

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO:
Análise de sua implantação em uma instituição de
ensino privado frente a um ambiente de mudanças
contínuas**

ANA PAULA ALVES GENEROSO CARMO

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

Mai de 1999

ANA PAULA ALVES GENEROSO CARMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em
Engenharia.

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

Maio de 1999

ANA PAULA ALVES GENEROSO CARMO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de “Mestre”, Especialidade em Engenharia de Produção e Sistemas, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador

Apresentada perante a banca examinadora, integrada por:

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca Dsc.

Orientador

Edvaldo Alves Santana Dr.

Membro

Rolf Hermann Erdmann Dr.

Membro

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais,
pelo amor incondicional em
todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo amor e pela compreensão sempre tão presentes;

Ao orientador, por todo apoio e dedicação prestados em todos os momentos, principalmente, nos mais difíceis, pelos ensinamentos e orientações concedidos e, por ter confiado em meus ideais;

Aos professores, colegas e todos os integrantes do curso de pós-graduação, que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desse trabalho;

Aos dirigentes e funcionários da Escola da Ilha pela oportunidade de realização da pesquisa e pela colaboração na coleta das informações;

Aos amigos: Nice, Jairo, Alexandre, Ruy, Marga e Karin pelo incentivo, compreensão e amizade incomparáveis. Especialmente à Karin pela parceria na realização desta pesquisa, principalmente na fase inicial da coleta de dados e, à minha grande e eterna amiga, Nice, pela revisão da dissertação;

A uma pessoa muito especial, Clóvis, pelo grande amor que emergiu num curto espaço de tempo, embora se saiba que a definição da grandeza do tempo é relativa;

E, finalmente a Deus, pois sem ele nada seria possível.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	001
1.1. TEMA DE PESQUISA.....	001
1.2. OBJETIVOS.....	002
1.2.1. Objetivo geral.....	002
1.2.2. Objetivo específico.....	003
1.3. JUSTIFICATIVA.....	003
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	004
2. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	006
2.1. PLANEJAMENTO: DOS PRIMÓRDIOS ATÉ HOJE.....	006
2.1.1. A Necessidade de planejar.....	006
2.1.2. Alguns indícios da existência de planejamento na antigüidade.....	007
2.1.3. As mudanças advindas com os tempos modernos.....	008
2.1.4. Os pensadores, Fayol, Taylor, Ford e Weber.....	009
2.1.5. As transformações ocorridas entre as décadas de 50 e 90 sobre várias ótics.....	013
2.1.6. Considerações sobre o histórico do planejamento estratégico.....	015
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	017
3.1. CONCEPÇÃO E CONCEITUAÇÃO.....	017
3.1.1. Conceitos.....	017
3.1.2. Enfoques do planejamento estratégico.....	021
3.1.2.1. Pensamento estratégico.....	021
3.1.2.2. Modelo de planejamento racional.....	022
3.1.2.3. Planejamento como guia de aprendizado.....	023
3.1.2.4. Planejamento estratégico orientado para o mercado.....	025
3.1.2.5. Planejamento estratégico situacional.....	025
3.1.2.6. Planejamento estratégico participativo.....	026
3.1.3. Críticas e limitações ao planejamento estratégico.....	030
3.1.4. Características desejáveis do processo de planejamento.....	032
3.1.4.1. Rapidez.....	032

3.1.4.2. Simplicidade.....	033
3.1.4.3. Comprometimento.....	035
3.1.4.4. Intuição e criatividade.....	035
3.1.4.5. Promoção de mudanças.....	036
3.1.5. Considerações sobre as concepções e conceituações de planejamento estratégico.....	037
3.2. ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS.....	038
3.2.1. Visão, negócio e missão.....	038
3.2.2. Ambiente externo.....	039
3.2.2.1. Avanço tecnológico.....	040
3.2.2.2. Globalização.....	041
3.2.2.3. Transportes.....	042
3.2.2.4. Comunicação.....	042
3.2.2.5. Quantidade de empresas na indústria.....	043
3.2.2.6. Governo e variáveis econômicas.....	046
3.2.2.7. Instituições financeiras.....	047
3.2.2.8. Ecologia.....	047
3.2.3. Ambiente interno.....	047
3.2.3.1. Recursos financeiros.....	049
3.2.3.2. Fatores tecnológicos.....	049
3.2.3.3. Recursos humanos.....	050
3.2.3.4. Recursos materiais.....	051
3.2.4. Considerações sobre os elementos de planejamento e da influência das variáveis ambientais.....	051
3.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	052
3.3.1. Tipos específicos de estratégias.....	052
3.3.2. Estratégias genéricas por Porter.....	055
3.3.3. Estratégias genéricas por Mintzberg.....	057
3.3.4. Considerações sobre estratégias empresariais.....	059
4. METODOLOGIA.....	060
4.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	060
4.1.1. Perguntas de pesquisa.....	060
4.1.2. Definição de termos.....	061
4.2. DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	061
4.3. UNIVERSO DA PESQUISA.....	062
4.4. COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	062
4.4.1. Tipos de dados utilizados.....	062
4.4.2. Coleta de dados.....	063
4.4.3. Análise e interpretação de dados.....	065
4.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	066
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS – DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO.....	067

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	067
5.2. ANÁLISE DOS ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA DA ILHA.....	068
5.2.1. Negócio, missão e visão.....	068
5.2.2. Ambiente externo.....	069
5.2.2.1. Oportunidades identificadas.....	070
5.2.2.2. Ameaças identificadas.....	075
5.2.3. Ambiente interno.....	077
5.2.3.1. Pontos fortes identificados.....	078
5.2.3.2. Pontos fracos identificados.....	081
5.2.4. Questões estratégicas.....	103
5.2.5. Considerações sobre os elementos de planejamento e da influência das variáveis ambientais sobre o desenvolvimento da Escola da Ilha.....	107
5.3. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ESCOLA DA ILHA.....	109
5.3.1. Enfoque na diferenciação.....	109
5.3.2. Enfoque nos custos.....	110
5.3.3. Considerações sobre as estratégias da Escola da Ilha.....	111
5.3.4. Novas estratégias para a Escola da Ilha.....	112
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
6.1. CONCLUSÕES.....	114
6.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
ANEXOS.....	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1 – As raízes da competitividade, segundo Hamel e Prahalad (1990)....	024
Figura 3.2 – O modelo de congruência por Nadler e Tushman (1980).....	034
Figura 3.3 – Velocidade de mudança de comercialização – retirado e adaptado de Ansoff (1990).....	041
Figura 3.4 – Forças competitivas na indústria, segundo Porter (1992).....	044
Figura 3.5 – Visualização do ambiente interno das organizações, segundo Santos (1992).....	048
Figura 3.6 – Escolha de um caminho de ação pela empresa, segundo Oliveira (1993).....	052

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Estratégias genéricas, segundo Porter (1991).....	055
Tabela 3.2 – Família de estratégias, adaptado de Mintzberg in: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (1992).....	058
Tabela 4.1 – Percentual de participantes em cada questionário.....	064
Tabela 5.1 – Oportunidades identificadas pelos funcionários da Escola da Ilha..	071
Tabela 5.2 – Ameaças identificadas pelos funcionários da Escola da Ilha.....	076
Tabela 5.3 – Pontos fortes identificados pelos funcionários da Escola da Ilha....	079
Tabela 5.4 – Pontos fracos identificados pelos funcionários da Escola da Ilha....	083

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 – O que o planejamento estratégico não é – adaptado de Drucker (1977).....	018
Quadro 3.2 – Tipos básicos de estratégias, segundo Oliveira (1993).....	053
Quadro 5.1 – Definição do negócio, pelos funcionários da Escola da Ilha.....	069
Quadro 5.2 – Definição da missão, pelos funcionários da Escola da Ilha.....	070
Quadro 5.3 – Definição da visão, pelos funcionários da Escola da Ilha.....	070
Quadro 5.4 – Média de alunos/turma na Escola da Ilha.....	081
Quadro 5.5 – Satisfação dos funcionários em relação ao salário, à carga horária e ao horário de trabalho.....	083
Quadro 5.6 – Necessidade de um plano de carreira.....	085
Quadro 5.7 – Principais setores com reclamações sobre infra-estrutura.....	086
Quadro 5.8 – Espaço físico.....	088
Quadro 5.9 - Espaço físico.....	089
Quadro 5.10 – Qualidade da comunicação quanto a rapidez, a clareza, a objetividade e a facilidade dos meios.....	090
Quadro 5.11 – Forma de recrutamento e seleção dos funcionários da Escola da Ilha.....	091
Quadro 5.12 – Planos para desenvolvimento de empregados.....	093
Quadro 5.13 – Incentivos para que os funcionários concluam seu estudo através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho e/ou licença de trabalho.....	094
Quadro 5.14 – Quadro de professores: descrição quanto à capacitação, às dificuldades na relação diária com os alunos, ao tempo para atividades extra classe e ao tempo de apoio com os orientadores.....	096
Quadro 5.15 – Quadro administrativo: descrição quanto à capacitação e às principais deficiências encontradas.....	099
Quadro 5.16 – Grau de instrução dos funcionários da área pedagógica.....	102
Quadro 5.17 – Grau de instrução dos funcionários da área administrativa.....	102
Quadro 5.18 – Grau de instrução dos funcionários da área operacional.....	103
Quadro 5.19 – Saídas de campo: responsáveis pela organização nas saídas de campo e principais dificuldades encontradas.....	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Uma visualização do aprendizado rápido e contínuo, segundo Guns (1995).....	033
Gráfico 5.1 – Grau de satisfação dos funcionários em relação ao salário e à carga horária	084
Gráfico 5.2 – Necessidade de um plano de carreira.....	085
Gráfico 5.3 – Disponibilidade de equipamentos e materiais para a execução do trabalho.....	087
Gráfico 5.4 – Espaço físico.....	088
Gráfico 5.5 – Qualidade da comunicação quanto a rapidez, a clareza, a objetividade e a facilidade dos meios.....	090
Gráfico 5.6 – Forma de recrutamento e seleção dos funcionários da Escola da Ilha.....	091
Gráfico 5.7 – Incentivos para que os funcionários concluam seu estudo através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho e/ou licença.....	095
Gráfico 5.8 – Capacitação dos professores na opinião dos funcionários da Escola da Ilha.....	097
Gráfico 5.9 – Dificuldades diárias dos professores no relacionamento com os alunos da Escola da Ilha.....	097
Gráfico 5.10 – Quadro de professores: descrição em relação ao tempo para atividades extra classe e ao tempo de apoio com os orientadores.....	098
Gráfico 5.11 - Quadro administrativo e operacional: descrição quanto a capacitação.....	100
Gráfico 5.12 - Quadro administrativo e operacional: descrição quanto as deficiências encontradas.....	100

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa é identificar, descrever e analisar o ambiente organizacional de uma instituição de ensino privado e as estratégias empregadas por ela atualmente. Para a efetivação do trabalho, o método de investigação adotado foi o Estudo de Caso, por possibilitar o estudo mais profundo de apenas uma organização, sem precisar fazer comparação com outras. Quanto às perspectivas da pesquisa, pode-se dizer que se trata de um estudo Descritivo. O universo da pesquisa é a instituição estudada, Escola da Ilha, e a população é composta pelos funcionários desta instituição. Os dados foram coletados através de reuniões, entrevistas, questionários e análise de documentos internos da escola. Finalmente, a descrição e a análise dos dados foram realizadas através da utilização de técnicas qualitativas e quantitativas. Os resultados obtidos nesta pesquisa, demonstram que a utilização do Modelo de Planejamento Estratégico Participativo nesta instituição de ensino privado, pode gerar bons resultados a médio e longo prazo, visto que a participação dos funcionários da organização neste trabalho possibilitou ao pesquisador e pode possibilitar à diretoria da instituição uma maior integração e compreensão das dificuldades diárias enfrentadas pela escola. O processo inicial de análise do Ambiente Externo e Interno da organização fez com que esta visualizasse melhor seu campo de ação, podendo, dessa forma, aproveitar melhor as Oportunidades e os Pontos Fortes identificados, assim como encontrar meios de transformar, manobrar ou descartar as Ameaças e os Pontos Fracos, de maneira que estes se traduzam em benefícios à escola. No que se refere à análise e descrição das Estratégias Empresariais adotadas pela escola, foi possível constatar que os elementos do Ambiente Externo e Interno refletem diretamente no ambiente organizacional, algumas vezes prejudicando, e em outras facilitando, seu desempenho, como também, refletem na atuação de suas estratégias, ou ainda, na destruição da validade das estratégias atuais, forçando a empresa mudar de estratégia.

ABSTRACT

This research's objective is to identify, describe and analyze a private school's organizational and its current strategies. To develop this work, a case study investigation method was used because it allows a deeper study of one organization without the need of comparing with others. About research perspectives, it can be treated as Descriptive. The research universe is the studied school, Escola da Ilha, the population is composed by the school's employees. Data was collected through meetings, interviews, questionnaires and internal documents analysis. Finally, data description and analysis were made using qualitative and quantitative techniques. The results obtained in this research show that the use of a Participate Strategic Planning Model can produce good results in mediums and long term as the employees participation in this work allowed the researcher and can allow the school's managers a bigger integration and comprehension of the daily difficulties faced by the school. The initial analysis process of the organizational external and internal environment allowed it to see its work area, being able to use the identified Opportunities and Strength Points, and to find ways to transform, maneuver or discard the Threats and Weak Points in way which use be came in benefits to the school. During the analysis and description of the Business Strategies adopted by the school, it was possible to confirm that the elements of Internal and External Environment have direct influence on the organisation environment, sometimes damaging and sometimes making performance easier, and reflect in its strategies actuation also, or in destroying of current strategies validity, making the company to change the strategy.

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA DE PESQUISA

Desde os primórdios o homem busca o aprimoramento contínuo de suas habilidades e conhecimentos com o propósito de satisfazer seus mais variados anseios. No entanto o que demorava muito tempo para ser desenvolvido, tende a ser feito mais rapidamente nos dias atuais em função da grande quantidade de recursos disponíveis. A rapidez com que as coisas fluem no mundo atual não significa, contudo, que o homem tenha encontrado todas as respostas para as suas indagações e todas as soluções para os seus problemas. Neste sentido, as empresas buscam metodologias que possibilitem formas satisfatórias de lidar com os problemas eventuais e/ou cotidianos, através das variáveis pertinentes, com a finalidade de alcançar um desenvolvimento efetivo de seus empreendimentos.

Dessa forma, apesar de todos os avanços ocorridos neste final de século, na plenitude da era da informação, obter competitividade, em qualquer organização, seja ela de pequeno ou grande porte, mais do que nunca, continua sendo um grande desafio para os administradores. Vários autores têm dedicado estudos para aproveitar oportunidades e buscar fórmulas de combater os inconvenientes que dificultam a obtenção do sucesso das empresas. Neste sentido, destacam-se, por exemplo, as cinco “forças competitivas” (Porter, 1992) que interagem este cenário e que, por sua vez, contribuem para a complexidade do contexto. A interação das cinco forças faz com que uma indústria esteja em constante estado de competição.

Contudo, se para alguns autores tais forças são problemáticas, para outros, ao contrário, são encaradas como “fontes motivadoras de mudança” (Fleury e Arkader, 1995: 253), isto é, as forças competitivas, as ameaças e oportunidades, provenientes do ambiente externo ou interno, impulsionam as empresas a buscarem uma posição melhor no mercado, a melhorarem seu desempenho, a produzirem melhores produtos.

Essa colocação é corroborada por Jean Christophe Rufin (apud Contador, 1995: 44) ao constatar que um império não consegue sobreviver sem o “seu duplo, o inimigo”. O inimigo, neste caso, assume o papel de companheiro, na medida em que

produz forças para aumentar a mobilidade na busca de novas alternativas de sobrevivência. Fleury e Arkader (1995) chegam a defender a posição de que o receio do fracasso, causado pelas ameaças, tem um efeito maior do que a esperança do sucesso, que, neste caso, é induzida pelas oportunidades.

Chandler Jr. (1998: 1), professor da Harvard University, tem uma visão similar ao afirmar que: “Historicamente administradores raramente mudam suas rotinas diárias ou alteram posições de poder, exceto abaixo de grandes pressões” .

Assim, tendo em vista a rapidez com que as mudanças acontecem atualmente, a necessidade de desenvolvimento constante por parte das organizações e o desafio de obter competitividade, busca-se hoje formas eficazes de gerir as organizações. Procura-se, então, tirar proveito das oportunidades e dos pontos fortes que o ambiente propicia, assim como, manobrar as ameaças e pontos fracos. Neste sentido, pode-se dizer que o processo de planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta para que as gerências administrem melhor seus empreendimentos.

Neste contexto, em Florianópolis, o aumento do número e dimensão das escolas privadas coloca a Escola da Ilha num ambiente de mudanças, pressionando-a para que apresente maior desempenho e qualidade de serviço. Nesse sentido busca-se, nesse trabalho, a análise do ambiente organizacional, visando a compreensão e a identificação das estratégias empresariais adotadas pela instituição. Busca-se também a identificação de novas estratégias e a forma de implementá-las, no sentido de despertar a Escola para o uso de técnicas administrativas, em especial o planejamento estratégico, com o objetivo de torná-la uma empresa competitiva e de vanguarda em educação.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Identificar, descrever e analisar o ambiente organizacional de uma instituição de ensino privado e as estratégias empregadas por ela atualmente.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos decorrentes são os seguintes:

- Analisar a influência das variáveis ambientais, tanto externas quanto internas, sobre o desenvolvimento da escola;
- Apontar as estratégias empresariais adotadas e correlacioná-las com as perspectivas do ambiente organizacional atual - Ameaças, oportunidades, Pontos Fracos e Fortes;
- Identificar e propor novas estratégias face ao ambiente atual

1.3. JUSTIFICATIVA

Considerando, principalmente, as dificuldades da Escola da Ilha em administrar efetivamente seu empreendimento, procura-se neste trabalho apresentar um estudo que possa ser utilizado pela mesma como forma de melhorar seu desempenho administrativo, pedagógico e operacional. Cabe ressaltar aqui, que muito embora esse trabalho não busque generalizações, nada impede que ele possa servir de incentivo para que outras organizações procurem técnicas administrativas adequadas à sua realidade, usando-se como base o planejamento estratégico.

Além disso, outro aspecto que influenciou na escolha desta pesquisa foi o relevante crescimento do número de pequenas instituições de ensino privado e as dificuldades por elas enfrentadas, no sentido de obter sucesso em um ambiente altamente competitivo e que sofre diretamente as pressões da situação recessiva nacional. Na instituição pesquisada pôde-se perceber que uma das razões que acarreta essa dificuldade é a sua própria característica atual, pois embora sendo uma empresa privada, ela ainda apresenta fortes características de uma instituição sem fins lucrativos, devido a sua função de educadora e a forma segundo a qual ela é administrada. De um lado, a função primordial de educar e, de outro, a necessidade de alcançar lucros com o intuito de se desenvolver e consolidar.

A qualidade dos serviços prestados na área educacional pelas escolas, representa um forte vetor para o desenvolvimento destas instituições educacionais. No entanto, nem sempre os esforços para alcançar a qualidade na área pedagógica, levam a

resultados financeiros satisfatórios, talvez porque, muitas instituições não conseguiram unir o caráter empresarial ao pedagógico. Embora ofereçam uma educação compatível com as expectativas do mercado, elas apresentam dificuldades no que se refere ao desempenho administrativo.

Estas considerações procuram justificar este trabalho, onde se espera contribuir para as questões colocadas e para o desenvolvimento desta unidade de ensino através da melhoria de seu desempenho educacional, administrativo e operacional.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos que tratam dos assuntos abaixo especificados:

O primeiro capítulo contextualiza o tema abordado, destacando a relevância da consideração do ambiente organizacional e do planejamento na atualidade e direciona a proposta de trabalho a partir dos objetivos e justificativa da escolha.

O segundo capítulo apresenta um relato da evolução do planejamento estratégico.

O terceiro capítulo trata da fundamentação teórica propriamente dita. É, efetivamente, a base de todo o trabalho, e fornece os fundamentos para a realização do estudo de caso.

Em seguida, no quarto capítulo, descreve-se a metodologia utilizada no estudo de caso, formula-se o problema de pesquisa, delimita-se e identifica-se o universo da pesquisa, os dados a coletar, a forma de coleta, de análise e de interpretação dos mesmos. E, por último, aponta-se as limitações do trabalho.

O quinto capítulo apresenta o estudo de caso, quando são apresentados e analisados os dados obtidos em pesquisa, de forma mais detalhada. Faz-se o uso de comparações, com o propósito de identificar as similaridades existentes entre as estratégias seguidas pela Escola da Ilha e as especificadas na literatura e são sugeridas ações a serem implementadas visando sucesso na administração da organização considerada.

Finalmente, mostra-se no sexto capítulo as considerações finais de todo o trabalho desenvolvido e em seguida é apresentado sugestões para trabalhos futuros.

2. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. PLANEJAMENTO: DOS PRIMÓRDIOS ATÉ HOJE

A vida em grupo é uma necessidade imprescindível à sobrevivência do homem, embora a trajetória humana mostre um cotidiano repleto de desavenças, algumas bastante destruidoras, como a Primeira Guerra Mundial. Desde os primórdios, o homem já se organizava em grupos: são exemplos: as tribos, a igreja e a família. Essas pequenas organizações já serviam de alicerce para a construção de relacionamentos com o intuito de atingir seus objetivos. Dentro desse raciocínio, Kwasnicka (1993) salienta que um indivíduo não é completo por si só e, que ele só atinge tal estado a partir do momento em que passa a atuar dentro de um grupo. Entretanto, para que esse grupo viva em harmonia é necessário que haja organização, pois cada indivíduo possui objetivos e graus de satisfação diferentes. Neste momento surge, dentro da necessidade de se organizar, o planejamento como forma de suprir tais necessidades.

2.1.1. A Necessidade de planejar

A necessidade de planejar surge, como forma de organizar as relações existentes na sociedade, visto que o convívio social, por sua vez, é parte integrante e imprescindível no cotidiano do homem, e este está em constante busca de novas invenções e mudanças. Em meio a isso há um emaranhado de novidades e descobertas, constantes no nosso dia-a-dia. A atenção e preocupação das pessoas centra-se no mistério do amanhã. As empresas buscam profissionais do futuro, verdadeiros magos do saber, pessoas que além de possuir uma grande bagagem de conhecimento a respeito de uma infinidade de assuntos, ainda tenham grande capacidade de tomar decisões rápidas frente aos imprevistos que podem ocorrer.

As empresas procuram um profissional criativo que consiga, a partir de um grande volume de informações, ter a habilidade de combiná-las e ordená-las de

maneira inovadora e aperfeiçoada. Consideram criativo aquele que, de posse de uma pequena quantidade de recursos, consiga fazer verdadeiras obras-primas.

O futuro desperta a imaginação das pessoas, tanto em razão da própria curiosidade, inerente ao homem, quanto ao medo causado pela insegurança desse contexto mutável em que estamos inseridos. Com relação a insegurança, podemos citar o próprio meio ambiente, no qual buscamos recursos naturais para o manuseio das empresas. Dentro dessa ótica, Bellia (1996) assegura que a humanidade só começou a se preocupar com o esgotamento dos recursos naturais após a revolução industrial, pois este advento aumentou a capacidade do homem em se utilizar da natureza, resultando em alterações positivas e negativas.

Embora o enigma e, muitas vezes, a previsibilidade do futuro sejam uma constante na vida das pessoas, elas não podem deixar de repensar o passado, com o objetivo de entender determinados aspectos cruciais para o presente e futuro. O conhecimento prévio do histórico da organização faz com que se tornem claras certas atitudes e comportamentos frente a situações, até mesmo, corriqueiras. Para Hirshman (1977) sem o conhecimento da história, indivíduos têm apenas suas experiências limitadas como base para seus pensamentos e ações. Acrescenta ainda: “hoje não é como ontem, nem amanhã será como hoje: mas hoje é um sinergismo de todos os ontens, e amanhã será igual” (Hirshman, 1977:5).

Portanto, a necessidade de planejar surge como forma de identificar, correlacionar, analisar e avaliar todas as variáveis envolvidas nos processos decisórios, a fim de possibilitar um desenvolvimento contínuo dos empreendimentos humanos, de maneira rápida e acessível a todos, com mínimo esforço.

