobre o andamento da pesquisa e seus resultados por meio do e-mail da pesquisadora conforme endereço eletrônico grh@redeverzeri.org.br

Li o termo acima e confirmo o meu livre consentimento para participar da pesquisa

Participante do estudo

Patricia Ferreira Feyh – Pesquisadora

APÊNDICE C- ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Você participou da formulação do PLE da rede Verzeri em 2013?
2. Você participou da formulação do PLE do colégio em 2013? Se sim qual sua participação:
3. Na sua opinião qual a importância de sua participação para o PLE da Rede?
4. Na sua opinião qual a importância do PLE para Rede?
5. Na sua opinião qual a importância do PLE para o colégio?
6. Você conseguiria descrever a partir de 2014 como foi o desdobramento e a evolução do PLE? Se sim exemplifique
7. Você tem clareza das diretrizes estratégicas da rede Verzeri? Se sim, comente a respeito das principais estratégias.
8. Qual o grau de autonomia que o colégio tem para contribuir na definição dos indicadores estratégicos da Rede?
9. Qual a afinidade existente entre o planejamento da rede e a do colégio? Onde está a convergência?
10. De que maneira o planejamento estratégico da rede impacta no do colégio. Tem interferência, defina premissas, indicadores e metas mais gerais
11. Você recebe (u) treinamentos sobre o planejamento estratégico? Como acontece?
12. Como é a revisão do PLE na Escola?
13. Como é o desdobramento do PLE na Escola? Tem treinamento? Quem participa?
14. Como é o processo de comunicação do PLE no colégio?
15. Você tem estabelecido uma rotina de análise dos resultados e atuação sobre os indicadores com desempenho abaixo da meta? De que forma? Quem participa?
16. Cite alguns exemplos de práticas de sucesso na formulação do PLE
17. Cite algumas iniciativas que poderiam ser melhoradas na formulação do PLE.
18. O que recomendaria para ser feito diferente na formulação do PLE da rede.