2.1.2. Alguns indícios da existência de planejamento na antigüidade

Nos últimos tempos muito se tem discutido sobre planejamento. Muitos autores consagrados dedicaram e dedicam parte, senão toda uma vida, na busca de embasamentos teóricos que justifiquem a prática do planejamento nas organizações. Várias são as fontes e vários são os argumentos a favor ou contra, alguns defendendo uma linha de conduta mais racional, enquanto outros, se mostrando totalmente contrários a essa visão.

Contudo, apesar do estudo científico sobre planejamento ser recente, e de nunca terem sido encontradas obras que comprovem seu desenvolvimento na antigüidade, há fortes indícios de que o planejamento já existisse nesta época. As grandes realizações arquitetônicas dos antigos impérios (3200 a 2300 a.C), por exemplo, foram marcos daquela época e comprovam a hipótese de que, naquele tempo, existia algum tipo de plano que orientava as ações humanas.

Dentre as grandes realizações da Antigüidade pode-se destacar: as pirâmides de Gizé (Quéops, Quéfren e Miquerinos) construídas pelos faraós da quarta dinastia; e o reinado de Alexandre Magno (336 a 323 a.C.), rei da Macedônia que, em seu pequeno ciclo de vida (33 anos), conquistou a Grécia, a Ásia menor, a Fenícia, a Palestina, o Egito, a Ásia Central (Souza, 1976).

Na Idade Média (476–1453) o domínio da técnica, de acordo com Kwasnicka (1990), mostrou-se bem mais rico e eficiente do que na Antigüidade, mas ainda não havia o desenvolvimento de uma abordagem racional do trabalho. Essa abordagem só se confirma na Idade Moderna, período que, na opinião de Kwasnicka (1990), é marcado pelo misticismo e a tradição. A partir do advento do renascimento, essas características dão lugar a objetividade e a racionalidade. No Renascimento, segundo Arruda (1983), o racionalismo era tão forte que tudo o que não fosse explicado pelo homem e pela ciência era negado.

2.1.3. As mudanças advindas com os tempos modernos

Na Idade Contemporânea, datada aqui do século XVI até nossos dias, alguns acontecimentos se constituem em verdadeiros marcos, dois deles: o lançamento da bomba atômica sobre Hiroshima e Nagasaki, em 1945 e, a chegada do homem à lua, em 1969, são considerados por Souza (1976) como iniciadores de novas eras. Um outro, a Revolução Industrial, segundo Kwasnicka (1990), tomou grande impulso em fins do século XVIII, na Inglaterra.

Já Hirshman (1977) salienta que, antes da Revolução Industrial, economias e sociedades eram essencialmente estáticas e os valores políticos envolviam apenas decisões unilaterais, tomadas por algumas autoridades centrais. Mas, apesar

dessas circunstâncias, havia pouca ou nenhuma necessidade de se criar um pensamento administrativo.

As características básicas desta revolução, segundo Souza (1976), são o desenvolvimento do setor fabril, aplicação da energia à indústria, melhoramento dos meios de transporte e comunicação, aumento do domínio do capitalismo e grande desenvolvimento tecnológico.

2.1.4. Os pensadores, Fayol, Taylor, Ford e Weber

Muitos foram os pensadores, cada qual, tendo em vista sua época, seus recursos, seus anseios e suas necessidades, desenvolveram trabalhos e teorias a respeito de vários temas. Fayol, Taylor, Ford e Weber foram estudiosos que se destacaram por diversos motivos. Cabe ressaltar aqui, que, enquanto vários autores os consideram como sendo “os pioneiros” em seus estudos, outros afirmam que muito antes, já haviam os que tinham discutido e estudado tais assuntos: Drucker (1975), por exemplo, argumenta que muito antes de Taylor e Fayol, George Siemens (1839-1901), na Alemanha, entre 1870 a 1880, ao projetar e construir o “Deutsch Bank”, estudou a administração como função e como estrutura. O Deutsch Bank transformou-se em pouco tempo numa instituição financeira líder e dinâmica dentro da Europa continental.

A seguir, será especificado o enfoque do estudo desenvolvido pelos pensadores citados acima, suas contribuições e as críticas aos seus trabalhos.

Henri Fayol

Fayol (1841-1925) realizou seus trabalhos basicamente na mesma época de Taylor (Clutter e Crainer, 1993). Dentro do seu estudo estão os cinco elementos do processo administrativo: planejamento, organização, direção, coordenação e controle, utilizados até hoje. No transcorrer de seus estudos Fayol estabeleceu também os quatorze princípios básicos de gerência: a divisão do trabalho, a autoridade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse individual ao interesse comum, a remuneração, a centralização, a cadeia de autoridade, a ordem, a equidade, a estabilidade no emprego, a iniciativa e a moral.

Segundo Kwasnicka (1990), o que distingue o estudo de Fayol ao de Taylor é o interesse pelo gerenciamento de alto nível. Embora os dois aceitassem a divisão do trabalho, Fayol iniciou pelos níveis organizacionais de cúpula administrativa, enquanto Taylor pelo nível operacional.

Quanto as limitações na aplicabilidade das teorias de Fayol, Peter Drucker (apud Clutter e Crainer, 1993) é tácito em afirmar que elas são restritas, ou seja, funcionavam muito bem na companhia mineradora de carvão que ele dirigia. Na época, início do século, o setor da mineração era considerado grande e dentro deste tipo de empresa, exceto alguns engenheiros, o restante dos trabalhadores eram braçais. Além disso, outras características auxiliam no desenvolvimento das teorias, como por exemplo: trabalhar com um só produto, que não exigia muito tratamento; ter poucos mercados no qual o carvão dominava praticamente um monopólio; e manter o mesmo processo de trabalho, devido a falta de campo para a inovação.

Frederick Taylor

Taylor (1856-1917) estava preocupado com a produtividade das fábricas e para tanto desenvolveu um estudo no qual seu objetivo principal era aumentar a produtividade dos operários. Para tanto, deteve-se no estudo dos tempos e movimentos dos trabalhadores em suas atividades, a especialização de tarefas e criou um novo sistema de pagamento de salários (Clutter e Craiser).

Conforme Clutter e Crainer (1993: 38), Taylor acreditava que as pessoas trabalhavam exclusivamente por dinheiro e que, no seu sistema de trabalho “constatava-se um elemento vigoroso de desumanização da força de trabalho”. Por esse motivo as organizações trabalhistas condenaram os métodos de Taylor. Um sindicato norte-americano chegou a afirmar que: “Nenhum tirano ou feitor de escravos, no êxtase de seu mais delirante sonho, jamais visou a impor a objetos servos uma situação tão repugnante!”

Ao se referir ao taylorismo o professor Salm (1993) faz uma crítica ao movimento das relações humanas. Na opinião de Salm (1993), este tipo de movimento centra a pessoa em um grupo e faz com que ela se atenha aos valores do mesmo. As técnicas de treinamento, argumenta o professor, traduzem muito bem este tipo de conduta: as pessoas são induzidas a se integrarem e adequarem seus valores aos

estabelecidos pelo grupo, impedindo as pessoas de pensarem e de criarem outras formas que não as estabelecidas pelo grupo.

Dentro dessa ótica, Edward Deming (apud Ken Starkey, 1997: 342), líder do movimento pela qualidade, afirma que: “nosso sistema de gestão predominante tem destruído nossas pessoas”. Neste sentido, vê-se que o excesso de formalidade prende as pessoas num círculo vicioso, dentro do qual não há vazão para opiniões, aspirações e curiosidades. Muitas organizações ainda estão presas a modelos tayloristas, nos quais predomina o controle ao invés da aprendizagem. Assim, num ambiente excessivamente formal, os membros da organização não têm muito espaço para expor suas idéias.

Ford I

Henry Ford I (1863-1917) ficou famoso por volta de 1914 quando, em sua linha de montagem, elevou o salário mínimo dos operários e projetou um carro com o mais baixo preço entre seus concorrentes. No entanto, Clutter e Crainer (1993) afirmam que Ford I não fez tudo isso movido por sua generosidade, queria apenas que, a partir da renda maior de seus funcionários e da oferta de um carro com preço baixo, os operários pudessem adquirir os carros da Ford.

Só que esse sucesso não durou muito tempo. O que no início da década de 1920 era considerado a maior e mais lucrativa empresa industrial do mundo, no final da década, estava em terceiro lugar entre os fabricantes de automóveis dos Estados Unidos e, a cada dia, perdia mais dinheiro. Theodore Levitt (apud Clutter, 1993) argumenta que Ford I não tinha talento para a produção e sim para a comercialização. Somente em 1944, quando Henry Ford II assumiu o controle, a companhia conseguiu melhorar seus lucros.

Quanto ao insucesso de Ford I, Chandler (1998) argumenta que, enquanto os tomadores de decisão da G.M. se diferenciavam a partir da fabricação e venda de várias linhas de automóveis, a Ford estava concentrada na produção de massa e na distribuição de modelos singulares.

Ao considerar as falhas de Ford I, quanto a sua forma de administração, Peter Drucker (apud Clutter, 1993: 41) denomina como “uma experiência controlada de mau gerenciamento”. E segue afirmando: Ford I errou ao acreditar que uma empresa não precisasse de gerentes e de gerência, apenas do “dono-empresário” com seus

“ajudantes”. Seu apego intransigente às suas convicções fazia com que expulsasse qualquer um de seus “ajudantes”, caso se opusessem às suas idéias.

Max Weber

Max Weber (1864 – 1920), precursor do Modelo Burocrático, acreditava que um sistema só funcionaria bem se houvesse pessoas competentes e especializadas desenvolvendo os trabalhos. Ele procurava separar a empresa e os indivíduos e, ao mesmo tempo, exigia a aceitação dos objetivos organizacionais (Kwasnicka, 1990).

A crítica de Gaj (1995), ao Modelo Burocrático se centra em perceber que a característica hierárquica não permite a participação dos funcionários de posição inferior na estrutura. Na observação de Gaj, o Método Burocrático faz com que as pessoas não se sintam encorajadas a assumir responsabilidades ou a tomar decisões porque assumindo essa posição, elas poderiam se tornar alvo de críticas.

Se o excesso de formalidade, característica do Modelo Burocrático, prejudica as organizações, por que não aderir a um gerenciamento baseado somente na intuição e criatividade? Segundo George Steiner (apud Mintzberg, 1994: 109) se todas as empresas dispusessem de líderes altamente competentes, “gênios intuitivos”, certamente não haveria necessidade de um planejamento formal. Porém, sabe-se que a realidade é outra, nem todas as empresas dispõem desse indivíduo, e mesmo que dispusessem, nada garantiria a total e contínua eficiência de suas decisões intuitivas.

A administração burocrática, discute Merton (1978), é o exercício da dominação baseado no saber. Essa é a característica que a torna racional. De um lado, o conhecimento técnico, de outro, o conhecimento proveniente da prática. O “segredo profissional”, comenta Merton, é típico das organizações burocráticas. A burocracia impede as relações pessoais e as considerações emocionais. Ela é o tipo de administração que evita, na maioria das vezes, a discussão pública de seus procedimentos, mesmo que seus fins sejam criticados.

Merton (1978) fala de alguns aspectos negativos da burocracia a partir dos conceitos de “incapacidade treinada” de Veblen, de “Psicose ocupacional” de Dewey, e de “deformação profissional” de Warnotte. A “incapacidade treinada” corresponde a falta de flexibilidade frente a um ambiente em mutação. Isso ocorre devido a uma preparação inadequada do indivíduo. A “psicose ocupacional” se baseia na rotina diária, na qual os indivíduos vão adquirindo preferências e antipatias. A

“deformação profissional” pode ser considerada como uma união dos conceitos anteriores, nela o funcionário é formado em constante pressão a fim de torná-lo metódico, prudente e disciplinado.

2.1.5. As transformações ocorridas entre as décadas de 50 e 90 sobre várias óticas

Ansoff, Barlett e Ghoshal

O período que antecede 1950 foi fortemente caracterizado pela produção em massa, uma vez que ela possibilitou/possibilita a diminuição do custo unitário dos produtos. A concepção de marketing, nessa época, de acordo com Ansoff (1990: 32) era muito simples: “a firma que oferecesse um produto padronizado, ao preço mais baixo, seria a vencedora”. Barlett e Ghoshal (1994) comentam que, nessa época, o estabelecimento de estratégias empresarias era uma tarefa direta porque as companhias eram menores e menos diversificadas. Já a década de 50, considera Ansoff (1990), foi marcada por um período de resistências às mudanças.. A partir do momento que as empresas cresceram, tornaram-se grandes e complexas, surgiu a necessidade de sistemas mais elaborados e de pessoal especializado.

Chandler

O crescimento contínuo das indústrias modernas, nos anos seguintes a Segunda Guerra Mundial, surgiu como resultado da expansão constante da nova geografia e mercados, baseado na existência de capacidades funcionais das organizações. Antes da Segunda Guerra Mundial as corporações raramente administravam mais de 10 divisões, somente as maiores administraram 25. Em 1969, período em que muitas companhias operaram com mais de 40 divisões, porém, ocorreu o contrário. A sobrecarga não estava relacionada diretamente a falta de informação, mas a falta de qualidade e de habilidade dos administradores *seniors* para avaliar a situação (Chandler, 1998).

James Barrie

Nos anos 60, os administradores continuaram enfrentando as mesmas dificuldades já encontradas nos anos 50 (de ambientes operacionais complexos). Quanto

a relação existente entre a complexidade ambiental e o planejamento estratégico James Barrie (1984: 57) afirma que: “nos anos 60, quando o Planejamento estratégico estava no topo, o objetivo das empresas era o de crescer exponencialmente”. Porém, diante de um cenário de complexidade, a necessidade de especialistas tornou-se crucial. Os administradores tinham de conhecer os processos, aplicar novos conhecimentos, relacionar transferência de tecnologias e mudanças dinâmicas dos segmentos de mercados.

Tendo em vista a necessidade de ter uma pessoa apta para filtrar esses ambientes complexos e para produzir planos coerentes, Barrie (1984) comenta que, surgem na década de 70, os especialistas em estratégias, carregando consigo um conjunto de projetos com sofisticados conceitos, para a formulação das estratégias de negócios. Os conceitos admitidos eram baseados em fórmulas e técnicas pré-estabelecidas. Dentre as técnicas mais comuns estão: a análise de negócios de portfólio, dos quais destaca-se a Matriz da Taxa de Crescimento da Indústria em relação a Parte de Mercado (matriz BCG) e a Curva de Experiência (ver item 3.1.2.2. – Planejamento Estratégico Racional).

Contudo, na concepção de James Barrie, o início dos anos 80, é marcado por insatisfações organizacionais referentes ao funcionamento das estratégias de negócios utilizadas nos anos 70, que por sua vez, não estavam alcançando o mesmo grau de sucesso, nos dias atuais. Os administradores começaram a questionar seriamente o valor de muitos conceitos de estratégias que tinham sido grandemente considerados como panacéias ou, como afirma Mintzberg (1994: 107), “a melhor maneira” para se obter sucesso ao longo dos anos 70. Surge então, neste período, a chamada situação de crise, provocada pelos fracassos das estratégias, resultando na falta de confiabilidade dos administradores.

Contador

Por volta da década de 50, de acordo com Contador (1995), o setor financeiro da empresa era a área de maior importância. Todos os esforços organizacionais eram empreendidos neste setor, no intuito de elaborar orçamentos e fazer com que estes cumpridos pelos demais departamentos. Porém, nos anos 60 a área de marketing abria seu espaço. Era a fase do planejamento a longo prazo, com análises e projeções de mercado para prever o futuro. Contudo, na década de 70, fase em que o

planejamento estratégico era voltado para o ambiente externo, Contador (1995: 53) afirma que: “a área de marketing firmou-se como a mais importante da empresa sob o prisma do Planejamento Estratégico”. Na década de 80, a administração estratégica se afirma com o intuito de conseguir resolver os problemas de implantação. O comando cedeu lugar à coordenação exercida pela área de *marketing*, ou por assessorias especializadas, dependendo do nível de planejamento.

Quanto aos anos 90, Contador (1995: 45) prevê que é/será a fase da manufatura, a qual “dará maior agilidade e competitividade para a empresa mudar rapidamente”, uma vez que, hoje, este é o setor da organização que produz qualidade, baixo custo, menor prazo de entrega, flexibilidade para a troca de produto, viabiliza a diversificação de produtos e o lançamento de novos.

Fleury e Arkader

Para Fleury e Arkader (1995), as grandes mudanças no gerenciamento ocorridas no Brasil, principalmente na primeira metade dos anos 90, foram frutos das turbulências ocorridas no setor econômico do país. O modelo econômico, fortemente protecionista, com baixa concorrência interna e com importante participação do Estado nas atividades econômicas, vigorou por mais de 30 anos, mas a partir de 1990, ocorreu um rápido processo de mudança em direção a uma maior abertura para o exterior e uma menor interferência e participação do Estado nas atividades produtivas, mudando, assim, o quadro anterior. Neste contexto, as empresas ameaçadas pelo aumento da concorrência e influenciadas por um ambiente desfavorável, com altos índices de inflação e demandas instáveis, se viram diante de uma situação nada favorável e que necessitaria de mudanças bruscas para permanecerem no mercado de trabalho.

2.1.6. Considerações sobre o histórico do planejamento estratégico

Analisando os fatos históricos, pode-se presumir que, durante um longo período, principalmente antes da Revolução Industrial, as empresas pouco se empenhavam em alcançar estratégias competitivas. Isso porque, segundo Fleury e Fleury (1995), não havia necessidade de investir em tecnologias que propiciassem

melhores produtos, uma vez que, a demanda era maior que a oferta e isso, por si só, já dispensava maiores esforços por parte da organização.

Ainda sobre a Revolução Industrial, cabe expor a afirmação de Hirshman (1977) de que, antes dela, economias e sociedades eram essencialmente estáticas e os valores políticos envolviam apenas decisões unilaterais e havia pouco, ou nenhum interesse em se criar um pensamento administrativo. Após a Revolução, a situação mudou: desafios administrativos, impensáveis anteriormente, comentam Clutter e Crainer (1993), começaram a emergir, devido a necessidade de lidar com a complexidade dos negócios. Essa complexidade referente às grandes invenções, ao aumento da indústria, ao transporte dentre outros, criou a necessidade de domínio da técnica de controle e tornou a visão tecnológica um elemento indispensável aos empresários.

A partir de 1950 as mudanças começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas e, a cada década, novos conceitos foram surgindo e tomando o espaço de outros, como por exemplo: Planejamento Estratégico, Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade.

Neste contexto tornou-se cada vez mais importante a identificação de ações e estratégias para organizações com a finalidade de mantê-las saudáveis e em desenvolvimento. Durante a tarefa de identificação é fundamental levar-se em conta, além do ambiente interno, o ambiente externo.

Dentro do processo administrativo estas questões são pertinentes à fase de planejamento, onde se decidem a programação das tarefas e mudanças em função das ações e estratégias escolhidas para a organização.

Assim, no próximo capítulo, dar-se-á ênfase no processo de planejamento pelas razões expostas e pelo fato de, no estudo de caso, estas questões serem de grande importância.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. CONCEPÇÃO E CONCEITUAÇÃO

Conforme mencionado antes, o momento de planejar, dentro de um processo administrativo é muito importante tendo em vista permitir a fixação da direção de trabalho e evolução de uma organização. Desta forma, neste capítulo será tratada mais detalhadamente a questão do planejamento.

Existem diversas fontes e muitas divergências quanto a terminologias, concepções e conceituações a respeito de planejamento. No início se pensava em Planejamento, Planos, Programação, e em seguida outros termos surgiram, como: Estratégia, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, Planejamento como Guia de Aprendizado, Planejamento Estratégico Participativo. Muitos conceitos foram aprimorados ou até mesmo excluídos por determinados autores, dando lugar a outras formas, consideradas mais eficientes.

Assim, além de tratar da questão do planejamento far-se-á, com vistas a tornar este trabalho auto-contido, uma apresentação da parte conceitual, das diversas propostas de planejamento com ênfase no processo de planejamento participativo, seus elementos e formulação de estratégias. Este desenvolvimento servirá como base para o planejamento da Escola da Ilha no estudo de caso.

3.1.1. Conceitos

Drucker (1977), em seu livro *Introdução a Administração*, guarda em um de seus capítulos um espaço para o tema em questão e, antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico. Ver quadro 3.1.

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Quadro 3.1 – O que o planejamento estratégico não é - Adaptado de Drucker (1977).

Depois de apresentar o que não é planejamento estratégico, Drucker (1977) define o que realmente é. Segundo sua concepção, Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Vimos no capítulo 2 (Histórico do Planejamento) que, embora a visão e conceituação de planejamento, não tenha sido considerada com maior atenção e rigor científico, na antigüidade, o mesmo já existia em termos práticos. Isso pode ser visualizado a partir das grandes construções e inventos da época. Nos últimos tempos, principalmente no período pós-guerra até nossos dias, o assunto tem tido grande ênfase e, em volta dele, vários conceitos foram surgindo. Tudo isso devido à complexidade do mundo atual que exige novas e dinâmicas abordagens com a finalidade de acompanhar a velocidade das transformações que vêm ocorrendo. No texto que segue são apresentados alguns comentários adicionais.

Planejamento – De acordo com o conceito de planejamento defendido por Peter Drucker, existem dois critérios que são indispensáveis para o bom funcionamento das organizações: “eficácia e eficiência” (apud Stoner e Freeman, 1992: 136). A eficácia, na opinião de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais alto que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos, isto é, a eficiência no desempenho das atividades operacionais jamais irá compensar o erro na definição dos objetivos amplos da organização. Stoner e Freeman (1985) embora, usando uma terminologia diferente a de Drucker (1985) para definir Planejamento, apresenta um conceito bastante similar ao deles, no que se refere ao estabelecimento de objetivos, isto é, direção e linhas de ação adequadas para alcançá-los.

Pode-se assumir então que planejar uma organização consiste no estudo e na escolha de alternativas para se alcançar um objetivo para a organização, a partir de sua situação atual.

Estratégia - Oliveira (1993) define Estratégia como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado. Para Tregoe e Zimmerman (1978: 4), as escolhas estratégicas são opções vitais. Ansoff (1977) conceitua Estratégia como uma forma adicional de pensar sobre futuro, integrada ao processo decisório com o intuito de alcançar os resultados desejados. Stoner e Freeman (1985), ao se referir sobre Estratégia, procuram tratá-la como um programa e, ao conceituá-la usam uma definição similar a de Planejamento, também por eles adotada, diferenciando-se apenas, quanto a inclusão da variável “Ambiente Organizacional”.

Levando-se em conta, no planejamento, a escolha de alternativas para se alcançar um objetivo, essencialmente essas alternativas possíveis constituem estratégias.

Planejamento Estratégico - Fischmann e Almeida (1990) definem planejamento estratégico de uma forma mais técnica, lançando algumas questões, como: Qual é a nossa missão? O que queremos ser? Quais nossos objetivos, metas e políticas? Resumindo: onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios?

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (Fischmann e Almeida, 1990).

A partir do conceito de planejamento estratégico na definição de administração, os autores Fishmann e Almeida (1990), enfatizam a idéia de capacitação dos membros da organização. Dizem eles: “Administração Estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.”

Cunha (1998:10) apresenta uma definição bastante similar a de Fishmann e Almeida. Segundo ele:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Oliveira (1993) busca associar ao conceito de Planejamento Estratégico ao conceito de Estratégia, sendo que no primeiro ele enfatiza a necessidade de integração da empresa ao meio ambiente organizacional. “Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente” (Oliveira, 1993: 280).

Planejamento Tático – De acordo com Oliveira (1993), o Planejamento Tático é desenvolvido a partir dos níveis organizacionais inferiores, com a finalidade de utilizar eficientemente os recursos disponíveis para o atendimento dos objetivos propostos. “O Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” (Oliveira, 1993: 38).

Planejamento Operacional – O Planejamento Operacional corresponde a um conjunto de partes do Planejamento Tático. Cada um dos Planejamentos Operacionais, segundo Oliveira (1993: 39), deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos e;
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

O Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, tem-se os planos de ação ou planos operacionais (Oliveira, 1993: 38).

Planejamento Estratégico da Produção – Tubino (1997) define Planejamento Estratégico sob a ótica da Produção. Ele busca associar o conceito de Planejamento Estratégico, utilizado por vários autores, à área de Produção da empresa. Neste sentido, Tubino define Planejamento Estratégico da Produção, unindo as características e esforços de Planejamento Estratégico às necessidades do setor de Produção da empresa estabelecendo que:

O Planejamento Estratégico da Produção objetiva direcionar os recursos produtivos para as estratégias escolhidas. Esse plano servirá de base para encontrar soluções para os níveis de produção, estoques, recursos humanos, máquinas e instalações necessários para atender a demanda prevista. (Tubino, 1997: 49).

3.1.2. Enfoques do planejamento estratégico

Desde que foi introduzido até nossos dias, o Planejamento tem tomado diversas formas. Essas modificações foram surgindo na medida em que críticas eram feitas aos velhos conceitos. Dessa forma, levando em consideração que o ambiente externo e interno das organizações, se altera com o passar dos tempos, faz-se necessário uma reavaliação constante dos paradigmas que sustentam sua conduta. Apresenta-se a seguir algumas formas de planejamento:

3.1.2.1. Pensamento estratégico

Para Mintzberg (1994), o Planejamento Estratégico, da maneira como está sendo implementado, aproxima-se cada vez mais de uma programação estratégica. Esta, por sua vez, se caracteriza pelo ato de articular e elaborar estratégias e visões que já, existem. Mintzberg, propõe uma redefinição do trabalho dos planejadores, onde estes possam agir como catalisadores, dando suporte aos executivos e os encorajando a pensar estrategicamente.

A partir dessa idéia, ao redefinir o trabalho do planejador, as empresas devem reconhecer melhor a diferença entre o planejar convencional e o Pensamento Estratégico, trabalhando seus objetivos de forma que eles girem não em torno do apresentar as perguntas certas, mas de buscar as respostas certas. Ainda sobre o Pensamento Estratégico, Mintzberg (1994: 108) afirma que ele “envolve intuição e criatividade”, estando livre para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização. Segundo ele, só através do pensamento estratégico é que se consegue o ato criativo de sintetizar experiências.

3.1.2.2. Planejamento racional

De acordo com Idenburg (1993), o pressuposto básico do Modelo de Planejamento Racional está na crença de um mundo mais ou menos previsível, no qual se possa determinar uma posição futura da organização em termos de objetivos quantificáveis. Neste sentido, Porter se destaca através da apresentação dos conceitos de economia industrial (ver item 3.2.25 – Quantidade de Empresas na Indústria). As técnicas comuns neste modelo são a análise de portfólio de produtos, com base na Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) ou a Curva de Experiência (Porter, 1991).

Para Gracioso (1990) esta técnica (Matriz BCG) sozinha não leva a uma compreensão global do contexto empresarial, mas é muito útil para a definição de estratégias competitivas diferenciadas (empresas multidivisionais ou com várias linhas de produtos); para a determinação da posição relativa das várias empresas afiliadas ao grupo (nível corporativo ou de *holding*). A Matriz permite ainda uma visão comparativa do passado, presente e futuro, se for presumido que as condições atuais sejam mantidas. Dessa forma, é possível prever com exatidão a evolução dos produtos (ou divisões) e os avanços futuros dos concorrentes.

Contudo, Kotler (1994) orienta para o uso moderado desses modelos de portfólio. O autor explica que a empresa pode dar muita ênfase ao crescimento de participação de mercado, buscando apenas negócios de alto crescimento e negligenciando a boa administração dos negócios atuais. Os resultados são sensíveis para as classificações e pesos e podem ser manipulados para produzirem uma localização desejada na matriz. E por último, na avaliação do autor, esses modelos falham em delinear as sinergias entre dois ou mais negócios, significando que pode ser arriscado tomar decisões para um negócio isolado.

A Curva de Experiência é outra técnicas analítica utilizada por Porter. A curva de experiência é usada em estratégias de produção de mercadorias, dentro da qual a empresa é projetada para produzir em menor custo, portanto, mais competitiva e lucrativa. “Segundo o conceito da experiência acumulada, os custos tendem a cair em função do *know-how* adquirido ao longo dos anos, que se traduz em pequenos segredos profissionais, melhores métodos de gerência, adaptações nos equipamentos, prática dos empregados etc.” (Gracioso, 1990: 72). No entanto, James Barrie (1984) adverte que estratégias baseadas na Curva de Experiência apresentam grandes falhas. Uma delas está em planejar o volume a ser produzido como suficiente para se obter sucesso, sem

levar em conta o volume a ser vendido. Em situações de baixa demanda, de nada adiantará produzir muito a baixo custo, pois não haverá saída para esses produtos.

O gerenciamento de cálculo, característica encontrada no Planejamento Racional, fixa objetivos e metas a serem seguidas, estima o que o grupo tem de fazer para atingir os objetivos mas, ao mesmo tempo não se preocupa com as preferências individuais. Segundo Mintzberg (1994: 109) “o problema é que o planejamento representa um estilo calculado de administração, não um estilo de comprometimento”. Para Idenburg (1993), no Planejamento Racional as pessoas agem de maneira estruturada e racional.

3.1.2.3. Planejamento como guia de aprendizado

De acordo com Ken Starkey (1997: 9) “o aprendizado está associado a capacidade de transformação contínua, baseado no desenvolvimento individual e organizacional (...) o aprendizado individual gera o aprendizado organizacional”. As características básicas do Planejamento como Guia de Aprendizado, são: aprendizado contínuo, mudança organizacional, questionamento da visão hierárquica do modelo do líder poderoso e carismático, autodesenvolvimento, organização em contínua transformação.

Idenburg (1993) salienta que o processo de aprendizado reconhece as dificuldades ou as impossibilidades em prever o ambiente externo ou interno futuro, por isso a organização deve estar consciente de que o fator tempo é muito importante no desempenho das atividades.

Para Arie de Geus (1988) a funcionalidade do Planejamento como Guia de Aprendizado está no que ele chama de Aprendizado Institucional. Trata-se, enfim, de um processo pelo qual o modelo, que as empresas, os mercados e os concorrentes carregam, é transformado. O aprendizado institucional efetivo, contínuo, de alto nível e decorrente da mudança na corporação são pré-requisitos para o sucesso da corporação. Ainda, segundo Arie de Geus, ressalta-se que o processo de aprendizado faz com que as pessoas mudem seus próprios modelos mentais e construam um modelo comum enquanto conversam. Modelos mentais, de acordo com Peter Senge (1990: 163) são “imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que

nos limitam à maneiras habituais de pensar e agir”. Esses modelos, por serem simplificadores, impedem a reflexão e a indagação.

Dentro dessa ótica, Hamel e Prahalad (1989) usam o termo “Intenção Estratégica”. A intenção estratégica ambiciona a posição de liderança e estabelece os critérios que a organização irá usar para mapear seu progresso. Para que haja intenção estratégica é necessário: atenção voltada para a essência da vitória; motivação pela comunicação dos objetivos; espaço para as contribuições individuais e grupais; utilização da intenção para guiar a alocação dos recursos.

Hamel e Prahalad (1990) descartam a idéia de imitação e exaltam a inovação. Alegam que para uma empresa obter sucesso deve ser como um conjunto de competências, através das quais há um crescimento no negócio e o produto final será decorrente desta competência (ver figura 3.1– As raízes da competitividade). Uma competência fundamental contribui para o produto final e será difícil ser imitada pelo concorrente. É uma interligação entre tecnologias próprias e talento produtivo.

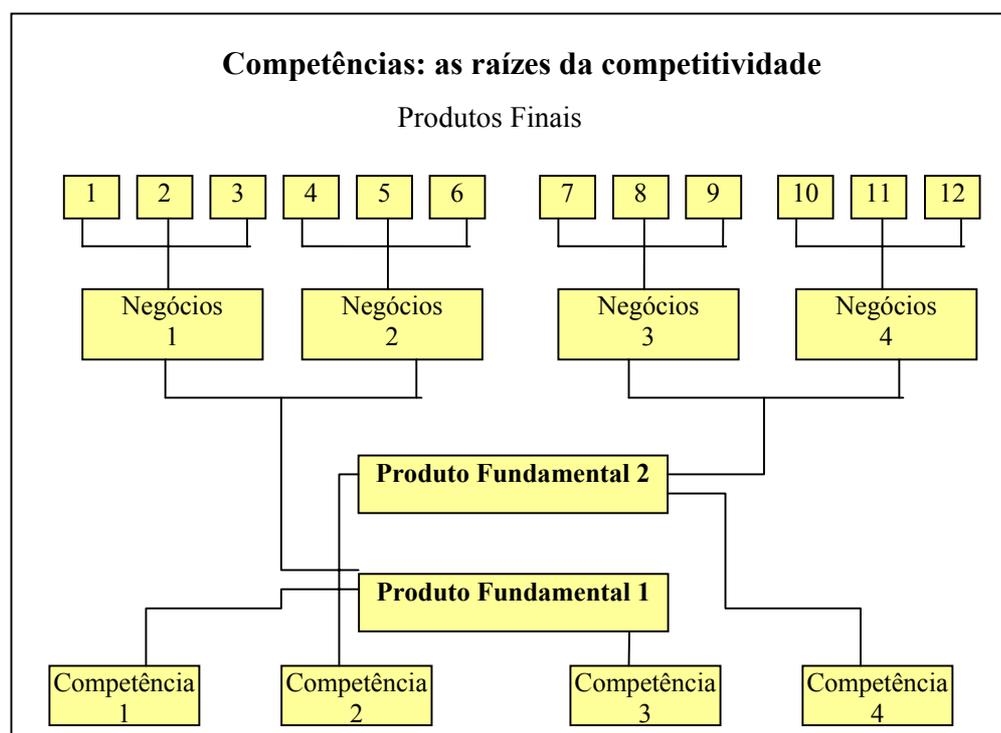


Figura 3.1 – As raízes da competitividade, segundo Hamel e Prahalad (1990).

Produtos fundamentais são alimentados por competências e geram unidades de negócios, cujos frutos são os produtos finais. Na figura acima, o Produto

Fundamental número um é alimentado pelas Competências número um, dois e três, que por sua vez, geram as Unidades de Negócio um e dois, que criam os Produtos Finais um, dois, três, quatro, cinco e seis. O Produto Fundamental número dois segue a mesma linha de raciocínio do produto Fundamental um, exemplificados na figura 3.1. Portanto, a competência fundamental de uma empresa, conforme mencionam Hamel e Prahalad (1990), está na capacidade de unir aprendizados coletivos, coordenar diversos talentos e integrar várias fontes de tecnologia.

3.1.2.4. Planejamento estratégico orientado para o mercado

Kotler (1994:69) define planejamento estratégico a partir da orientação para o mercado. O planejamento Estratégico Orientado para o Mercado é, segundo ele, “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante”. Neste caso, o planejamento estratégico se propõem a moldar e a remoldar os negócios e produtos da empresa e ajudar a mesma a selecionar e organizar seus negócios.

Dentro dessa ótica, Gracioso (1990: 39) afirma que o Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado, “é o conceito de *marketing* levado às suas últimas conseqüência, em termos de influência na forma que a empresa escolhe para conduzir seus negócios”. Portanto, fica evidente que a escolha por este tipo de planejamento leva as empresas a um estado de preocupação contínua, sempre voltada para o mercado. Gracioso (1990) confirma essa idéia ao falar que as empresas ao utilizarem esse planejamento “encaram o seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações”.

3.1.2.5. Planejamento estratégico situacional

O Planejamento Estratégico Situacional não se baseia em regras determinísticas que levam a uma simplificação exagerada da realidade, ao contrário, ele incorpora, na elaboração do plano, a complexidade do sistema social, sujeito a constantes mudanças, afirma Lida (1997).

É portanto, um sistema flexível de planejamento. Permite contínuas adaptações, acompanhando as transformações da realidade. Faz analogia como um jogo, cujo resultado depende também dos outros jogadores e da situação compartilhada por todos. (Lida, 1997: 7)

O Planejamento Estratégico Situacional frente a uma determinada situação busca projetar ações para mudá-lo, transformando crises em oportunidades. Assim, o Planejamento Estratégico Situacional procura mudar a realidade tendo em vista as diversas variáveis que compõem o ambiente interno ou externo das organizações.

3.1.2.6. Planejamento estratégico participativo

O envolvimento de todos os integrantes de uma organização na tomada de decisão é fundamental para o crescimento da mesma. O senso de participação, na maioria das vezes, cria um ambiente motivacional onde as pessoas se sentem úteis e responsáveis. Conforme afirma Contador (1995: 54): “hoje, há consenso generalizado de que as empresas administrando segundo um modelo participativo são mais competitivas”.

Dentro desse raciocínio e não desmerecendo as contribuições dos modelos de planejamento apresentados anteriormente, cabe ressaltar a relevância do Planejamento Estratégico Participativo. O Pensamento Estratégico defendido por Mintzberg (1994), busca, em maior escala, a intuição e criatividade da equipe de trabalho da empresa como forma de obter os resultados esperados. O Planejamento Racional, apesar de todas as críticas, pode produzir resultados satisfatórios em determinados campos. Itiro Lida (1997), por exemplo, observa que os planos racionais podem funcionar bem quando aplicados a sistemas materiais, como é o caso da construção civil ou da produção de uma fábrica. O planejamento como guia de aprendizado persegue a idéia de aprendizados e de transformações contínuas na organização. O Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado exalta o *marketing* como o vetor principal para a satisfação dos clientes e o sucesso do planejamento. Já, o Planejamento Situacional busca adequações constantes a partir de um sistema flexível de planejamento.

Contudo, apesar dos vários enfoques acerca do Planejamento Estratégico é necessário lembrar que muita coisa, em termos de planejamento, seria desperdiçada se

não houvesse a participação de todos os integrantes da organização. Neste sentido a importância do Planejamento Estratégico Participativo se torna saliente perante os outros enfoques de planejamento, pois busca a participação de todos os componentes da empresa como forma de gerir um Planejamento Estratégico, indo ao encontro dos anseios de todos os integrantes da mesma. Além de proporcionar a motivação e comprometimento dos funcionários, que dessa forma se esforçam no sentido de alcançar os objetivos organizacionais, o Planejamento Estratégico Participativo busca uma maior interação desses funcionários, na qual, as idéias expostas em reuniões conjuntas, são direcionadas para uma discussão e avaliação em equipe, chegando a um consenso geral. Sabe-se que o trabalho em equipe gera uma sinergia maior a partir da união de idéias. Dessa forma, as potencialidades individuais e distintas são unidas de maneira que aproveitem cada talento numa verdadeira união de esforços.

Ao mesmo tempo, sabendo-se que o Planejamento Estratégico Participativo possui inúmeras vantagens, é preciso salientar que ele não é tão simples de ser implantado e implementado, uma vez que, precisa da colaboração de todos e isso demanda tempo e habilidade para analisar todos os dados obtidos neste contexto. Neste sentido, usando as palavras de Contador (1995: 56): “preparar um plano é fácil; elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador; implementar as propostas do plano, isto sim é difícil.” Mas ele argumenta que o modelo participativo é o melhor caminho, já que possibilita o comprometimento de todos em direção aos objetivos da organização.

Ao se referir à participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão na empresa, Masiero (1996) salienta a relevância da contribuição dos mesmos à organização, em termos de idéias, sugestões, críticas e da própria satisfação pessoal, ao se sentirem responsáveis pelo resultado de suas atividades. O princípio básico, da Gestão Participativa é “valorizar e respeitar o trabalhador enquanto ser humano, como fundamental para a condução dos negócios, e não simplesmente um componente da estrutura produtiva, como uma máquina qualquer” (Masiero, 1996: 111).

Para Gaj (1995) o princípio básico desse método de administração, que ele chama de integrativo (humanístico), reside no fato de que, independente do tamanho e importância da organização, o participante, como indivíduo, se afirma perante os administradores e deixa de ser uma partícula impotente que não tem participação ativa no processo. Essa forma de administração abre espaços para idéias de baixo para cima e

traz participação de uma grande quantidade de funcionários. Gaj (1995) advoga que impor decisões e idéias é muito mais simples do que acatar a participação de um grande número de opiniões em processo de convencimento demorado. Mas, apesar disto tudo, ele está convicto de que o método integrativo, embora seja mais lento que o burocrático, é mais eficiente pois reduz o tempo de implementação.

Portanto, mesmo sendo o Planejamento Estratégico Participativo o Modelo de Planejamento considerado mais adequado no desenvolvimento desse trabalho, permitindo à empresa a obtenção de informações extremamente importantes sobre o desempenho, as deficiências e as condições gerais ou específicas de funcionamento de todo o processo organizacional, torna-se necessário ressaltar seus empecilhos. Um deles, se refere a dificuldade de implementação do plano, e, o outro, ao número de participantes envolvidos no processo decisório, ambos vistos anteriormente. A dificuldade de implementação do plano, ocorre, não apenas no Planejamento Estratégico Participativo mas, em qualquer outro modelo de planejamento. Essa dificuldade pode ser sanada a partir da análise e avaliação de todas as informações obtidas durante o processo de planejamento, bem como, da união conjunta de todos os integrantes da empresa, no sentido de alavancar esforços para implementação das mudanças necessárias. Quanto aos participantes envolvidos no processo decisório, a medida que aumentam, mais lento torna-se o processo de interpretação e análise dos dados. No entanto, para facilitar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados, será inevitável a busca de metodologias compatíveis e facilitadoras para o mesmo.

Dando continuidade a análise de Gaj (1995) sobre o perfil do funcionário (método humanístico *versus* burocrático) tem-se: Perfil do burocrático – indivíduo ouvinte, nunca diz o que pensa, enigmático, político, adulator fino e cuidadoso (*método burocrático* – Max Weber); O Perfil do humanístico - aquele que realiza, empreendedor, idealizado, criativo, tem iniciativa e deseja transformar a empresa.

Dentro dessa ótica, cabe dar ênfase a afirmação de Stoner e Freeman (1985: 56) sobre a participação dos empregados no processo de tomada de decisão na organização: “já foi vista como um meio de melhorar a satisfação e a produtividade dos trabalhadores; agora é visto por alguns observadores como um imperativo ético”.

A participação de todos, e isso inclui os trabalhadores da base da pirâmide, é fundamental, uma vez que, os mesmos estão diretamente envolvidos no processo produtivo, e assim podem compreender e explicar as especificidades de cada

função. Quanto as questões de ordem estratégica, por estarem em um nível hierárquico superior, resta aos ligados por esta área, responsabilidade maior (Masiero, 1996).

Além disso, Masiero (1996) salienta que a motivação para o trabalho em termos de incentivos salariais é um item que influencia bastante no desempenho e comprometimento dos trabalhadores. Esses incentivos salariais podem servir para a empresa como forma de controle e avaliação de desempenho. Nesse caso, o próprio grupo de trabalho se incumbirá de observar o desempenho da equipe de maneira que todos saiam lucrando.

Na visão de Fiorelli (1988: 19) o Planejamento Participativo deve facilitar e criar condições de relacionamento entre os componentes da organização de maneira que contribua positivamente para a empresa. Neste sentido, Fiorelli aponta três formas distintas e complementares onde se verifica basicamente o planejamento: “identificação de cursos de ação, divisão racional de esforços e redução da subjetividade na tomada de decisão”. Portanto, primeiramente, a empresa deve identificar a direção mais rentável, em termos gerais para a organização e, dada essa etapa, definir a trajetória a ser seguida. No estágio posterior, será necessário dividir racionalmente os esforços, a fim de tornar viável a obtenção dos resultados almejados. Mais tarde, a empresa precisará reduzir a subjetividade na tomada de decisão para facilitar a implementação dos planos e diminuir o tempo gasto nesta etapa.

Embora esse tipo de planejamento desperte em muitas pessoas o falso enfoque de administração liberal, o processo se propõe basicamente na difusão das sugestões e na análise de relevância e conjugação dos esforços. O sucesso deste tipo de planejamento, segundo Fiorelli (1988), está associado ao sistema de acompanhamento, no qual a administração pode avaliar o que se realiza em relação ao que se havia planejado.

Quanto à função dos responsáveis pela adoção de políticas participativas na empresa, Masiero (1996) alerta que deva ser uma decisão partida da própria direção da mesma. Após a etapa de sensibilização por parte dos dirigentes, o próximo passo é criar um ambiente motivacional que faça com que os trabalhadores se esforcem para atingir os objetivos organizacionais, através de uma maior participação. Para que a participação traga resultados satisfatórios é preciso que a empresa dê aos trabalhadores a chance de desenvolver suas potencialidades, informá-los sobre o que está acontecendo

na empresa, provocar neles desafios, saber ouvir e aceitar suas sugestões, mostrar o resultado de seu trabalho e remunerá-lo bem (Masiero, 1996).

Neste sentido, de nada adiantará os esforços durante as fases do Planejamento Estratégico Participativo, se na fase final, de implementação, não houver um acompanhamento sistemático. Esse monitoramento serve, não apenas para comparar o planejado com o realizado, mas para adequar as possíveis transformações e necessidades atuais da empresa, resgatando, assim, o que Mintzberg (1994) chama de Pensamento Estratégico.

3.1.3. Críticas e limitações ao planejamento estratégico

Para Gaj (1995) existem falsas abordagens a respeito do Planejamento Estratégico. Os chamados relatórios escritos, nos quais são sintetizadas as principais conclusões, como algo fixo e definitivo, são, para Gaj, considerados como uma das abordagens falsas, devido ao seu caráter simplificador da realidade.

Uma das críticas de Mintzberg (1994: 110) ao Planejamento Estratégico é que: “o Planejamento Estratégico pressupõe que o mundo permanece estático do momento em que o plano é formulado até quando ele é implementado”. Na realidade isto não ocorre. Se assim fosse, não haveria necessidade de planejamento, bastaria analisar os fatos históricos. Porém, o que realmente ocorre são mudanças cada vez mais rápidas na sociedade ao lado do plano temporal, cabendo, à organização, perceber que o ambiente e as necessidades individuais são mutáveis e não estáticas e que interferem na organização.

Peter Senge (1990: 80) critica as formas de planejamento que se baseiam puramente no raciocínio linear: “A realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico”. O raciocínio linear, segundo Senge, se caracteriza pela visão estática de começo, meio e fim. Ele não percebe as inter-relações existentes num evento. Ignora que num evento há sempre um conjunto de variáveis que influenciam uma às outras. As organizações se prendem na resolução de determinados problemas, sem êxito, devido a incapacidade de reunir suas diversas funções e seus talentos num conjunto produtivo. Em síntese, o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e

instrumentos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas com o intuito de melhorá-las. O raciocínio sistêmico mostra que o todo pode ser maior que a soma de suas partes (Senge, 1990).

O grande problema – de acordo com Barlett e Ghoshal – é que as organizações definem seus objetivos em condições puramente estruturais, todavia, a estrutura formal descreve apenas a anatomia básica de uma organização, enquanto que a fisiologia organizacional está ligada aos relacionamentos interpessoais e aos processos de decisão. Ainda sobre Barlett e Ghoshal (1990: 103): “companhias também têm que se preocupar com a fisiologia organizacional – sistemas e relações que permitam que a alma da informação possa fluir pela organização”. Assim, é necessário alterar as largas convicções incorporadas à organização e às normas que moldam as percepções dos gerentes.

Sabendo-se da existência de limitações que dificultam a delimitação e implementação do planejamento, Gaj (1995) orienta que a complexidade é um grande empecilho. Ao expor sua visão o autor apresenta a relação entre os elementos que proporcionam essa complexidade: sistema administrativo, organização e ambiente. A relação entre esses três elementos acaba se transformando em um processo contínuo, não tendo um início definido

Hamel e Prahalad (1989) fazem diversas críticas ao planejamento estratégico e dizem que para revitalizar a *performance* das organizações é preciso criar um novo modelo de estratégia. De acordo com esses autores as empresas falharam ao imitar as estratégias competitivas de seus concorrentes, principalmente em termos de custo e qualidade.

Na visão de Mintzberg (1973) os estrategistas precisam tomar cuidado porque o planejamento não é a solução para todos os problemas de criação de estratégias. Sugere que o tipo de estratégia a ser adotado deve ser adequado à situação, ou seja, contingencial e para que o planejamento seja gratificante, o planejador deve estar consciente das limitações: ser um processo caro; geralmente requerer uma estabilidade não-realista do ambiente etc. Em resumo os planos estratégicos devem ser contingenciais, possibilitando flexibilidade para reagir a um ambiente dinâmico.

3.1.4. Características desejáveis do processo de planejamento

Vimos no item 3.1.2. que existem diversas formas de planejamento e que estas foram surgindo com o passar dos tempos, de acordo com as novas necessidades do público e com a própria mudança no ambiente tanto externo quanto interno da organização.

Atualmente, considerando a importância do planejamento dentro das organizações, torna-se necessária a apresentação, a descrição e a análise das características desejáveis no processo de planejamento. Dentre essas características podemos destacar a rapidez, a simplicidade, o comprometimento, a intuição, a criatividade e a promoção de mudanças.

3.1.4.1. Rapidez e antecipação

No sentido de ser realizado rapidamente é importante que o processo de planejamento produza resultados de forma rápida e eficaz. Certas, companhias ficaram famosas por suas habilidades em responder depressa aos clientes, criando novos mercados, desenvolvendo rapidamente produtos novos e dominando tecnologias emergentes.

Segundo Arie de Geus (1988) é comum ouvir-se, principalmente por sociólogos ou psicólogos a afirmação de que a dor gera mudanças nas pessoas e nos sistemas. Mas este é um caminho perigoso de administrar a mudança, afirma Geus. Sem dúvida há necessidade de mudanças, o problema está quando ela acontece em meio a crises, mesmo levando em conta que pode ser positiva, pois exige tomada de decisões rápidas, a sua negatividade está em apresentar, quase sempre resultados ruins. O desafio, advoga Geus (1988) é reconhecer e reagir à mudança ambiental com rapidez, antes da dor de uma crise.

Guns (1995) acentua que a “dor” é necessária, ou seja, as pessoas precisam sair da chamada “zona de conforto” para tomar “conhecimento do caos”. A condição necessária para o aprendizado rápido, comenta Guns (1995) é estar aberto ao aprendizado contínuo (gráfico 3.1). Por isso, conforme Guns (1995: 347): “precisamos estar confrontados pelo aumento de dificuldades num cenário de desafios”.

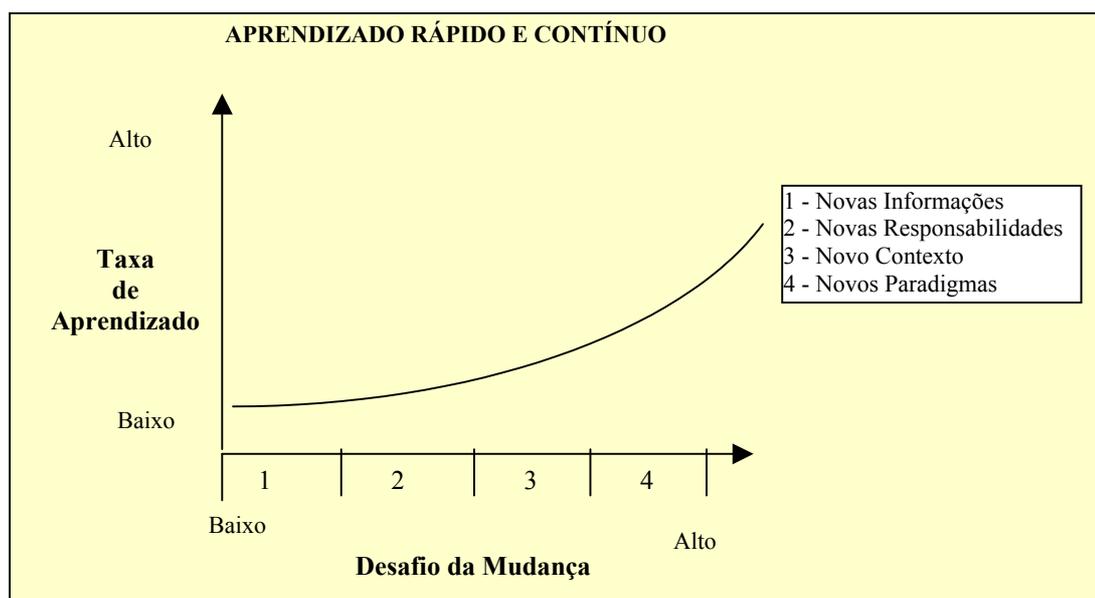


Gráfico 3.1 – Uma visualização do aprendizado rápido e contínuo, segundo Guns (1995).

Enquanto o indivíduo encontra-se em seu estado passivo, sem se relacionar com novas informações, responsabilidades, contextos e paradigmas sua taxa de aprendizado será baixa e se manterá assim até que seja articulada alguma mudança em seu estado. Contudo, a partir do momento em que ele se depara com novas informações a sua taxa de aprendizado começa a aumentar. O desafio, portanto, estimula o aprendizado rápido e faz com que indivíduos e grupos demandem competência, reflexão e transformação.

3.1.4.2. Simplicidade

Nadler e Tushman (1980) falam sobre a dificuldade encontrada pelas organizações em compreender tanto os diversos grupos existentes, quanto os próprios indivíduos. Assim, faz-se necessário o uso de modelos que consigam entender e interpretar tais comportamentos de uma forma mais simples. O modelo utilizado por Nadler e Tushman é o Modelo da Congruência. Ele parte do pressuposto que o modelo geral de uma organização provém de uma estrutura de pensamento a respeito dela própria, como sendo um sistema total. Para estes autores uma organização será efetiva se suas subpartes ou componentes forem adequadamente estruturados e administrados, ou seja, eles devem se “aproximar do estado de congruência”.

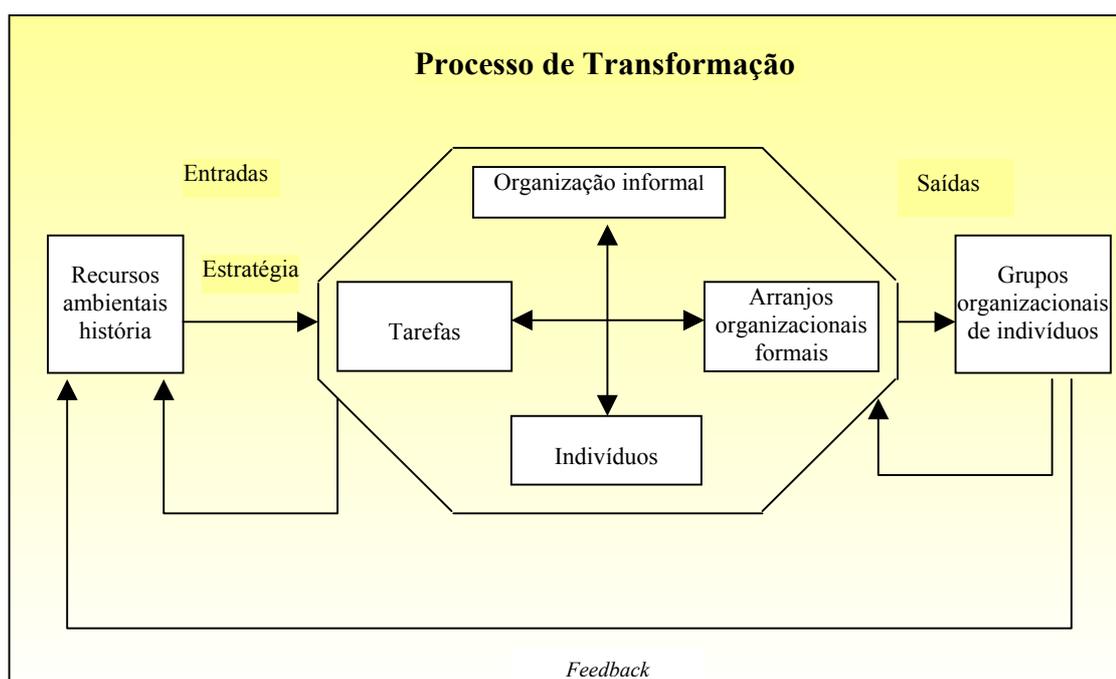


Figura 3.2 – O modelo de congruência por Nadler e Tushman (1980).

A Congruência, conceituam Nadler e Tushman (1980:237), “é a mensuração de como as partes dos componentes se adequam juntas”. Portanto, a congruência entre dois componentes é definida como “o grau com que as necessidades demandadas, metas, objetivos e ou estruturas de alguns componentes são consistentes com as necessidades demandadas, metas objetivos e ou estruturas de outros componentes” (figura 3.2 – O modelo de congruência).

A figura 3.2 mostra um Modelo de Congruência para a Análise Organizacional. Neste modelo, a organização é vista como um sistema ou um processo em transformação, no qual recebe entradas que, em seguida, serão transformadas em saídas. O processo de transformação é constituído por quatro componentes: organização informal, arranjos organizacionais formais; indivíduos e tarefas.

Uma implicação importante sobre a congruência é que a análise do problema organizacional (ou diagnóstico) envolve descrição do sistema, identificação dos problemas e análise das adequações para determinar as causas dos problemas. A questão deste modelo não é como encontrar o melhor caminho para administrar, mas como encontrar efetivamente combinações de componentes que irão liderar para adequar as congruências entre eles. De acordo com Nadler e Tushman (1980), este modelo possibilita uma estrutura organizacional geral. Entretanto, a análise

organizacional necessitará de outros sub-modelos para definir outros níveis de congruência altos ou baixos.

3.1.4.3. Comprometimento

Para que as empresas progridam é preciso mais do que um planejamento estratégico bem delineado. É necessário que haja comprometimento por parte de todos os membros da organização. Para que isso ocorra, na opinião de Barlett e Ghoshal (1994), as companhias precisam de empregados que se preocupem e que tenham um vínculo emocional forte com a organização. O problema está justamente na maneira como isto ocorre. Barlett e Ghoshal (1994) comentam que a emergência do forjamento de tais vínculos ocorre regularmente. Cria-se uma obsessão de vencer. A organização passa por diversos desafios operacionais, ocasionando uma “miopia estratégica” e uma inflexibilidade, ou seja, constrange ao invés de liberar a organização. Neste sentido, é necessário à empresa dar liberdade aos seus funcionários para interpretar criativamente seus objetivos.

3.1.4.4. Intuição e criatividade

Segundo Senge (1990), a racionalidade excessiva e sozinha não tem alcançado grandes resultados. A intuição, atualmente, tem tido grande aceitação no campo administrativo. Diante de problemas complexos, gerentes têm aderido à resolução intuitiva. De acordo com Senge é preciso integrar a razão e a intuição.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Hamel e Prahalad (1990), mencionam a criatividade como algo imprescindível às organizações. A empresa, afirmam, deve ser capaz de produzir bens funcionais, e mais do que isso, criar produtos que atendam às necessidades dos clientes e que, ao mesmo tempo, sejam inéditos.

“Nenhum artesão pensa num dia e age no outro” (Mintzberg, 1987: 112). A medida que o artesão imagina, cria, suas mãos vão acompanhando-o, ou seja, é a união entre “mãos e mentes” – pensar e agir. A visão tradicional da gestão estratégica resolve o problema tornando-o simples. Já no artesanato, uma idéia puxa a outra até que se chegue a uma nova forma.

A inovação, salienta Chakaravarthy (1997) nem sempre conduz à vitória. Algumas vezes as inovações são promissoras e resultam em grandes retornos para a organização e outras vezes não. O segredo do sucesso pode estar na habilidade para descobrir quando a inovação é necessária ou não.

Usando as palavras de Levitt (1983: 209) “a informação não faz qualquer sentido, exceto com a intervenção da imaginação”. E mais tarde, em “Sucesso no *marketing* através da diferenciação”, ele complementa: “somente o orçamento e a imaginação limitam as possibilidades” (Levitt, 1986: 65).

Segundo Barlett e Ghoshal (1990: 102) “O CEO (Executivo Principal da Organização) como um guru estratégico é uma coisa do passado. CEOs têm agora que achar e motivar talentos.” No clima competitivo e complexo, no qual estamos inseridos, é inviável a idéia de que o gerente sozinho conseguirá obter sucesso no seu “grande papel visionário”. Está saindo de cena a concentração de esforços com a finalidade de inventar o mais engenhoso e bem coordenado plano e, está entrando em cena a importância de um processo estratégico mais viável e flexível. Ou seja, é necessário capturar capacidades individuais, dando liberdade ao pensamento criativo e intuitivo e, motivar toda a organização a responder cooperativamente a um ambiente complexo e dinâmico.

3.1.4.5. Promoção de mudanças

Promover mudanças nas organizações e nas pessoas que atuam dentro delas provavelmente constitui um dos assuntos mais abordados nos últimos tempos. Mas as dificuldades na implementação de novas idéias, sonhos, crenças, visões e desejos geralmente não têm sido consideradas suficientemente.

Dentro desse raciocínio, Kotler (1994) também salienta a dificuldade em implementar mudanças na organização. A empresa constitui-se de sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que por sua vez, são alvo de uma diversidade de mudanças ambientais. Kotler (1994) afirma que a estrutura e as políticas podem ser mudadas, apesar das dificuldades, mas que a cultura da empresa encontra mais dificuldades para ser modificada e é, geralmente, segundo Kotler, a chave da mudança.

Quinn (1980) aborda a mudança como sendo um fluxo contínuo sempre presente, mas sem deixar de estar relacionada com o passado. Ele afirma, ainda, que se

faz necessário a destruição das chamadas “zonas de indiferença”, ou seja, coalizões que apresentam uma indiferença em relação à mudança, nas quais novas idéias poderiam não sofrer oposições. Dessa forma, pode-se verificar que, iniciando um processo como esse, deve-se trabalhar com a “energização”, ou melhor, deve-se criar um entendimento claro das atividades necessárias à motivação, um treinamento na abordagem e nas metodologias, além do desenvolvimento de um plano de comunicação entre os membros, as equipes e a organização.

Um processo de mudança organizacional implica em transformações duradouras e contínuas que alterem o desempenho, os relacionamentos internos e externos, os processos, os produtos, a coordenação e a integração através dos quais os recursos são canalizados. Enfim, em todas as práticas de gestão da empresa. Segundo Freury (1995), relacionada a questão da mudança, encontramos a noção de aprendizagem organizacional, que implica num processo contínuo e não num processo pontual. De acordo com Kochan e Useen (apud Fleury, 1995) é preciso construir organizações voltadas para esse processo permanente de aprendizagem, discutindo possibilidades de desenvolver culturas organizacionais que o permitam.

3.1.5. Considerações sobre concepção e conceituação de planejamento estratégico

Quanto ao conceito de planejamento, de uma forma geral, cabe ressaltar sua importância e transformação ao longo do tempo. A importância se deve às contribuições e às facilidades proporcionadas pelo mesmo no contexto empresarial, possibilitando à organização um maior desenvolvimento, através da definição clara e objetiva e do estabelecimento de linhas de ação eficientes. A transformação dos conceitos de planejamento, caracteriza-se pelo aprimoramento positivo do próprio conceito.

No entanto, embora muitos sejam os enfoques, cada qual apresentando inúmeras vantagens e desvantagens, este trabalho busca apresentar o Planejamento Estratégico através do aspecto Participativo. Embora, muitos autores não adotem a terminologia, Planejamento Estratégico Participativo, eles argumentam em seus discursos a relevância da participação de todos os integrantes no processo de tomada de decisão da empresa. Neste sentido, cabe lembrar a opinião de Gaj (1995), ao assumir

que independente do tamanho e da importância da organização, o participante, como indivíduo, se afirma perante os administradores e deixa de ser uma partícula imponente que não tem participação ativa no processo para se tornar decisivo na empresa. Portanto, o processo de Planejamento Estratégico Participativo possibilita a todos os funcionários a participação na tomada de decisão da empresa, além de motivá-los através da oportunidade de melhorar a organização, a partir de suas opiniões e críticas.

O planejamento desempenha um papel de relevância para a sociedade. Mesmo levando-se em conta as críticas, não se pode deixar de avaliar sua importância, quando adequadamente aplicado. Hoje, em meio a um ambiente turbulento, não é mais possível a concepção do planejamento estratégico convencional. O planejamento estratégico puramente racional por si só não se sustenta, assim é preciso encontrar uma nova maneira de encarar o planejamento estratégico, sem deixar de lado a relevância da criatividade, da intuição e da participação dos funcionários.

3.2. ELEMENTOS DE PLANEJAMENTO E INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS

Como elementos de planejamento destacamos o Negócio, Missão e Visão que, por sua vez, tem a finalidade de proporcionar à empresa a noção de direção, propósito e imagem da posição futura que a empresa pretende alcançar.

A análise do ambiente externo possibilita à organização identificar as ameaças e as oportunidades que mais a influenciam neste ambiente, durante sua trajetória, bem como, a transformação pela qual passaram em benefício da empresa. O mesmo ocorre com o ambiente interno, só que nesse caso a empresa deve identificar seus pontos fracos, neutros e fortes com o intuito de melhorar as condições internas.

3.2.1. Negócio, missão e visão

O Negócio de uma organização é a orientação específica de sua atividade empresarial, aquilo que ela explora para atender a necessidade do cliente. Para

Cunha (1998: 27), o negócio “define os setores onde a organização atua ou pretende atuar”. A definição do negócio é necessária para que todos os integrantes da empresa tenham visão e compreensão comum, da direção dos esforços e dos investimentos.

Com relação a Missão da empresa, de acordo com Cunha (1998: 29), “ela relaciona o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do meio ambiente da empresa”.

A Missão orienta e delimita a ação da empresa, definindo o que ela se propõe a fazer. Exprime a razão de sua existência. Uma boa definição de missão deve favorecer os clientes finais, fornecedores, a sociedade e todos aqueles que estão envolvidos com as atividades da empresa. Contudo, Bornholdt (1997) chama a atenção para o falso discurso, ou seja, aquele que dissocia a teoria da prática. Entre os anos 60 e 70, complementa Bornholdt, a missão da empresa era alcançar lucro. Atualmente, com essa onda de satisfazer a todos, acaba-se entrando na linha da demagogia. A única missão da empresa, argumenta Bornholdt (1997: 19), “é gerar lucro e remunerar o capital investido através da maior satisfação dos clientes e empregados”.

As perguntas que devem ser feitas para a definição da Missão Empresarial, são: qual a razão de ser da empresa? qual a natureza dos negócios? quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar suas atividades no futuro?

Visão de futuro é a imagem de um estado futuro desejado pela organização e que implica na máxima satisfação dos clientes. Bornholdt (1997: 18) salienta que, em geral, a visão corresponde à maior expectativa da empresa e está em muito dos sonhos dos empreendedores, mas adverte que “a visão deve ser um sonho realista.”

Para estabelecer uma visão de futuro é necessário que se faça alguns questionamentos, tais como: que tipo de empresa desejamos nos tornar? o que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho? de que modo a visão representa os interesses de nossos clientes e os valores que devemos preservar?

3.2.2. Ambiente externo

O período que antecede 1950 é fortemente caracterizado pela ênfase no ambiente interno à organização. Isso se deve pelo fato de que nesta época as empresas

operavam em um ambiente estável e previsível. O contrário vem ocorrendo na segunda metade desse século, onde as atenções começaram a se ater ao ambiente externo. Essas mudanças de enfoque deram-se por diversos motivos, principalmente, devido a rapidez com que as mudanças no ambiente externo vêm ocorrendo (Stoner e Freeman, 1985).

O ambiente externo submete a empresa a uma série de fatores intervenientes que possibilita a ela, a partir de análises, detectar as oportunidades e as ameaças. Segundo Stoner e Freeman (1985: 46), o ambiente externo é composto por “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para sua operação”. As oportunidades para Stoner e Freeman (1985), são situações ou elementos que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas. Mas eles alertam que oportunidades perdidas podem significar ameaças para a empresa. Assim como, aparentes ameaças podem se tornar oportunidades. Ameaças de acordo com Cunha (1998: 37) “são situações do meio ambiente que coloca a empresa em risco”.

No entanto, a definição do que é oportunidade ou ameaça varia de empresa para empresa. Isso porque organizações diferentes trabalham com recursos diferentes e sua capacidade administrativa influencia na manipulação e na transformação das oportunidades e das ameaças.

Da mesma forma Chakaravarth (1997) alerta a respeito das turbulências no ambiente organizacional, alerta que no passado as empresas não focalizavam ambientes turbulentos e as estratégias eram formadas com base em ambientes simples e pouco dinâmicos.

3.2.2.1. Avanço tecnológico

A rapidez com que as mudanças no ambiente externo ocorrem é assustadora. A cada dia novas tecnologias vão surgindo e, em contrapartida as antigas vão sendo abandonadas; novas regras vão tomando forma numa economia instável e incerta; novas leis são criadas e incorporadas, enfim, uma série de mudanças vão influenciando o desempenho organizacional. Na opinião de Tregoe e Zimmerman (1978), as únicas empresas que sobrevivem e prosperam nesse ambiente turbulento são as que enfrentam o futuro sabendo o que querem ser e como chegar a isso. A empresa precisa combinar a implementação eficiente com a estratégia coerente e bem definida.

A Evolução tecnológica tem grandes implicações no planejamento. Ao observar as evoluções ocorridas no tempo é possível perceber que houve uma explosão – quanto ao aumento da população, ao desenvolvimento tecnológico, as comunicações, ao transporte, ao setor produtivo e outros – ocasionada justamente num curto espaço de tempo, nas últimas décadas.

Sobre a aceleração da mudança ambiental, Ansoff (1990: 40) argumenta que “o espaço e o tempo entre a emergência e a comercialização de uma nova tecnologia vem diminuindo progressivamente”. (figura 3.3 – Velocidade de mudança de comercialização).

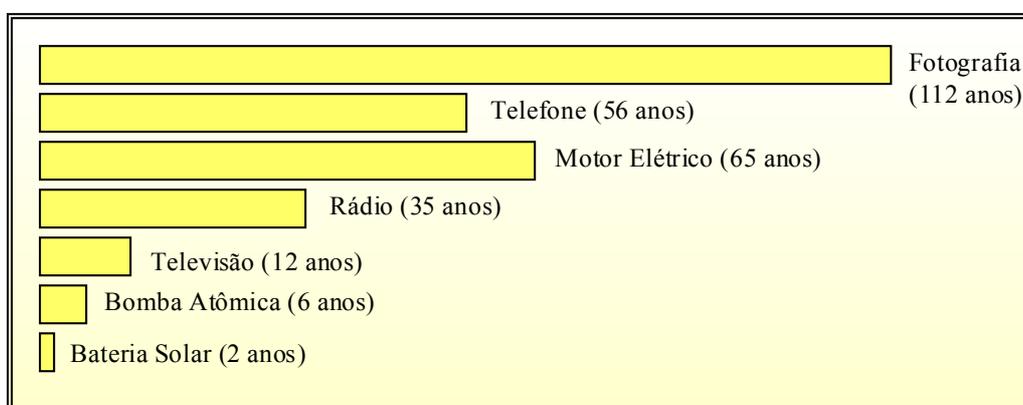


Figura 3.3 - Velocidade de mudança de comercialização, adaptado de Ansoff (1990).

Neste sentido, Barlett e Ghoshal (1994) complementam, dizendo que a rapidez com relação à competição tecnológica e as mudanças de mercado tiveram sua exaltação e efetividade na última década. Com o passar dos tempos diversas ondas sucessivas de crescimento foram surgindo: nos anos 50 eram as companhias horizontalmente integradas; nos anos 60 a diversificação; Essa diversificação se expandiu em mercados globais no anos 70 e início dos anos 80; e agora, nos anos 90 é o ápice da competição tecnológica.

3.2.2.2. Globalização

A globalização dos mercados tem propiciado transformações no setor produtivo, nas relações comerciais, nas comunicações, nas tecnologias, nos transportes etc. Ela criou um misto de curiosidade e desejo por parte de todas as classes sociais, até mesmo as menos favorecidas. Neste sentido, Levitt (1983) destaca a necessidade de

economias na produção, na distribuição e no *marketing* e vê como coisas do passado as preferências nacionais e regionais, a venda de modelos do ano anterior e o ataque de preços maiores no exterior. A tendência que ganha destaque é a uniformização. O sucesso dos mercados está na busca de oportunidades de vendas em segmentos similares a fim de alcançarem as economias de escala. O competidor global procurará padronizar suas ofertas em todos os lugares, renunciando a esta padronização após exaurir todas as possibilidades de mantê-las. Mesmo assim, se empenhará no restabelecimento da padronização, sempre que possível. “Ele nunca partirá do princípio de que o cliente é um rei que supostamente sabe tudo o que quer” (Levitt, 1983). O autor alerta que as empresas que dominam pequenos mercados domésticos, com produtos de alto valor agregado e para os quais há mercados menores ainda em outras partes, são as que correm o maior risco.

3.2.2.3. Transportes

Em meio às grandes transformações e evoluções que vêm ocorrendo no ambiente externo, é necessário salientar o elemento transporte. Isso porque, assim como os outros elementos que compõe o ambiente externo, o item transporte cresceu e está se desenvolvendo consideravelmente na medida em que acompanha a evolução da sociedade. Hoje, em frações de segundos as pessoas podem percorrer o mundo. Tudo isso, graças aos mais variados meios que estão ao seu dispor, dentre eles, pode-se destacar o transporte aéreo. Para as organizações isso implica em resultados significativos e satisfatórios, já que, num ambiente globalizado, às vezes, é preciso cruzar fronteiras num pequeno espaço de tempo a fim de se buscar alternativas imediatas para várias situações nela encontradas, desde treinamento para seus funcionários até negociações diversas.

3.2.2.4. Comunicação

Juntamente com todas essas evoluções, o mesmo não poderia deixar de acontecer com as comunicações. Assim como os meios de transportes possibilitam o deslocamento de cargas (pessoas/produtos) de um lado ao outro do mundo, o mesmo ocorre com as comunicações em relação às informações. Os equipamentos tecnológicos

de alta qualidade e variedade, como: os telefones convencionais ou celular, fax e computadores, estão cada vez mais potentes e aperfeiçoados, como exemplo, é só observar a Internet, que reduz a noção de tempo e espaço. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985) complementam que pela melhoria nas comunicações e nos transportes, qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo tem acesso rápido aos produtos mais recentes e melhores. Como consequência disso, pessoas de países diferentes se tornaram consumidoras potenciais dos mesmos bens.

3.2.2.5. Quantidade de empresas na indústria

A quantidade de empresas na indústria desencadeia uma série de outras implicações. A medida que elas aumentam, a complexidade no ambiente externo aumenta. Por este fato, cabe acentuar o estudo de Porter (1992) sobre as Forças Competitivas na Indústria, são elas: as Entrantes Potenciais, os Compradores, os Fornecedores, os Substitutos, e a própria Concorrência na Indústria (figura 3.4).

a) Entrantes potenciais – A entrada de novas empresas na indústria constitui uma ameaça às empresas já atuantes na mesma. Quando novas empresas entram para uma indústria, procuram ganhar parcela de mercado, comenta Porter (1991), e como consequência, os preços tendem cair. No entanto, a entrada de novas empresas na indústria depende das barreiras de entrada: a economia de escala; a diferenciação do produto; a necessidade de capital; os custos de mudança; o acesso a canais de distribuição; a política governamental, e outras. A intensidade dessas barreiras, quando contrárias às perspectivas da nova entrante, associada à disponibilidade da empresa, em enfrentar e/ou contornar tais barreiras, irá denotar a entrada ou não de novas empresas (Porter, 1991).

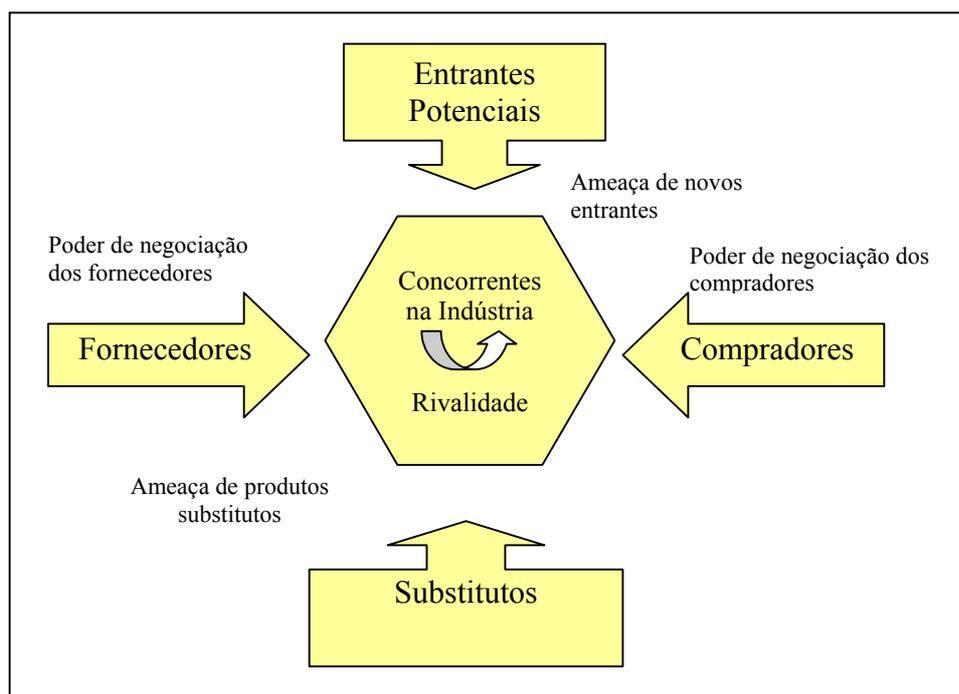


Figura 3.4 – Forças competitivas na indústria, segundo Porter (1992).

b) Consumidores - Considerando que os consumidores são uma força externa à empresa e que representam extrema importância para a organização, é necessário dar ênfase a algumas considerações de Stoner e Freeman (1985) a esse respeito:

- As táticas de venda variam de acordo com os consumidores e as condições de mercado
- Geralmente um gerente de *marketing* analisa os consumidores potenciais e as condições de mercado e dirige uma campanha de *marketing* baseada nessa análise
- Em mercados altamente competitivos, onde há grande número de compradores potenciais e de vendedores, os administradores devem se preocupar especialmente com preço, qualidade, e disponibilidade do produto, caso desejem manter os consumidores antigos e atrair novos.

c) Substitutos – As empresas não competem apenas com produtos similares ou idênticos, existem os produtos substitutos e, esses, por sua vez, representam uma ameaça maior para as empresas atingidas. Isso porque, muitas vezes, algumas organizações não percebem que seu produto está sendo substituído por outro. Além disso, Porter (1991) alega que os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma

indústria. “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecido pelo produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

d) Fornecedores – Os fornecedores são fatores tão relevantes na análise da indústria, quanto os consumidores e os concorrentes. Quanto maior o número de fornecedores e a dependência da organização em relação a eles, a preocupação com este elemento do ambiente externo provavelmente deverá ser maior. Isso porque, na medida em que aumentam os fornecedores, aumentam também as opções de escolha. Pressupõe-se, então, a necessidade de uma avaliação detalhada das condições de prazos de entrega, da qualidade da matéria-prima ofertada e do preço. Na maioria das vezes, o erro na contratação desse serviço resulta em situações desastrosas para a empresa, mas ao mesmo tempo, um número maior de fornecedores propicia maior tranquilidade aos administradores, já que, dada a alta concorrência, a tendência é haver mais qualidade no atendimento das especificações exigidas pelo contratante e diminuição de preço. O contrário ocorre em casos onde existem poucos ou apenas um fornecedor para suprir as necessidades de matéria-prima para a organização. Neste caso, a empresa fica numa situação de dependência, arcando, muitas vezes, com um custo não satisfatório ou, na pior das hipóteses, tendo de atrasar sua produção e/ou prestação de serviços pelo não fornecimento do produto, no prazo estipulado.

e) Rivalidade entre as empresas existentes – Porter (1991) destaca que a disputa por posição de mercado se dá principalmente pela concorrência de preços, publicidade, novos produtos, melhoria dos serviços e garantias ao cliente. Neste sentido, Stoner e Freeman (1985: 52) afirmam que para aumentar sua participação no mercado, uma organização deve se aproveitar de uma destas duas oportunidades: “(1) deve conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia maior do mercado ou descobrindo meios de aumentar o tamanho do próprio mercado; ou (2) deve vencer seus competidores, explorando um mercado em expansão.”

Ao falarem sobre vantagem competitiva, Hamel e Prahalad (1990) enfatizam a idéia de que a competitividade provém da inovação. Os autores estão convictos de que preço e qualidade tornam a empresa competitiva apenas em um certo espaço de tempo. Para a empresa se tornar realmente competitiva, a longo prazo, é preciso muito mais: é necessário criar novos produtos com um custo menor,

possibilitados pela “competência fundamental” (ver item 3.1.2., Enfoques de Planejamento Estratégico). Arie de Geus (1988) está convicto de que a vantagem competitiva está na habilidade das organizações em aprender mais rapidamente que seus concorrentes.

3.2.2.6. Governo e variáveis econômicas

No que tange ao governo, cabe salientar sua função como elemento do ambiente externo. Seu papel principal neste contexto se refere ao exercício exercido através das regulamentações à organização para proteger o interesse público e assegurar o cumprimento dos princípios do livre mercado.

Na visão de Stoner e Freeman (1985), o grau de intervenção governamental na economia tem aumentado desde a Segunda Guerra Mundial. E, ao passo que cresce, a intervenção vem se tornando cada vez mais controversa. De um lado, ela promete benefícios sociais, de outro, ela é cara e pode desencorajar a livre empresa. Sabe-se que muitas vezes os governos agem para ajudar e proteger as indústrias, isso ocorre através dos incentivos que o governo pode proporcionar, dependendo das condições governamentais, bem como, dos benefícios que essa organização irá gerar.

Dentre as responsabilidades do governo ainda estão: a proteção aos consumidores, a preservação do meio ambiente e o fim da discriminação na admissão de empregados.

As tendências econômicas influenciam muito as organizações. Segundo Stoner e Freeman (1985: 57) existem dois tipos de mudanças econômicas: as estruturais e as cíclicas. As “mudanças estruturais são grandes alterações permanentes ou temporárias nos setores da economia e variáveis econômicas significativas” (Stoner e Freeman, 1985: 57). Um exemplo seria o aumento dos custos de energia em relação a custos de outras matérias-primas. As mudanças cíclicas “são oscilações no nível geral da atividade econômica”, tal como o aumento e a queda da taxa de juros. Elas têm efeitos diferentes dos provocados pelas mudanças estruturais, pois são uma função normal da economia. A grande dificuldade, afirmam Stoner e Freeman, está em distinguir as mudanças cíclicas das estruturais.

3.2.2.7. Instituições financeiras

As instituições financeiras influenciam as atividades e o desenvolvimento de uma organização. Essa dependência, da organização em relação aos serviços prestados pelas instituições, aumenta na medida em que a empresa necessita de empréstimos a curto ou a longo prazo para cobrir seus gastos com instalações, equipamentos e outros. Para tanto a empresa precisa ter credibilidade financeira no mercado, bom relacionamento com essas instituições e, adoção de critérios minuciosos para a escolha da instituição prestadora de serviços, porque dada, a enorme concorrência entre elas, sabe-se que há diferenciação quanto a qualidade e o custo desses serviços.

3.2.2.8. Ecologia

Atualmente, para uma empresa alcançar posição competitiva no mercado, não basta apenas, maximizar resultados a partir de um gerenciamento interno com base essencialmente no aumento da produtividade. O ambiente externo desempenha um papel extremamente relevante para a obtenção da posição competitiva almejada. Dentro do ambiente externo, adiciona-se, principalmente, nos últimos tempos, os fatores ecológicos. No início deste trabalho foram apresentadas algumas considerações a respeito da insegurança do homem em relação ao aumento da população mundial. Os riscos que esse aumento gera, são grandes, uma vez que, esgotados os recursos naturais que o meio ambiente nos fornece, as condições de sobrevivência na terra, tornam-se ameaçadas de extinção.

Neste sentido, as empresas, por serem usuárias diretas dos recursos disponíveis no meio ambiente e também por poluírem o mesmo, estão sendo alertadas e cobradas quanto a sua parcela de destruição da natureza. Surgem então, os regulamentos ambientais que têm a incumbência de dar freio a essas destruições.

3.2.3. O Ambiente interno

Embora, sabendo-se da importância do ambiente externo e da necessidade de atenção redobrada a ele, devido a sua posição instável e de difícil previsibilidade, não se pode deixar de lado o ambiente interno das organizações. Por

isso, salienta Contador (1995), é uma característica imprescindível para um bom desempenho organizacional, ter uma visão clara do seu negócio. Mas para que se alcance o sucesso é necessário saber a direção e a hora certa para se executar a mudança.

Afim de avaliar cada componente do ambiente interno faz-se necessário a avaliação destes a partir da identificação dos pontos fracos, neutros e fortes de cada parte analisada.

Ponto Fraco: “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em desvantagem às concorrentes” (Cunha, 1998: 43).

Ponto Neutro: “é uma variável identificada pela empresa mas que no momento não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco” (Oliveira, 1993: 281).

Ponto Forte: “é uma característica competitiva da empresa que a coloca em vantagem frente às concorrentes” (Cunha, 1998: 43).

De acordo com Santos (1992: 152), “a Análise Interna equivale à avaliação do melhor posicionamento da empresa, de maneira que se possam maximizar as potencialidades e reduzir a vulnerabilidade frente ao ambiente, que é complexo”. Veja na figura a seguir o ambiente interno de uma organização.

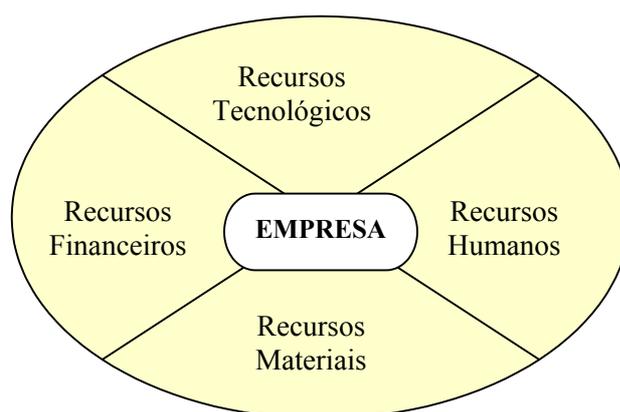


Figura 3.5 – Visualização do ambiente interno das organizações, segundo Santos (1992).

3.2.3.1. Recursos financeiros

Para que uma empresa possa permanecer no mercado de trabalho atuando de forma eficaz e obtendo lucros compatíveis aos investimentos feitos pela mesma, ela precisa manter recursos financeiros suficientes para tal. Os recursos financeiros, de acordo com Santos (1992), fazem com que a empresa tenha maior ou menor flexibilidade defensiva, ou seja, capacidade interna para enfrentar riscos inesperados.

A partir da avaliação do patrimônio da empresa, afirma Santos (1992), é possível avaliar as formas de investimento, riscos e os resultados já obtidos. Tal análise financeira permite à empresa avaliar as reais potencialidades para definir estrategicamente seu desenvolvimento. Desta forma, é possível saber se a atual estrutura financeira comporta investimentos.

Com as informações obtidas na análise financeira, esclarece ainda Santos (1992: 162), é possível estabelecer o poder de combatividade da empresa para:

- superar o atual estágio de desenvolvimento tecnológico;
- atender aos atuais clientes, que, embora potenciais para o consumo de seu produto, não têm fidelidade ou declaração de preferência pela sua marca;
- superar o nível de desempenho da concorrência que lhe é mais ameaçadora;
- obter melhor oportunidade de rentabilização do patrimônio;
- avaliar a oportunidade de participação em setores cuja potencialidade futura seja mais convencionais;

Contudo, apesar dos recursos financeiros representarem um papel de grande relevância nas organizações, Gracioso (1990) alerta para a preocupação exclusiva neste setor da empresa. Neste contexto, Gracioso fala do planejamento financeiro básico, no qual as empresas têm a incumbência básica de estimar as receitas e os custos corretamente e de fixar limites para cada item de despesa. Neste tipo de organização, comenta Gracioso (1990) a eficiência das estratégias depende muito da capacidade administrativa dos seus integrantes.

3.2.3.2. Fatores tecnológicos

Os Fatores Tecnológicos desempenham um papel de extrema relevância dentro das organizações. As empresas que dispõem de várias tecnologias, segundo Santos (1992), apresentam maior flexibilidade de adaptação. Fleury e Fleury (1995)

complementam dizendo que as empresas líderes são aquelas que adotam tecnologias que privilegiam a organização. No entanto, nem sempre é possível para as empresas estarem atualizadas quanto aos fatores tecnológicos, representando um ponto fraco para a organização.

3.2.3.3. Recursos humanos

Apesar de todo o avanço tecnológico e de todas as transformações propiciadas por ele, os recursos humanos ainda são a principal fonte de sustentação das organizações, porque é a partir do conhecimento humano, que surgem todos os inventos e descobertas.

Santos (1992) salienta que os recursos humanos são considerados hoje como recursos indispensáveis na estratégia de desenvolvimento da empresa. E complementa ainda que, a escola humanista defende a idéia de que o sucesso empresarial está ligado aos talentos que a empresa dispõe, os quais devem ser buscados no mercado de trabalho ou desenvolvidos internamente. No último caso, a empresa deverá, portanto, desenvolver o talento de seus funcionários a partir de treinamentos, aproveitando os recursos humanos já existentes, pois evitaria desperdício de recursos humanos e financeiros.

Quanto a busca de talentos fora da organização, Stoner e Freeman (1985) afirmam que, a partir do momento em que as companhias precisam implementar programas de qualidade e/ou uma abordagem participativa, dentre outros, as mesmas passam a procurar empregados com melhor formação e mais flexíveis.

Além disso, Santos (1992) chama a atenção para a implementação de um plano de carreira na empresa. O mesmo, alega Santos, pode propiciar maior estabilidade no quadro operacional e maior aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Indiretamente, afirma Santos (1992), o investimento em um plano de carreira pode se constituir numa estratégia de enfraquecimento do concorrente, pois, oferecendo maiores salários, atraem os melhores profissionais do setor.

3.2.3.4. Recurso materiais

Os recursos materiais de uma organização podem ser aproveitados e utilizados de maneira estratégica para atrair maiores resultados em termos financeiros. Dentre os recursos materiais existentes, destaca-se os equipamentos, as instalações e as matérias-primas. Muitas são as abordagens, no sentido de administrar esses recursos para se obter vantagem competitiva dentro do mercado, Santos (1992:160) descreve os motivos que tornam essencial o conhecimento correto do perfil dos recursos materiais de uma empresa que deseje agir estrategicamente:

- a empresa pode equacionar se todos os seus setores de atividade dispõem dos meios necessários e adequados ao aproveitamento máximo de sua capacidade operacional na execução das tarefas planejadas;
- a empresa pode, a partir desse quadro, avaliar fontes de desperdício, de ineficiência de recursos ou geradoras de desequilíbrios na rentabilidade global.

A ineficiência no uso dos recursos materiais, segundo Santos (1992) se reflete em perdas de produtividade. Por outro lado, afirma Santos, a visualização clara, por parte da empresa, dos recursos disponíveis permite estabelecer: uma estratégia de investimentos futuros adequada à necessidade da empresa; uma estratégia de estoques de materiais que permita flexibilidade de resposta às oscilações da demanda; uma estratégia de conservação e/ou depreciação de ativos.

3.2.4. Considerações sobre os elementos de planejamento e das variáveis ambientais

As organizações não são independentes, pelo contrário, elas dependem muito do ambiente, tanto externo quanto interno, para a realização de suas atividades e conseqüentemente para seu desenvolvimento. Para tanto, ela precisa não apenas estar consciente dessa interferência ambiental, como também da necessidade de analisar e de avaliar os fatores que mais a influenciam, para, enfim, definir estratégias relacionadas a essa situação.

Além de todas as variáveis ambientais vistas neste item, deve-se salientar a relevância dos valores sociais que podem ser encontrados tanto no ambiente externo

quanto no interno das organizações. Os valores sociais representam uma força significativa, principalmente pela instabilidade que proporcionam. A pouco tempo, algumas décadas atrás, quando os valores ainda eram rigorosamente definidos e radicalmente controlados, se tornava mais fácil prever as reações e posicionamentos das pessoas nas mais variadas situações. Atualmente, em meio a uma crise de valores, estes tendem a mudar e a variar no tempo, de maneira pouco previsível. Para as empresas esses valores sociais representam um fator relevante, uma vez que elas precisam acompanhar as tendências do mercado para definir a composição de seus produtos.

3.3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

No início deste capítulo foram apresentados diversos conceitos, dentre eles o de estratégia. No entanto, agora, a análise se prende na estratégia vista por um âmbito mais abrangente, denotando, conseqüentemente, alguns tipos de estratégias, além das opiniões e das críticas de vários autores sobre o assunto.

3.3.1. Tipos específicos de estratégias

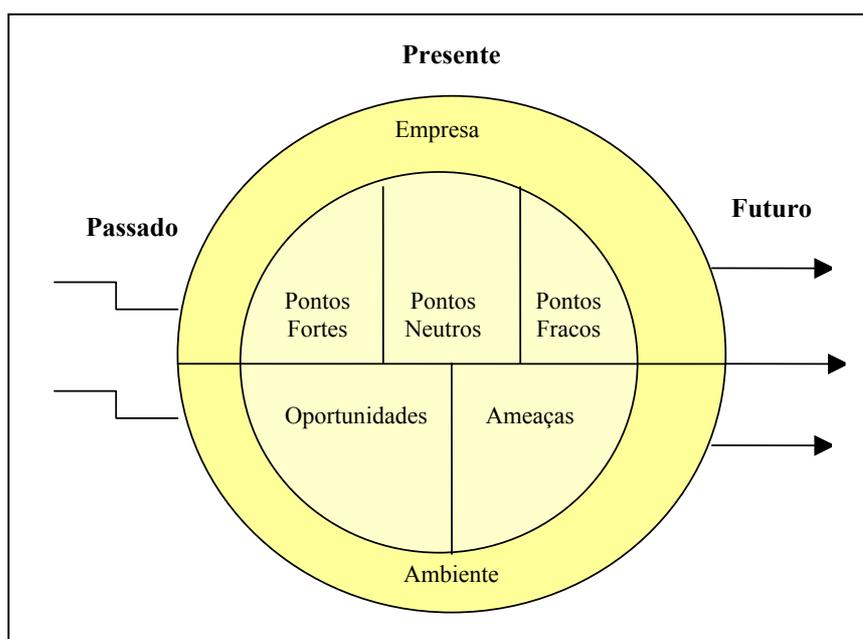


Figura 3.6 – Escolha de um caminho de ação pela empresa, segundo Oliveira (1993).

Para Oliveira (1993: 164) a finalidade das estratégias é apresentar os caminhos a serem seguidos para que se possa alcançar os objetivos e desafios estabelecidos. “O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente”, a seguir, apresenta-se na figura 3.6 a visualização do cenário, no qual está presente a escolha de direção que a empresa pode tomar.

A empresa, a partir de suas experiências passadas, de seus pontos fortes, pontos fracos e das oportunidades e ameaças que o ambiente lhe propõe, faz uma avaliação e seleção desse cenário geral e traça seu caminho de ação para o futuro.

Existem diversos tipos de estratégias e é preciso tomar cuidado na hora de escolhê-las, porque elas variam em tempo e lugar, ou seja, o que pode ser bom em determinado momento, pode perder toda a sua validade em pouco tempo. Do mesmo modo, uma estratégia considerada boa para determinada empresa, não é, necessariamente, para outra.

DIAGNÓSTICO		I N T E R N O	
		Predominância de Pontos Fracos	Predominância de Pontos Fortes
E X T E R N O	Predominância de Ameaças	Postura Estratégica de Sobrevivência	Postura Estratégica de Manutenção
		<ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de Oportunidades	Postura Estratégica de Crescimento	Postura Estratégica de Desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produto • financeiro • de capacidade • de estabilidade • DIVERSIFICAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerativa - interna - mista

Quadro 3.2. – Tipos básicos de estratégias, segundo Oliveira (1993).

Dentro desse raciocínio, Oliveira (1993: 170) alerta que “a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo”. Para uma melhor visualização dos tipos de estratégias, veja no quadro 3.2., sua classificação, que leva em conta o ambiente interno e o externo.

Estratégia de Sobrevivência - As Estratégias de Sobrevivência, de acordo com Oliveira (1993) só devem ser adotadas quando não houver outra alternativa.

Estratégia de Manutenção - Quanto a Estratégia de Manutenção, cabe salientar que sua adoção é aconselhada em casos onde a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, diante dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva frente às ameaças (Oliveira, 1993).

Estratégia de Crescimento - Na Estratégia de Crescimento, alega Oliveira (1993), apesar de haver muitos pontos fracos na empresa, há, ao mesmo tempo, chances de transformá-los em oportunidades.

Estratégia de Desenvolvimento - A Estratégia de Desenvolvimento é caracterizada pela predominância de pontos fortes e de oportunidades, e neste, caso nada melhor que desenvolver a empresa.

Quando o Ambiente Externo e Interno são cobertos pela predominância de Ameaças e Pontos Fracos, resta à empresa uma postura Estratégica de Sobrevivência. Por outro lado, quando há o predomínio de Oportunidades e Pontos Fortes, a empresa deve adotar uma postura Estratégica de Desenvolvimento. No entanto, se houver predominância de Oportunidades e Pontos Fracos a organização deve adotar Estratégias de Crescimento. E, quando houver predomínio de Pontos Fortes e de Ameaças a empresa deverá buscar uma postura Estratégica de Manutenção.

Além de todas essas considerações a respeito do tipo de estratégia a ser adotado, cabe ressaltar a importância do Ciclo de Vida da Indústria. Oliveira (1993) comenta que os fatores relevantes, à análise do Ciclo de Vida da Indústria, são expressos pelos aspectos tecnológicos e pelo ambiente econômico. Esse conceito tem demarcado grandes resultados, principalmente, no caso dos conglomerados que se destacam por apresentar diversos tipos de indústrias na sua composição.

3.3.2. Estratégias genéricas por Porter

No item 3.2.2.5. falava-se das cinco forças competitivas de Porter onde vê-se que, para enfrentá-las, é preciso encontrar ações ofensivas ou defensivas a fim de se criar uma boa posição dentro da indústria, com o intuito de manter uma posição de sucesso, a longo prazo, dentro da indústria e de superar as concorrentes. Porter (1991) fala ainda sobre as “Estratégias Genéricas”: Liderança no Custo Total; Diferenciação e; Enfoque (Tabela 3.1 – Estratégias Genéricas);

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidade estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de <i>marketing</i> Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> Avaliação e incentivos subjetivos ao invés de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativa
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Tabela 3.1 – Estratégias genéricas, segundo Porter (1991).

A Liderança no Custo Total exige altos investimentos nas instalações, em escala eficiente, redução constante de custos a partir da experiência da organização, controle rigoroso do custo e das despesas gerais e minimização do custo em áreas como P & D, assistência ao cliente, força de vendas etc. A diferenciação, ao contrário, busca produzir ou prestar um serviço único na indústria e para tanto necessita de altos investimentos em P & D, desenvolvimento do produto e *marketing*, além de pessoas criativas e qualificadas. A diferença básica entre o enfoque e as outras duas estratégias genéricas está no fato de que, enquanto as mesmas buscam alcançar seus objetivos no âmbito de total da indústria, o Enfoque procura atingir seus objetivos em um segmento específico, seja ele: grupo comprador, linha de produtos ou mercado geográfico.

Porter (1991) acrescenta que as empresas “meio-termo”, ou seja, aquelas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão numa situação extremamente ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade; e perdem os clientes de grande volume.

Recentemente, em um artigo intitulado “Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva”, Porter (1997) retoma novamente este assunto e afirma que só há duas maneiras para se obter vantagem competitiva: custos baixos e diferenciação. Observa que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa, em relação aos seus concorrentes, mas também da estrutura setorial em que atua.

Mintzberg (1992) ao abordar esse assunto, se opõe à idéia de Porter, no que tange Estratégias Genéricas. Diz que as empresas competitivas optam por apenas uma delas. Na concepção de Mintzberg (1992), a Liderança no Custo pode ser tratada como uma Estratégia de Diferenciação, logo, existem somente dois tipos básicos de estratégias a considerar: Estratégia de Diferenciação e de Enfoque.

Contrários a visão de Porter no que se refere à existência de duas formas de competir: o Baixo Custo e a Diferenciação; Getz e Sturdivant (1989) argumentam que, o Baixo Custo não é uma estratégia oposta, mas antes, uma ferramenta necessária para sustentar uma posição diferenciada. A chave para guiar o sucesso das organizações é o estabelecimento de uma posição de baixo custo, acompanhada por um cenário de benefícios altamente valorizados pelos consumidores. A diferenciação requer que a organização se empenhe, através de toda a sua capacidade produtiva para satisfazer as necessidades do consumidor, administrando cuidadosamente os custos e eliminando atividades que não adicionem valor para o consumidor.

A respeito desse assunto, Day (1989) apresenta suas opiniões: a diferenciação é ou não uma estratégia oposta ao baixo custo? Como resposta Day (1989) salienta que as empresas usualmente apresentam alternativas exclusivas, optando apenas por diferenciação ou por baixo custo. O argumento que essas empresas usam é que a alta qualidade requer altos investimentos, enquanto que, o baixo custo exige que as empresas reduzam o custo do produto, possibilitando a venda em grande escala.

Contudo, Day (1989) comenta que muitas vezes é possível reverter essa situação. Essas duas estratégias, diferenciação e baixo custo, podem, freqüentemente, caminhar juntas. Uma das razões para que isto ocorra é que um produto de qualidade

pode indiretamente diminuir custos. Neste sentido, é visto que os produtos de alta qualidade guiam altas parcelas do mercado, reduzindo o custo total como efeito de experiência e economias de escala.

No item 3.2.2.2. Levitt (1983) argumenta sobre a globalização dos mercados, onde a economia de escala, em sua opinião, é o melhor caminho para se obter sucesso. Posteriormente, em seu artigo “Sucesso e o *marketing* através da diferenciação (de Qualquer Coisa)”, Levitt (1986) enfatiza a diferenciação como sendo um instrumento para alcançar a competitividade e não está limitada a oferecer ao cliente apenas o que ele espera pois é preciso ampliar esses desejos e produzir coisas que ele sequer imaginou.

3.3.3. Estratégias genéricas por Mintzberg

Em seu artigo “Estratégias Genéricas”, Mintzberg (1992), após comparar as propostas de Ansoff (1965) e de Porter (1980) para a formulação de estratégias, descreve a sua proposta. Para Mintzberg (1992), Ansoff quando criou a Matriz das quatro estratégias – penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação – se prendeu nas extensões das estratégias de negócios. Enquanto que Porter, ao falar das “Estratégias Genéricas” – Liderança no Custo, Diferenciação e Enfoque – centralizou foco na identificação das estratégias de negócios. Ao contrário deles, Mintzberg (1992: 70) procura apresentar uma “família de estratégias”, dividida em cinco grupos: Localização, Distinção, Elaboração, Extensão e Reconcepção dos Negócios Centrais da Organização (ver quadro 3.2 – Família de Estratégias).

Para que uma empresa possa localizar seu negócio central, é preciso que avalie o estágio do mesmo numa rede industrial. As indústrias podem ser categorizadas como sendo, primárias, secundárias ou terciárias, conforme seu estágio de operação. Mintzberg usa uma “canoa” hipotética para explicar um negócio dentro de uma rede. O estágio assume uma posição dentro da corrente. Muitos fatores são envolvidos na identificação de uma indústria, algumas vezes a dificuldade de estabelecer um limite entre uma indústria e outra, acaba por uni-las, formando apenas uma, em outros casos, ocorre o contrário: uma indústria se divide em duas.

Localizando o negócio central	Estratégias de Negócio: “Rio acima” – Funcionam perto da matéria-prima; o produto tende a ser divergente; material básico para variedade de usos; vantagem através de custos baixos. “Rio Médio” - uma série de entradas dentro de um simples processo de produção; o produto flui para uma variedade de usuários. “Rio abaixo” – muitas entradas convergem dentro de um funil estreito, como os muitos produtos vendidos por uma loja de distribuição
Distinguindo o negócio central	As áreas funcionais: Fontes: aquisição, pessoas, finanças; Processamento: desenvolvimento de processos, operações, inclusive de produtividade; Saídas: preço, promoção, vendas, distribuição; Suporte: legais, controle, treinamento
Elaborando o negócio central	Estratégias de Penetração; Estratégias de Desenvolvimento de Mercado; Estratégias de Expansão Geográfica; Estratégias de Desenvolvimento de Produtos
Extinguindo o negócio central	Estratégia de Integração de Cadeia; Estratégia de Diversificação; Estratégias de Entrada e Controle: entrar em negócio novo por desenvolvimento próprio ou por aquisição; Estratégias combinadas de Diversificação e Integração; Estratégias de Retirada
Reconcebendo o negócio central	Estratégia de redefinição de negócios; Estratégias de recombinação de negócios; Estratégias de mudança de essência

Tabela 3.2 – Família de estratégias, adaptado de Mintzberg In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (1992).

Depois de identificar o negócio essencial, o passo seguinte é distinguir as características que possibilitam a uma organização alcançar vantagens competitivas. Para tanto, as várias áreas funcionais possibilitam a compreensão de todo o conjunto de estratégias: Fontes, Processamento, Saídas e Suporte.

Concluída esta fase, a próxima etapa é saber quais estratégias de natureza genérica são disponíveis para elaborar este negócio central.

A Extensão do Negócio Essencial almeja ampliar os negócios essenciais da organização, podendo ser feito através das formas verticais, horizontais ou da combinação das duas.

Após concluídas as etapas anteriores resta consolidar e redefinir o negócio essencial. A nova concepção representa a última forma de consolidação, surgida a partir do racionamento dos excessos nos produtos ofertados, dos segmentos de mercado, dos novos negócios e da essência de toda a estratégia.

3.3.4. Considerações sobre as estratégias empresariais

Considerando a importância da estratégia destaca-se aqui a afirmação de Oliveira (1993: 169). Diz ele: “A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso da empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia.”

A estratégia empresarial determina o posicionamento da empresa em suas diversas relações, em especial nas relações com setores da sociedade e nas de seu ambiente de negócios, sendo estas fundamentais para o desenvolvimento das atividades empresariais. Manter uma posição estática, reagindo passivamente às mudanças do ambiente externo ou interno é coisa do passado. Mesmo porque, no passado isso era justificável, pela lentidão com que as mudanças ocorriam. Contudo, a dinâmica do ambiente atual torna o planejamento estratégico imprescindível ao desenvolvimento organizacional. A importância de criar um pensamento estratégico dentro das empresas faz com que ela esteja em constante alerta aos possíveis imprevistos, fazendo com que obtenha maior segurança durante o processo de tomada de decisão.

4. METODOLOGIA

Com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo e com base na fundamentação teórica, apresenta-se neste capítulo a metodologia que tornou viável a investigação do problema de pesquisa.

4.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A formulação do problema de pesquisa, apresentado neste trabalho, consiste na elaboração das perguntas de pesquisa e na definição dos termos utilizados. De acordo com Hughes “um problema de pesquisa levanta a questão da escolha da aptidão adequada à execução da tarefa indicada dentro dos limites estabelecidos” (1980: 22).

O problema de pesquisa é a dificuldade da Escola da Ilha em perceber, identificar e analisar seu ambiente organizacional, bem como, suas estratégias empresariais. Dessa forma, as perguntas de pesquisa são formuladas para atender a problemática acima especificada e, neste sentido, esta pesquisa busca promover um diagnóstico da Escola da Ilha visando identificar ações e estratégias que garantam o sucesso da organização.

4.1.1. Perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa decorrentes da problemática e dos objetivos constantes deste estudo podem ser formuladas como:

- Qual a influência das variáveis ambientais externas e internas sobre o desenvolvimento da Escola da Ilha?

- Quais as estratégias empresariais utilizadas atualmente pela Escola da Ilha e que estratégias podem ser adicionadas às atuais visando aumentar a sua chance de sucesso?

4.1.2. Definição de termos

Para uma melhor compreensão do discurso, a maioria dos termos adotados na pesquisa foram definidos no início do trabalho, no item referente a conceitos, e o restante ao longo do texto.

4.2. DELIMITAÇÃO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

O método de investigação, que caracteriza esta pesquisa, é o Estudo de Caso. Segundo Cervo e Bervian (1983: 57), este método possibilita estudar “um determinado grupo para examinar aspectos variados de sua vida”. Portanto, o grupo é representado aqui pela instituição pesquisada, Escola da Ilha. A utilização deste método, justifica-se pelo interesse em analisar a influência das variáveis ambientais externas e internas sobre o desempenho organizacional desta instituição, bem como, a eficácia das estratégias adotadas por ela, com o intuito de lhe oferecer um modelo de planejamento que, caso mostre-se adequado as suas necessidades, poderá ser utilizado por outras escolas, desde que, devidamente adaptado.

No que se refere às perspectivas da pesquisa, é possível dizer que se trata de uma pesquisa descritiva, na qual segundo Barros e Lehfeld (1986: 90), “o pesquisador, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los”. A pesquisa descritiva, utilizada neste trabalho, seguindo as orientações de Cervo e Bervian, assume ainda outras formas: estudos exploratórios; estudos descritivos; e pesquisa de opinião. a pesquisa exploratória foi realizada no início deste trabalho e buscou “definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto”; por conseguinte o estudo descritivo se constituiu da “descrição das características, propriedades ou relações existentes no grupo pesquisado” (Cervo e Bervian, 1983: 56). Portanto, o Estudo Exploratório serviu de base para o Descritivo.

Finalmente, a Pesquisa de Opinião, foi adotada como forma de “procurar saber atitudes, pontos de vista e preferências a respeito de algum assunto” (Cervo e Bervian, 1983: 57).

Quanto a classificação da pesquisa, segundo seus fins, pode-se dizer que a mesma é do tipo aplicada, uma vez que, nela o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos. “Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial” (Gil, 1989: 44).

4.3. UNIVERSO DA PESQUISA

O universo desta pesquisa compreende as instituições privadas de ensino, mais especificamente, a desse estudo caracteriza-se como sendo de pequeno porte (menos de 50 funcionários), pertence ao ramo educacional, se localiza em Florianópolis, e tem como amostra apenas uma organização deste gênero. Trata-se de um estudo de caso simples, que usa como técnica de definição de amostragem, a intencional.

Por se tratar de um Modelo de Planejamento Estratégico Participativo, que como requisito básico necessita da colaboração de todos os integrantes da organização, a população desta pesquisa é composta por quase a totalidade dos componentes da instituição analisada. Para cada assunto discutido no estudo, está especificado o percentual de participantes sendo que, levando-se em conta o objetivo de cada entrevista ou questionário, ocorreram variações no quadro de participantes.

4.4. COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.4.1. Tipos de dados utilizados

Os tipos de dados utilizados nesta pesquisa foram: dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de reuniões, questionários e entrevistas, realizados nas dependências da própria escola. Os secundários foram provenientes de documentos internos à escola: Plano Geral de Ensino da Escola da Ilha,

boletins editados pela escola sobre os projetos de ensino em andamento, relatórios sobre controles diversos, tais como, grade curricular.

4.4.2. Coleta de dados

Os dados primários foram coletados por meio de 6 questionários, compostos por perguntas abertas e fechadas (ver anexo nº 1, 2, 3, 4, 5 e 6), sendo que, ao todo, 20 funcionários foram entrevistados diretamente, enquanto que o restante, respondeu apenas ao questionário sem a entrevista pessoal. Esta diferença, quanto a forma de obter os dados primários, se deu pelo fato de que alguns funcionários, principalmente os da área pedagógica da escola, não dispunham de tempo suficiente para uma entrevista. No total, entre questionários e entrevistas que, 87,5% dos funcionários da Escola participaram efetivamente do processo. Veja a seguir a relação do percentual de participantes o qual pretendia-se alcançar em cada área, e o percentual efetivamente atingido:

	Área Pedagógica		Área Administrativa		Área Operacional	
	Programado	Alcançado	Programado	Alcançado	Programado	Alcançado
Questionário 1	-	-	20%	20%	-	-
Questionário 2	-	-	20%	20%	-	-
Questionário 3	100%	86,20%	60%	40%	100%	100%
Questionário 5	-	-	40%	40%	-	-
Questionário 6	-	-	20%	20%	-	-

Tabela 4.1. – Percentual de Participantes na Pesquisa

O questionário nº 1 tem objetivo conhecer melhor a escola, entender sua estrutura organizacional, sua filosofia, dentre outros aspectos. Para tanto, utilizou-se a técnica da entrevista, possibilitando assim um *feedback* maior e mais rápido para o entrevistador. Além disso, a entrevista torna possível, através das respostas obtidas, uma abertura maior, no sentido de orientar para novas perguntas que não tenham sido formuladas. Porém, essa técnica (referindo-se, neste caso, a todos os questionários) foi

menos utilizada que o questionário, em virtude da disponibilidade do tempo da maioria dos funcionários.

O questionário nº 2 se propõe a obter dados referentes a caracterização da escola.

O questionário nº 3, por sua vez, visa coletar dados sobre o quadro de funcionários, desde a formação profissional até suas opiniões sobre a escola. Os professores apenas preencheram este questionário devido a falta de tempo destes para a realização de entrevista. Aos funcionários da área operacional, bem como, da área administrativa, foram realizadas entrevistas individuais.

Posteriormente, no que se refere ao questionário nº 4, ao orientador educacional, aos coordenadores e ao administrador, cabe assinalar que o mesmo, foi aplicado através de entrevista, com o intuito de receber respostas mais rápidas e precisas. Para o restante dos funcionários este mesmo questionário detinha-se no preenchimento das questões. Este questionário pretendia atingir todos os funcionários da escola, no entanto apenas 47, 92% participaram efetivamente.

Quanto ao questionário nº 5, ressalta-se que o mesmo visa identificar as estratégias adotadas pela Escola da Ilha. Nesta modalidade, entrevistou-se 40% dos funcionários da área administrativa que compõem 67% da cúpula administrativa da escola.

Finalmente, o questionário nº 6 objetiva coletar dados e opiniões da diretoria da escola, desde a origem da Escola da Ilha até a posição da instituição em relação à concorrência.

Além das entrevistas individuais, foram realizadas reuniões, visando integrar os membros da escola no processo de planejamento; identificar a Missão, a Visão e o Negócio da Escola da Ilha, bem como, as variáveis do Ambiente Externo e Interno da escola, os quais são os que intervêm mais no alcance dos objetivos.

Cabe ressaltar que houve uma interação muito grande entre entrevistador e entrevistados (nas reuniões, preenchimento de questionários e entrevistas), exceto em alguns casos específicos, onde houve resistência à entrevista, no mais, em termos gerais, observou-se interesse pela maioria dos funcionários, evidenciando simpatia pelo tema abordado.

A pesquisa realizada na Escola da Ilha teve início em agosto de 1998 e se prolongou até março deste ano com a realização das últimas entrevistas.

Embora a metodologia utilizada para a obtenção dos dados careça de bastante tempo, em virtude da necessidade de participação, senão de todos, mas da grande maioria que compõem a organização em estudo, convém destacar que a utilização de questionários, bem como entrevistas, e a realização de reuniões mostraram-se relevantes porque, permitiram uma maior compreensão da escola, como também uma maior integração e valorização das sugestões propostas pelo grupo.

Os dados secundários foram obtidos através de boletins informativos da escola; do Plano Geral de Ensino e dos relatórios referentes aos currículos escolares e a quantidade de alunos por turma etc. Ressalta-se que os dados secundários foram utilizados em menor escala, em comparação com os primários, que alcançaram quase uma totalidade na obtenção dos dados. Entretanto, os dados secundários também auxiliaram na análise da pesquisa em pauta.

4.4.3. Análise e interpretação de dados

A presente pesquisa utiliza-se de procedimentos qualitativos e quantitativos para a obtenção, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos qualitativos se referem ao caráter subjetivo de alguns temas, ou seja, “trabalha com o universo dos significados, aspirações, crenças, valores e atitudes” (Minayo et al, 1994: 22); enquanto que os quantitativos estão relacionados ao aspecto objetivo obtido através de dados matemáticos e análises estatísticas. Neste sentido, cabe lembrar a afirmação de Minayo et al (1994: 22): “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, não se opõem, ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

Técnicas estatísticas simples, como os indicadores percentuais e as médias, foram empregadas obtidos através da aplicação dos questionários e da consulta a documentos organizacionais, possibilitando, dessa forma uma maior compreensão das variáveis existentes nesta pesquisa. Portanto, as técnicas utilizadas auxiliaram na análise dos dados e por conseguinte nas conclusões.

Neste trabalho, se analisou e se interpretou as informações, tendo como base os preceitos contidos na fundamentação teórica, a qual norteou o desenvolvimento desse estudo.

4.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No desenvolvimento desta pesquisa, mesmo adotando-se procedimentos metodológicos considerados adequados, ganharam destaque algumas limitações:

Primeiramente, faz-se necessário lembrar que o presente estudo utilizou o método de Estudo de Caso. Este método apresenta, por um lado, como característica o aprofundamento do estudo das questões de interesse, permitindo o conhecimento e a análise intensiva do tema abordado, entretanto, por outro lado, impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas para outros objetos de estudo. Contudo, com um certo cuidado, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizadas para a análise de outras empresas com características organizacionais semelhantes àquelas estudadas nesta pesquisa.

Por este trabalho estar baseado, principalmente, na percepção dos entrevistados, de modo que, sabendo-se que a percepção é subjetiva, as opiniões coletadas no momento da pesquisa, podem não ser as mesmas em outro momento.

Cumprindo ainda destacar, que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas, não esgotam as possibilidades do tema em questão, o que limita a abrangência do assunto. Assim, outros indicadores poderiam ser utilizados para a verificação do problema de pesquisa proposto. Além das expressas acima, é possível detectar outras limitações a esta pesquisa:

- Ater-se apenas à instituição educacional privada, sem comparar com a pública;
- Pesquisar apenas uma instituição de ensino privado, sem comparar com outras instituições da mesma categoria;
- Estudar apenas uma instituição de ensino privado, sem comparar com outras da mesma categoria e atuantes em um mesmo nicho de mercado.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

5.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Escola da Ilha atua no ramo da educação desde dezembro de 1989. Iniciou suas atividades com 56 alunos de Ensino Infantil (alunos de 3 a 6 anos), no centro de Florianópolis. No ano seguinte à sua fundação, a escola implantou as séries iniciais de 1º grau e, em 1992 o número de alunos passou para 92. Devido às dificuldades encontradas em relação, ao espaço físico, em 1996 foi aberta uma segunda unidade da escola, no bairro Córrego Grande, onde foram instaladas as séries iniciais de 1º grau e três turmas de Ensino Infantil.

O público alvo que a Escola da Ilha se destina busca um ensino diferenciado e com qualidade. A proposta pedagógica da escola é de: “possibilitar uma formação que alia equilíbrio emocional, sólida bagagem intelectual, criatividade, princípios de solidariedade, ética e liberdade” (Plano Geral, 1998). Portanto, a escola assume uma posição diferenciada no que tange à proposta de ensino pedagógica. Essa proposta busca o desenvolvimento dos alunos a partir da elaboração de projetos especiais de ensino que proporcionem e motivem a criatividade, a autonomia, a consciência do mundo em que vivem, dentre outros aspectos de total relevância.

A clientela da escola abrange apenas o mercado da região em que se localiza. Os clientes são de médio a elevado poder aquisitivo. Em 1998, época em que esta pesquisa se iniciou, a escola possuía 422 alunos e 48 funcionários. Atualmente, ela possui 362 alunos, ou seja, houve uma queda de 14,22%, e 58 funcionários.

5.2. ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA DA ILHA

O Planejamento Estratégico Participativo possibilita o envolvimento de todos os funcionários da empresa. Essa participação proporciona um senso de comprometimento por parte de seus integrantes, motiva os indivíduos a apontarem idéias, contentamentos e descontentamentos.

O ambiente em que as organizações estão inseridas influencia em seu desenvolvimento, principalmente em épocas de mudanças contínuas, onde se torna difícil o estabelecimento preciso, de previsões sobre o futuro da escola. Neste item, foi possível, a partir de reuniões, questionários e entrevistas, identificar as mudanças ambientais que influenciam a escola na busca de seus objetivos, bem como, as estratégias utilizadas por ela. De posse dessas informações, pode-se descrever, confrontar e analisar esses dados com o intuito de atender os objetivos propostos neste trabalho.

5.2.1. Negócio, missão e visão

As primeiras reuniões propunham-se a determinar o negócio, a missão e a visão da escola. Os indivíduos que participaram dessas reuniões foram os responsáveis pela definição desses temas através de sugestões, discussões e consenso. Participaram da primeira reunião membros da diretoria da escola e alguns funcionários do setor administrativo e pedagógico. Em reuniões posteriores, os propósitos foram apresentados a todos os integrantes da escola, sendo que a estes foi aberto espaço para opinarem sobre os temas anteriormente pré-determinados e, caso necessário, redefini-los.

<p>NEGÓCIO “EDUCAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO”</p>
--

Quadro 5.1 – Definição do negócio, pelos funcionários da Escola da Ilha.

O Negócio da escola foi definido pelos participantes da reunião a partir de questionamentos sobre a área de atuação. No presente momento, a escola não faz uso nem da pesquisa, nem da extensão, todavia ficou decidido agregar estes dois elementos, com o intuito de aumentar o número de alternativas de atividades para o desenvolvimento da escola no futuro.

MISSÃO

“ATUAR NA EDUCAÇÃO, BUSCANDO A SATISFAÇÃO DE SEUS INTEGRANTES, DESENVOLVENDO A APRENDIZAGEM, VOLTADA PARA A FORMAÇÃO DE CIDADÃOS QUE ATUEM CONSCIENTEMENTE NA SOCIEDADE”

Quadro 5.2 – Definição da missão, pelos funcionários da Escola da Ilha.

Para a construção da Missão foram sugeridos pelo grupo e levados em conta, os seguintes itens: formar cidadãos; atuar conscientemente na sociedade; gerar emprego; atuar na educação; criar recursos técnicos para a aprendizagem; desenvolver nos alunos funções mentais superiores; gerar lucros; satisfazer seus integrantes.

VISÃO

“A ESCOLA DA ILHA DEVERÁ SER UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO”

Quadro 5.3 – Definição da visão, pelos funcionários da Escola da Ilha.

A definição da visão de futuro da escola foi resultado da opinião dos participantes das reuniões.

5.2.2. Ambiente externo

Sobre o ambiente externo a Escola da Ilha exerce muito pouco controle. Neste sentido cabe à escola aproveitar as oportunidades e desenvolver estratégias defensivas em relação às ameaças. As oportunidades identificadas para a Escola da Ilha, podem ser utilizadas pela mesma, na execução de atividades que visem ao cumprimento de sua missão. As ameaças devem ser evitadas, na execução de atividades visando ao cumprimento de sua missão. A identificação das Oportunidades e Ameaças no Ambiente Externo à Escola da Ilha foi feita nas primeiras reuniões. Participaram das

mesmas, alguns funcionários da área administrativa, bem como, todos os funcionários da área pedagógica.

5.2.2.1. Oportunidades identificadas

A identificação das oportunidades no ambiente externo da Escola da Ilha aconteceram nas primeiras reuniões, nas quais participaram alguns membros da área administrativa e todos os professores, os coordenadores e o orientador pedagógico.

OPORTUNIDADES
Identidade da Escola
Avanço tecnológico
Sindicatos
Mídia
L.D.B.
Instituições de educação não formais
Concorrência do mercado
Financiamento
Instituições de formação profissional
Valores
Formação familiar
Clientela

Tabela 5.1 – Oportunidades identificadas pelos funcionários da Escola da Ilha

a) Identidade da Escola – a identidade da escola está relacionada à missão e à proposta de ensino da Instituição que produzem, de uma forma geral, em seus clientes e funcionários, uma imagem do que é a Escola da Ilha. A identidade ou imagem que a escola possui precisa ser concretizada de forma que tornem reais os ensinamentos das pessoas envolvidas. Na opinião dos funcionários da escola a identidade é vista como uma oportunidade partindo-se do princípio que esta atende as expectativas dos clientes. No entanto, é necessário criar mecanismos que assegurem que a imagem que as pessoas têm da escola realmente seja verdadeira.

b) Avanço tecnológico – a escola busca o desenvolvimento de seus alunos a partir de um plano de ensino voltado à criatividade e à autonomia, assim sendo, o avanço tecnológico permite o desenvolvimento da capacidade mental pelo conhecimento e uso

de tais instrumentos. Neste sentido, a escola dispõe de equipamentos de informática que possibilitam aos alunos o ingresso no mundo virtual, bem como, o conhecimento de *Hardware* e *Software* que, sem dúvida, são requisitos imprescindíveis no mercado de trabalho. Além disso, as novas tecnologias auxiliam a escola no desempenho eficaz de suas atividades, desde administrativa e financeira até o preenchimento do histórico escolar de cada aluno. No entanto, apesar do item “avanço tecnológico” ter sido considerado pelos componentes da escola, como uma oportunidade, salienta-se que o não acompanhamento da evolução tecnológica pode acarretar em perdas de clientela. A medida que a concorrência aumenta, melhor se posiciona aquele que oferecer maior qualidade por um preço acessível e compatível com o mercado. Desta forma, o avanço tecnológico, quando não acompanhado devidamente, seja por falta de recursos financeiros ou outros, pode implicar numa desvantagem competitiva.

c) Sindicatos – São dois os tipos de sindicatos referidos neste item: sindicato patronal (da escola); sindicato dos professores e outros funcionários. O primeiro é visto como uma oportunidade, uma vez que possibilita treinamento para os funcionários da escola e faz consultorias auxiliando nas dificuldades, tanto no setor pedagógico, quanto no administrativo. O segundo também representa uma oportunidade para a escola, na opinião dos funcionários, uma vez que defende a categoria dos mesmos.

Nas últimas décadas, lembram Stoner e Freeman (1985: 52), houve grandes mudanças nas relações trabalhistas: “as greves de ocupação e a violência que caracterizaram os primeiros tempos dos sindicatos estão praticamente terminadas”. Atualmente, comentam, os sindicatos buscam uma maior integração entre empregador e empregado, propondo programas de venda de ações aos funcionários e de participação nos lucros etc.

d) Mídia – Ao mesmo tempo em que a mídia foi considerada pelos integrantes da escola como uma oportunidade, ela também foi vista como uma ameaça. Isso porque, da mesma forma que ela pode expor os pontos positivos da escola ela também pode apresentar os pontos negativos.

e) LDB – A nova LDB (Lei das Diretrizes e Bases da Educação), Lei 9.394 de 20-12-96, abriu uma série de dispositivos que permitem às instituições educacionais uma

maior autonomia, principalmente na definição dos currículos. Os currículos, de acordo com a nova LDB, no que se refere ao “ensino fundamental e ao ensino médio, terão conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum” (Rosa e Siqueira, Art. 9., inciso IV). Portanto, exceto os conteúdos mínimos assegurados pela lei, o restante poderá ser definido de acordo com as necessidades identificadas pela própria instituição. Por esse e por outros motivos, a nova LDB é considerada pelos funcionários da Escola da Ilha como uma oportunidade de melhoria nos serviços prestados, uma vez que, confere à escola maior independência para traçar e gerenciar seus planos.

Entretanto, Severino (1997: 64) embora descrente da revolução que a nova LDB promete causar, é tácito em afirmar que o discurso, os princípios e as mediações da nova LDB, dentre eles: o reconhecimento de identidades e culturas plurais em articulação com a unidade nacional; a ênfase na necessidade de se explorar os recursos tecnológicos no trabalho pedagógico e a reafirmação da universalidade do direito à educação, “nem sempre estão devidamente assegurados pelos dispositivos legais, o simples fato de estarem conceituados já é *per si* relevante, na exata medida em que se configuram como referências de cobrança e de avaliação das políticas educacionais”.

f) Instituições de educação não formais – Instituições de formação não formais são aquelas cujo ensino proporcionado não está ligado diretamente a uma instituição formal de ensino, mas que, devido seu caráter histórico ou cultural, representa, uma fonte motivadora para a aquisição de conhecimentos nas mais diversas áreas de ensino. Podem ser consideradas aqui: museus, fábricas, parques etc. Essas instituições não formais, assim dizendo, proporcionam um aprendizado rápido a partir da assimilação direta da teoria e prática, além de aguçarem a curiosidade e a criatividade do educando, ao contrário do ensino puramente tradicional, realizado somente em salas de aula com a exposição de disciplinas racionalmente estabelecidas que, muitas vezes, desmotivam e dificultam o aprendizado.

g) Concorrência no mercado - Atualmente fala-se muito de competitividade e, embora pareça um assunto recente, o conceito de competição já existia há séculos nos contextos das guerras. Já na China do século IV a.C. o general Sun Tzu, afirmava: “O supremo ato

da guerra é subjugar o inimigo sem lutar” (apud Clutter, 1993: 11). Entre os preceitos de Tzu (apud Stoner e Freeman, 1985: 24), estão:

- 1- Quando o inimigo avança, nós recuamos!
- 2- Quando o inimigo pára, nós o assediamos continuamente!
- 3- Quando o inimigo tenta evitar a batalha, nós atacamos!
- 4- Quando o inimigo recua, nós o perseguimos!

Apesar do conceito ser antigo, só mais recentemente, após a segunda guerra, tem sido melhor explorado no ambiente empresarial, devido a complexidade do ambiente organizacional. Dentro desse ambiente complexo se inclui: a entrada de diversos concorrentes, variando em número e espécie, cada um buscando seu sucesso através da implementação de estratégias que possam assegurar o resultado favorável.

A concorrência do mercado é vista pelos funcionários da escola por dois ângulos: de um lado, representa uma oportunidade e, de outro, uma ameaça. A concorrência é considerada oportunidade, na medida em que conduz para o desenvolvimento e aprimoramento das funções da escola através do desafio de ultrapassar seus concorrentes. No entanto, apesar de estar consciente da ameaça que a concorrência representa, a escola se sente capacitada e com grandes potencialidades para enfrentar os concorrentes.

h) Financiamento – Segundo Stoner e Freeman (1988), manter boas relações com instituições financeiras é requisito de vital importância para a empresa, uma vez que ela necessita manter e expandir suas atividades. Por este motivo, a relação com as instituições financeiras é outra oportunidade detectada pela escola. Isso porque, através de empréstimos e financiamentos é possível efetuar transações de compra de equipamentos, de imóveis ou de outros, que o faturamento atual da mesma não cubra total ou parcialmente.

i) Instituições de formação profissional – As instituições de formação profissional possibilitam aos funcionários da escola, ingressarem em cursos de graduação, pós-graduação e/ou cursos em geral. Dessa forma, essas instituições contribuem para a escola e para os funcionários a partir da formação de profissionais mais capacitados.

j) Valores – Os valores representam, ao mesmo tempo, oportunidades e ameaças, isto é quando os valores dos profissionais da clientela são condizentes com a proposta de ensino da escola, eles representam uma grande oportunidade para a mesma, a função da escola será aprimorar e desenvolver tais valores, bem como, se apropriar dessa clientela e desses profissionais. Contudo, quando os valores são divergentes aos da escola há uma ameaça potencial que poderá se transformar em oportunidades se bem trabalhada, ou seja, será necessário todo um trabalho de justificação da adoção dos critérios de ensino e da importância desses valores na realidade atual etc.

k) Formação familiar – Da mesma forma que os valores representam uma oportunidade e uma ameaça, a formação familiar também poderá representar o mesmo, afinal, nela estão incluídas todos os valores de conduta humana. E isso implicará, tanto na faixa de público que a escola irá atingir quanto no relacionamento diário com os alunos na sala de aula.

l) Clientela – Tendo em vista a proposta pedagógica da Escola da Ilha, é necessário destacar que esta se dirige a um nicho específico do mercado, que busca na educação o preenchimento dos requisitos que a Escola da Ilha se propõe a oferecer. Neste sentido, os funcionários da escola, ao considerar em que a mesma proporciona aos alunos um ensino diferenciado e com qualidade, atendendo ao público alvo a que se destina, satisfaz esta clientela e, ao mesmo tempo, atrai novos clientes.

Embora a Escola da Ilha considere sua clientela como uma oportunidade, há de se ressaltar o caráter ameaçador que ela pode representar, levando em consideração a concepção de Porter (1992) ao destacar que a satisfação da necessidade do consumidor, por si só, não é suficiente para que a empresa tenha rentabilidade. Concluindo sua afirmação, Porter diz que para ter rentabilidade uma empresa precisa, não apenas criar valores para os compradores, mas sim, captar esses valores nos consumidores, sem deixar que a concorrência tome posse primeiro. A entrada de novas empresas na indústria, segundo Porter (1992) ameaça conquistar tais mercados pela oferta de maiores benefícios a preços mais baixos, deixando, dessa forma, que os valores estabelecidos por uma empresa, sejam captados por outra.

5.2.2.2. Ameaças identificadas

A identificação das ameaças nos ambiente externo da Escola da Ilha foi realizada nas primeiras reuniões, nas quais participaram alguns membros da área administrativa e todos os professores, os coordenadores e o orientador pedagógico.

AMEAÇAS
Violência e drogas
Preconceito
Valores
Concorrência de mercado
Formação familiar
Formas convencionais de ensino
Mídia
Instabilidade econômica e políticas governamentais
Desigualdade social
Formação profissional deficitária
Modismo
Desprestígio pela cultura

Tabela 5.2 – Ameaças identificadas pelos funcionários da Escola da Ilha

a) Violência e drogas – A violência, assim como as drogas representam perigo à escola, uma vez que propõem aos alunos um caminho que os desvia do curso que escola busca oferecer.

b) Preconceito – O preconceito como o próprio nome já diz é um conceito mal formulado. E, tudo o que é mal feito traz consigo diversos riscos. A ameaça desse item está na sua própria composição, pois a escola prega a liberdade de pensamento, o comprometimento social e a criatividade e, portanto, fica evidente sua repugna ao preconceito. Peter Senge (1990) ao falar sobre os “Modelos Mentais” diz que esses modelos arraigados na forma de pensar das pessoas acabam com a criatividade, pois as impedem de pensar. Na verdade, é isso o que preconceito faz: ele impede as pessoas de pensarem abertamente e de tirarem suas próprias conclusões a respeito dos acontecimentos a sua volta.

c) Concorrência no mercado – Como já foi visto, a concorrência representa, ao mesmo tempo, oportunidade e ameaça para a escola. A ameaça está relacionada a qualidade dos

serviços prestados por outras escolas, que, embora no momento não seja considerada pelos funcionários da Escola da Ilha, como superior, ela representa uma ameaça no futuro. No entanto, para vencer essa batalha e transformar a ameaça oportunidade, Stoner e Freeman (1985) dizem que há duas maneiras: devem conseguir mais clientes, aumentando o tamanho do próprio mercado ou entrando em um mercado, em expansão.

d) Formas convencionais de ensino – As formas convencionais de ensino, segundo os funcionários da Escola da Ilha, são ameaçadoras à prática da Escola, pois apresentam um método de educação que, de acordo com suas opiniões, não são satisfatórias quando dos resultados almejados. Ao criarem uma ponte, onde as margens são extremamente opostas, lançam um clima de dúvida, cuja resolução nem sempre se dará pela escolha do ensino oferecido pela Escola da Ilha.

e) Instabilidade econômica, políticas governamentais – Os dados históricos apresentados no início deste trabalho já demonstram o cenário de imprevisões que a instabilidade causa às organizações. Antes da Segunda Guerra Mundial, o ambiente era estável, era fácil prever o rumo das coisas, o que facilitava também o estabelecimento de um planejamento baseado em tais dados. Contudo, a instabilidade, econômica e governamental trouxeram consigo a incerteza de um futuro promissor. As taxas, os juros, os salários, os incentivos governamentais e as leis se tornaram mutáveis causando desconforto e risco para a organização. Levando em consideração a instabilidade que as políticas governamentais e econômicas representam para as organizações, cabe salientar que o seu caráter ameaçador à Escola da Ilha, principalmente por ser uma instituição de ensino privado, ela enfrenta dificuldades financeiras similares a qualquer outra empresa.

f) Desigualdade social – Para a maioria da população, a desigualdade social sempre foi e sempre será um problema, enquanto existir. Embora muitos se beneficiem dessa desigualdade, através da exploração da mão-de-obra da faixa menos favorecida, a outra parte sente-se ameaçada. A desigualdade representa uma ameaça à Escola da Ilha, uma vez que impede, muitas vezes, o aumento da sua clientela pelos menos favorecidos financeiramente.

g) Formação profissional deficitária – A formação deficitária dos profissionais é um ciclo vicioso que preocupa à Escola da Ilha, pois maus profissionais resultam em alunos mal instruídos que, por sua vez, atuarão em suas profissões de maneira deficitária. Neste sentido, a escola procura profissionais capacitados que atendam às suas expectativas, e que possam oferecer aos alunos uma formação compatível com as exigências do mercado.

h) Modismo – O modismo, assim como, o preconceito são manifestações produzidas fora do nosso consciente e que prejudicam o pensamento, as opiniões e o gosto individual. Na realidade, o modismo molda as preferências da população de forma a introduzir necessidades supérfluas. Assim sendo, cabe retomar a missão da Escola da Ilha: “atuar na educação buscando a satisfação de seus integrantes; desenvolvendo o aprendizagem voltada para a formação de cidadãos que atuem conscientemente na sociedade”, quer dizer ao afirmar que busca formar cidadãos que atuem conscientemente na sociedade, a escola está se comprometendo a instruir seus alunos para todos os elementos que atuam na sociedade e que ameaçam o cumprimento desta meta.

i) Desprestígio pela cultura – Faz parte dos objetivos da escola, uma formação educacional voltada para o apego à cultura.

5.2.3. Ambiente interno

Sobre o ambiente interno, é possível à escola exercer mais controle, de forma a influenciar o quadro formado pelos pontos fortes e fracos. Relembrando as considerações de Contador (1995) sobre o Ambiente Interno, salienta-se que, para que uma empresa obtenha um bom desempenho organizacional é necessário ter uma visão clara e precisa do seu negócio. No entanto, para que obtenha um bom desenvolvimento, uma empresa precisa saber a direção e o momento certo para mudar. Dessa forma, visando efetuar controle sobre o ambiente interno, foram identificados pelos funcionários da escola, nas primeiras reuniões, os seguintes Pontos Fortes e em seguida os Pontos Fracos da mesma:

5.2.3.1. Pontos fortes identificados

A identificação dos Pontos Fortes existentes no ambiente interno da Escola da Ilha aconteceram nas primeiras reuniões, nas quais participaram alguns membros da área administrativa e todos os professores, os coordenadores e o orientador pedagógico.

PONTOS FORTES
Proposta da Escola
Ambiente de trabalho (abertura para o diálogo; solidariedade entre os funcionários; e comprometimento profissional)
Comprometimento profissional (jogo de cintura; vontade de crescer)
Saídas de campo
Número de alunos por turma
Significação dos conteúdos (autonomia; trabalho em grupo; e criatividade)
Professores, coordenação e orientação
Avaliação institucional e educacional

Tabela 5.3 – Pontos fortes identificados pelos funcionários da Escola da Ilha

a) Proposta da Escola – A Escola da Ilha busca um ensino diferenciado que, além de oferecer os conteúdos básicos, fundamentais para o desenvolvimento dos educandos, proporcione um clima educacional que conduza à formação de um indivíduo: autônomo, competente, criativo, que saiba ouvir e falar, observador e crítico, racional quando necessário, honesto. Enfim, um cidadão que, acima de tudo, pensa, raciocina, observa, compara, para só então tomar suas decisões, e não um sujeito que apenas aceita conceitos pré-estabelecidos, sem maiores reflexões. “A premissa que norteia todo o trabalho pedagógico da Escola da Ilha é apostar nas possibilidades do aluno; para nós, todos são capazes” (Plano Geral, 1998).

b) Ambiente de trabalho - O ambiente de trabalho da Escola da Ilha é tido por seus funcionários como um Ponto Forte, porque nele as pessoas encontram um ambiente agradável, dentro do qual há abertura para o diálogo e solidariedade entre os funcionários. Esse relacionamento de amizade, comprometimento e integração, existente no grupo de trabalho, possibilita um clima motivacional entre eles, através do qual as sugestões e as críticas fluem com maior espontaneidade.

c) Comprometimento profissional – Conscientes dos objetivos da Escola da Ilha, os funcionários se sentem partes de uma engrenagem, na qual cada um precisa se empenhar com sua força de trabalho buscando um comprometimento profissional para atingir tais objetivos. O objetivo pedagógico da Escola da Ilha é:

Proporcionar uma educação emancipadora, voltada para a construção de pessoas autônomas, fundamentada no respeito ao outro, na indignação com a injustiça, na ação pela transformação... Uma educação que busca o novo, que o cria a partir do antigo... Que respeita a individualidade e despreza o individualismo; que prioriza o grupo, o coletivo, construído pela crítica e pela cooperação de cada um de seus indivíduos. Uma educação que busca a apreensão e utilização dos conhecimentos produzidos e sistematizados pela humanidade ao longo de sua história... Que passa pelo raciocínio e pela lógica, pela capacidade de leitura e interpretação do mundo; pela experimentação, pela dúvida e pela criação; pela disciplina, pelos limites, pelo respeito, construídos em cada momento da rotina escolar.” (Plano Geral, 1998)

A própria imagem que o grupo tem da escola fortifica esse comprometimento profissional. O jogo de cintura é outra característica que confirma o comprometimento do grupo no atendimento dos objetivos organizacionais. O quadro de pessoal, procura desempenhar suas atividades da melhor forma possível, cedendo, improvisando e exigindo, quando necessário, no exercício de suas atividades. Principalmente, na área pedagógica essa característica é fundamental para o desempenho profissional, uma vez que, o contato constante com os alunos propicia situações será preciso ter muito jogo de cintura para resolver as dificuldades encontradas: os conflitos internos entre os próprios alunos e a resistência à disciplina. Mas tudo isso é fortalecido pela vontade de crescer, ou seja, a escola almeja o desenvolvimento e busca alternativas para que esse desejo se concretize. Além disso, os funcionários também visualizam esse crescimento tanto para a escola quanto para si próprios, enquanto profissionais, e para os alunos, enquanto cidadãos.

Neste sentido, as empresas, destacam Barlett e Ghoshal (1994) necessitam de funcionários comprometidos com a mesma. O comprometimento faz com que as pessoas se identifiquem com o empreendimento e com a missão da organização.

d) Saídas de campo – As saídas de campo são vistas pelo corpo de funcionários, tanto como um Ponto Forte da escola, quanto como um Ponto Fraco. O fator que torna as

saídas de campo como um Ponto Forte é o valor educacional que esta metodologia de ensino propicia aos alunos. Através das saídas de campo os alunos têm um contato prático da teoria aplicada e isso resulta em um aprendizado rápido e motivacional. Ao mesmo tempo, se tornaram um Ponto Fraco pela capacidade organizacional para a realização de tais eventos (esse assunto será melhor discutido no próximo item – Pontos Fracos), ou seja, o que poderia ser um Ponto Forte da escola, acaba deixando margens para que pequenos inconvenientes causem diversos transtornos para a escola e para os próprios alunos.

e) Número de alunos por turma – A quantidade de alunos em uma sala de aula pode influenciar positiva ou negativamente no rendimento individual dos educandos, em termos de aprendizado, bem como, facilitar ou dificultar o desempenho profissional dos professores. Neste sentido, a tendência é que a partir do aumento do número de alunos por turma, dificuldades comecem a aparecer. O quadro a seguir mostra a média de alunos por turma na Escola da Ilha no ano de 1998:

Média de alunos/turma na Escola da Ilha	
Série	Média
G1, G2 e G3	15 alunos/turma
1, 2, 3 e 4	16,54 alunos/turma
5, 6, 7 e 8	23,14 alunos/turma
Média Geral	18,23 alunos/turma

Quadro 5.4 – Média de alunos/turma na Escola da Ilha

A Média Geral de alunos por turma na Escola da Ilha é de 18,35, constatação que leva os funcionários da escola a considerar este fator como mais um Ponto Forte.

f) Significação dos conteúdos – Os conteúdos são elaborados de forma que conduzam a um aprendizado diferenciado, no qual se incentive a criatividade, a autonomia e a habilidade para trabalhos em grupos, bem como a liberdade para expor suas opiniões, tomar consciência dos problemas da sociedade e ter comprometimento social. A relação

entre professores e alunos é estabelecida por uma abertura aos alunos para que estes exponham seus problemas e esclareçam suas dúvidas, embora, muitas vezes, haja dificuldade em lidar com tais fatos.

g) Professores, coordenação e orientação – Estas partes estão empenhadas em atender a proposta da escola e por isso são consideradas um Ponto Forte. A partir das reuniões semanais, abre-se espaço para a discussão e elaboração do plano de ensino. A coordenação e a orientação propiciam o acompanhamento, a orientação e a avaliação dos professores e alunos, como também, a conversa e a orientação, junto aos pais; isso facilita a atividade dos professores, já que muitos têm uma carga horária carregada, ou possuem outras atividades, tornando inviável o atendimento de todas as funções referentes a área pedagógica. Além disso, os coordenadores e orientadores precisam de conhecimento e formação específica para o atendimento de tais funções.

h) Avaliação institucional e educacional – A avaliação institucional se refere a própria instituição, ou seja, é a análise das condições internas referente a qualidade dos serviços prestados pela Escola da Ilha. Esta avaliação é feita através de seminários realizados no final do ano letivo com a participação de todos os funcionários da área pedagógica da escola (formal). A avaliação educacional se refere aos alunos, ou melhor, são reuniões informais, realizadas semanalmente para discutir assuntos sobre o desenvolvimento dos alunos e das dificuldades enfrentadas e para traçar planos de aula, projetos etc. Neste sentido, a avaliação institucional e educacional se tornam um Ponto Forte, porque através dela a escola pode se mobilizar para encontrar soluções aos temas abordados.

5.2.3.2. Pontos fracos identificados

Os pontos fracos provenientes do ambiente interno da organização estudada foram inicialmente identificados utilizando-se a técnica da reunião participativa. Entretanto, posteriormente foram desenvolvidos questionários direcionados baseados nos pressupostos estabelecidos nas reuniões anteriores, visando a obtenção adicional de informações com a intenção de possibilitar, num segundo

momento, a definição de ações para as questões estratégicas (que serão discutidas no final desta parte).

PONTOS FRACOS
Salário
Plano de carreira
Recursos materiais
Espaço físico
Comunicação
Recrutamento e seleção de funcionários
Treinamento
Avaliação profissional
Incentivos motivacionais para aperfeiçoamento do pessoal
Desempenho profissional do quadro de professores
Desempenho profissional do quadro de funcionários da área administrativa e operacional
Organização para saídas de campo
Formação profissional

Tabela 5.4 – Pontos fracos identificados pelos funcionários da Escola da Ilha

a) Salário – A satisfação dos integrantes de uma empresa quanto ao salário é um fator de grande importância, uma vez que, lembrando a afirmação de Santos (1992): quando a empresa oferece maiores salários, atrai os melhores profissionais do setor. Sabe-se ainda que, dependendo do setor em que a empresa atua, maior ou menor é a exigência quanto ao nível de capacitação dos profissionais. No caso do educacional, essa exigência é grande, pois se trata da própria formação de outros profissionais. A fim de conhecer melhor a opinião dos funcionários da Escola da Ilha quanto a política salarial adotada pela escola usou-se de questionamentos a respeito desse assunto. Veja a seguir:

Grau de Satisfação dos Integrantes da E.I.		
Satisfeitos	Insatisfeitos	Não Responderam
30%	61%	9%

Quadro 5.5 - Satisfação dos funcionários em relação ao salário, à carga horária e ao horário de trabalho (foram entrevistados 47,92% dos funcionários).

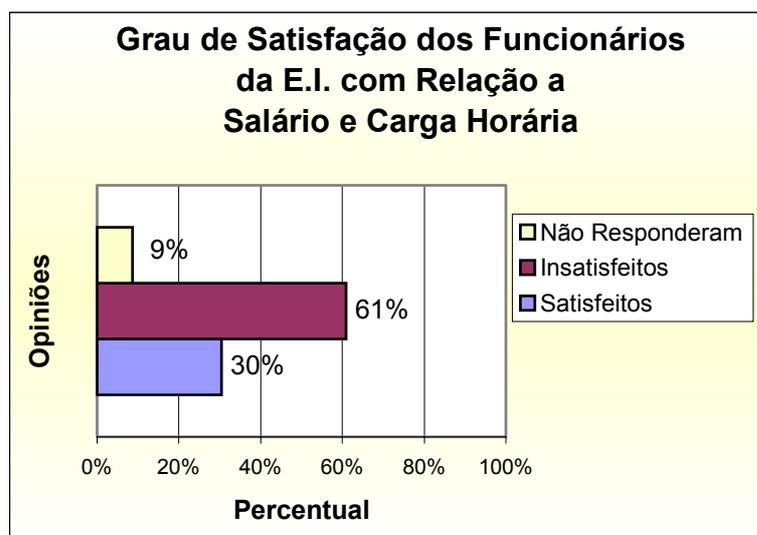


Gráfico 5.1 – Grau de satisfação dos funcionários em relação a salário e à carga horária.

Tendo sido entrevistados 47,92% dos funcionários, como é mostrado no gráfico acima, pode-se constatar que a grande maioria (61% dos entrevistados) está insatisfeita com a atual remuneração.

Com relação ao horário de trabalho, a maioria dos funcionários está satisfeita, pois existe bastante flexibilidade. As insatisfações se referem principalmente, ao salário e à carga horária. Os motivos da insatisfação dos mesmos estão expostos a seguir:

- o salário não é compatível com a função, poderia ser melhor (excesso de trabalho);
- o salário poderia ser melhor, dado o aumento do número de alunos e da própria carga horária de trabalho;
- os valores dos *tickets* alimentação estão defasados, recebe-se os mesmos a dois anos;
- a escola deveria pagar hora de planejamento e de estudo.

b) Plano de carreira - A implantação de um plano de carreira pode proporcionar a empresa maior estabilidade no quadro de funcionários e maior aproveitamento dos investimentos em treinamentos e desenvolvimento de pessoal, o que indiretamente pode se constituir em uma estratégia de enfraquecimento do concorrente (Santos, 1992). Com relação ao plano de carreira, os integrantes da escola foram questionados sobre a

implantação de uma política de cargos e salários, um plano de carreira e sobre o retorno que isso poderia trazer para a escola e para os funcionários.

Necessidade de um Plano de Carreira		
Deve implantar	Não implantar	Não responderam
74%	0%	26%

Quadro 5.6 – Necessidade de um plano de carreira (foram entrevistados 47,92% dos funcionários).

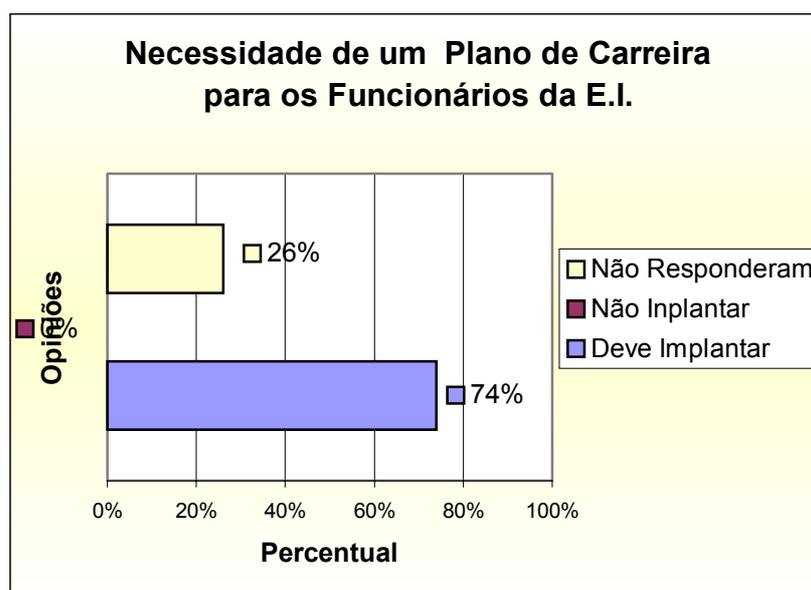


Gráfico 5.2 – Necessidade de um plano de carreira

Como pode ser constatado, pelo resultado da pesquisa, acima exposto, a maioria dos entrevistados, 74%, acredita que a implantação de um plano de carreira é fundamental para o desenvolvimento profissional contínuo dos funcionários da Escola da Ilha, o que, com certeza, irá contribuir diretamente para o desenvolvimento e a organização de todas as áreas da referida instituição.

O retorno que a implantação de um plano de carreira poderia trazer, de acordo com os funcionários da escola, estaria em:

- melhor desempenho das funções pelos funcionários;
- avaliar melhor o desempenho dos funcionários, tendo em vista a função a eles atribuídas dentro da escola;
- estimular o profissional a se capacitar em cursos afins;
- contemplar funcionários mais antigos;

- acarretar em uma equipe mais competente e dinâmica, refletindo diretamente na prática pedagógica;
- traduzir em mais estabilidade no emprego

c) Recursos materiais – Os recursos materiais de uma empresa podem ser utilizados de maneira estratégica, com a finalidade de atrair melhores resultados. Do mesmo modo, a ineficiência no uso desses recursos pode acarretar em perdas de oportunidades (Santos, 1992). Neste sentido, ao pesquisar a Escola da Ilha se procurou identificar a disponibilidade de equipamentos e materiais necessários para a execução do trabalho e as principais deficiências na realização do mesmo.

Itens	Percentual de reclamações
Biblioteca	38%
Laboratório	19%
Materiais	19%
Equipamentos	13%
Recursos para educação Física	13%
Outros	0%

Quadro 5.7 – Principais setores com reclamações sobre infra-estrutura (foram entrevistados 47,92% dos funcionários).

Como pode ser constatado nos resultados do gráfico 5.3., provenientes das respostas dos profissionais da Escola da Ilha, que por sua vez enfrentam as dificuldades diárias na realização de suas tarefas, o setor de biblioteca, seguido pelo de laboratório e de materiais precisam urgentemente de uma ação enérgica, por parte da administração de recursos materiais, tendo em vista a melhoria das condições de infra-estrutura e de funcionamento.

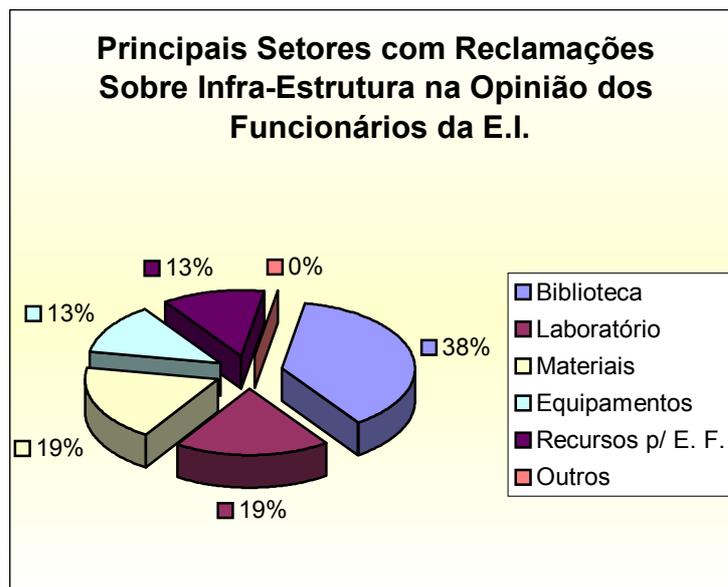


Gráfico 5.3 - Disponibilidade de equipamentos e materiais para a execução do trabalho, segundo a opinião dos funcionários da Escola da Ilha.

A seguir estão as especificações quanto a disponibilidade de equipamentos e materiais para a execução das atividades na escola, apontadas pelos próprios funcionários:

Biblioteca – Ambiente inadequado; qualidade e quantidade de livros insuficiente; falta um profissional exclusivo para desempenhar a função; pouco espaço (Unidade I e II);

Laboratório – Falta microscópio e outros materiais; poucos recursos para aulas práticas (Unidade I); a Unidade II não possui laboratório;

Materiais - Eventualmente faltam: papel ofício, Jogos de alfabetização, almofadas, tapetes, jogos didáticos (Unidade I e II);

Equipamentos – Faltam: mimeógrafo; retroprojeter; projetor de slides e máquina fotográfica; Em quantidade insuficiente, destacam-se: copiadora (Unidade II); computadores e *softwares* (Unidade I e II);

Recursos para educação física - Espaço inadequado; falta quadras de esporte adequadas e materiais para as aulas da escola infantil (Unidade I e II);

Outros – Falta um carro a disposição da escola e a sala de vídeo deveria ser maior (Unidade II).

d) Espaço físico - As instalações da empresa constituem um importante fator para o desempenho organizacional. A adequação das instalações na organização possibilita uma maior qualidade aos produtos ofertados pela mesma. Um melhor dimensionamento do espaço físico através da redução, exclusão, reaproveitamento ou expansão de áreas mal distribuídas, representa à empresa uma redução de custos. Com relação ao espaço físico, questionou-se sobre os principais problemas existentes e, o que poderia ser feito para melhorá-lo, tanto na Unidade I quanto na II.

Espaço Físico				
Unidade I		Unidade II		
Bom	Inadequado	Bom	Inadequado	Não Respondeu
17%	83%	9%	77%	14%

Quadro 5.8 - Espaço físico (37,5% opinaram sobre a Unidade I e 45,8% sobre a Unidade II).

Quanto a Unidade I, dos 37,5% de entrevistados, 83% consideram que o espaço físico é inadequado. Da mesma forma, dos 45,8% dos entrevistados a respeito da Unidade II, 77% responderam que o espaço físico desta é inadequado. A maioria dos entrevistados, tanto a respeito do espaço físico da Unidade I quanto da Unidade II acreditam que o espaço se apresenta inadequado, tendo em vista o fim a que se destina. As condições que tornam inadequado o espaço físico das Unidades de ensino da Escola da Ilha são especificadas a seguir, no quadro 5.9.

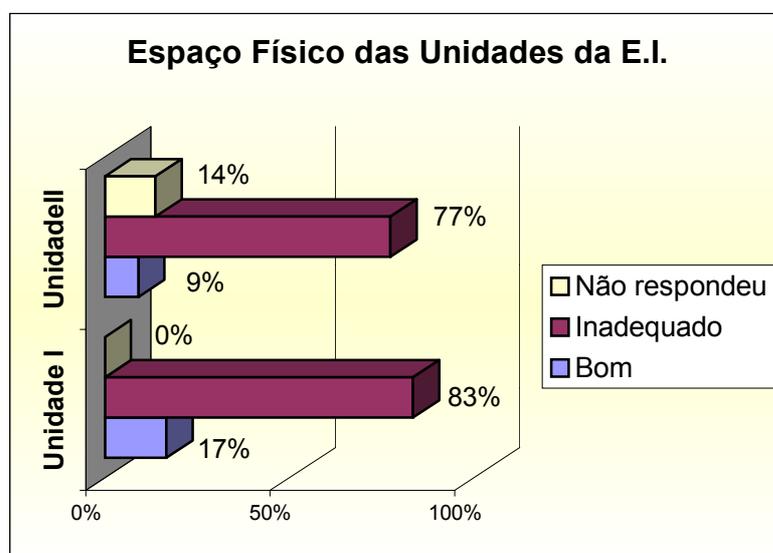


Gráfico 5.4 - Espaço físico

Espaço Físico			
Unidade I - Inadequado devido	%	Unidade II - Inadequado devido	%
- pouco espaço	44,5%	- pouco espaço	36,3 %
- espaço mal dimensionado	11,1%	- salas pequenas para o nº de alunos	9,1%
- poucos banheiros	11,1%	- pouca área coberta	9,1%
- salas de aula construídas com divisórias	11,1%	- falta quadra de esportes	9,1%
- não ter pátio coberto	11,1%	- mal aproveitamento do espaço	9,1%
- não ter área de convívio social	11,1%	- sala de vídeo pequena e desconfortável	9,1%
		- poucos sanitários no andar térreo	9,1%
		- sala de professores pequena	9,1%

Quadro 5.9 - Espaço físico

Tendo em vista o quadro acima, pode-se constatar que a maioria (44,5%) acredita que o mesmo é insuficiente.

Sugestões dos funcionários da Escola da Ilha:

- iniciar urgentemente a construção de uma escola nova, unindo as duas unidades;
- separar a sala de vídeo da sala de artes (Unidade II);
- criar um local apropriado para as crianças esperarem os pais em dias de chuva (Unidade II);
- melhorar o sistema de ventilação (Unidade II);
- criar um espaço separado para os alunos do Infantil ficarem no pátio (Unidade I e II);
- criar uma escala para o uso das quadras no horário do recreio (Unidade II)
- pintar brincadeiras no chão, como por exemplo, amarelinha (Unidade II).

e) Comunicação – Apesar de todos os meios de comunicação disponíveis no mercado atualmente, muitas organizações enfrentam o problema da má comunicação ou da falta de comunicação entre as pessoas, os departamentos, as unidades etc. Os meios de comunicação são frutos da evolução tecnológica e chegaram com o intuito de facilitar o relacionamento, formal ou informal, entre as pessoas. No entanto, o meio de comunicação em si, não apresenta grandes resultados, é preciso a intervenção de um

interlocutor. O problema da comunicação, na maioria das vezes, não está diretamente relacionada aos meios, e sim às pessoas envolvidas no contexto. Neste sentido, os integrantes da escola foram questionados sobre a qualidade da comunicação: rapidez, clareza, objetividade, facilidade dos meios e sobre quais são as principais as dificuldades que ocorrem.

Qualidade da comunicação		
Boa	Apresenta dificuldades	Não responderam
22%	52%	26%

Quadro 5.10 - Qualidade da comunicação quanto a rapidez, a clareza, a objetividade e a facilidade dos meios (foram entrevistados 47,92% dos funcionários).

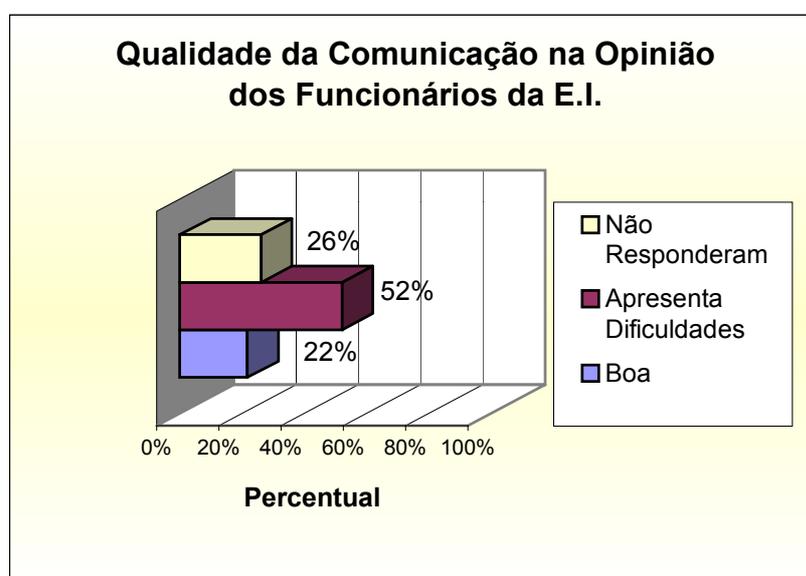


Gráfico 5.5 - Qualidade da comunicação quanto a rapidez, clareza, objetividade e facilidade dos meios.

A partir da análise do gráfico acima, pode-se verificar na opinião dos funcionários (52%), que a qualidade da comunicação na escola apresenta dificuldades.

As dificuldades encontradas com relação à comunicação interna e externa da escola:

- decisões em cima da hora, não havendo tempo para avisar a todos;
- dificuldades na inter-relação Unidade I e II;
- falta clareza nas atribuições de cada funcionário, assim, muitas vezes, os funcionários executam funções que não compete a eles;

- rapidez e clareza, muitas vezes deixam a desejar;
- as circulares dirigidas aos professores não são formuladas e nem lidas, pelos mesmos, antes de serem publicadas

f) Recrutamento e seleção de funcionários – Quando as pessoas precisam implantar programas de qualidade e/ou abordagem participativa, as mesmas, buscam profissionais melhor qualificados e mais flexíveis (Stoner e Freeman, 1985). No entanto, nem sempre a organização consegue encontrar o tipo ideal de funcionário que procura. Essa falta de habilidade da empresa em conseguir detectar o perfil de profissional, que ela deseja, pode ser suprida pela utilização de um método adequado de recrutamento e seleção de funcionários. Neste sentido, questionou-se sobre a forma de recrutamento e seleção de funcionários que a escola utiliza, bem como, o nível de eficiência e/ou falhas que este método apresenta.

Forma de recrutamento e seleção de funcionários			
Eficiente	Razoável	Não conhece	Não respondeu
21,74%	34,78%	21,74	21,74

Quadro 5.11 - Forma de recrutamento e seleção dos funcionários da Escola da Ilha (foram entrevistados 47,92% dos funcionários).

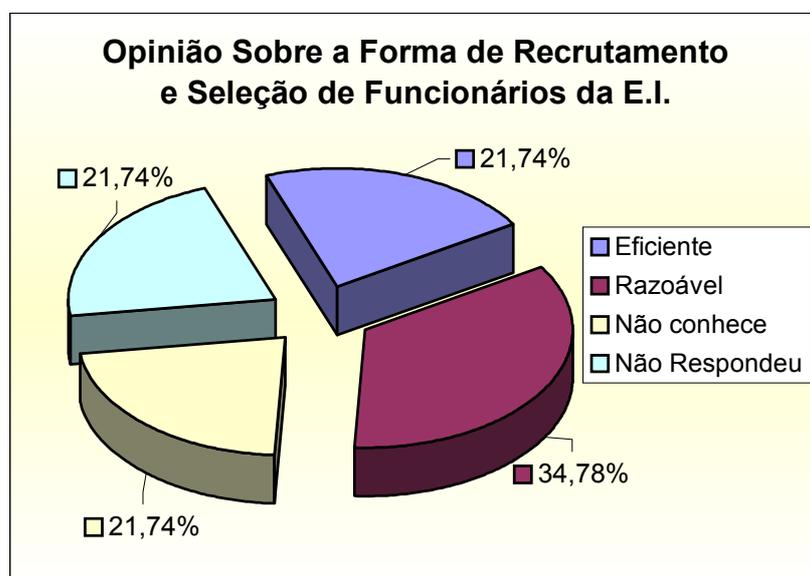


Gráfico 5.6 - Forma de recrutamento e seleção dos funcionários da Escola da Ilha

A respeito da forma de recrutamento e seleção dos funcionários da Escola da Ilha, 34,78% dos entrevistados consideram que a mesma é razoável pois necessita de diversas melhorias.

Algumas sugestões e opiniões dos integrantes da Escola da Ilha:

- quem recruta os funcionários do setor administrativo é a administração. Quanto aos professores, as pessoas incumbidas dessa atividade são os orientadores, coordenadores e/ou a própria diretoria da escola, através de avaliação de currículo, entrevista e estágio.
- uma das falhas que esta seleção apresenta, se refere a falta de uma banca treinada para avaliar a pessoa;
- o problema é mais grave quando falta professor repentinamente e não tem opções imediatas de funcionários;
- a escola não expõe claramente o que tem a oferecer e o que espera do funcionário;

Sugestões:

- de um modo geral é eficiente, mas pode melhorar. Quanto aos professores, especificamente, deveria haver uma avaliação mais precisa, ou seja, maior tempo de estágio e de observação. Além disso, também deveria haver um programa de estágios a fim de se criar um fichário com um número de professores suficiente, possibilitando alternativas de funcionários para futuras contratações;
- um período de estágio e observação mais longa ajudaria a evitar enganos.

g) Treinamento – Embora a empresa adote um método de recrutamento e seleção de funcionários adequado e satisfatório, muitas vezes, o perfil considerado ideal não é encontrado facilmente pela empresa e, em outras vezes, esse tipo de profissional representa um custo alto. Neste sentido, a empresa dispõe de uma outra alternativa: o treinamento, utilizado para instruir um indivíduo que não esteja dentro dos requisitos estabelecidos pela organização ou para aprimorar os conhecimentos e habilidades de um funcionário já existente.

Tendo em vista estas considerações, cabe ressaltar que o recrutamento por si só, mesmo que seja eficiente, encontrando um bom profissional, não é suficiente.

Faz-se necessário, após a seleção e ingresso do funcionário na empresa, e regularmente, quando necessário, o desenvolvimento das habilidades, das aptidões e dos conhecimentos do cargo ou função que irá desempenhar. Masiero (1996: 52) coloca que as “deficiências de desempenho podem ser amenizadas através de programas de treinamento que começam com o diagnóstico das necessidades, o estabelecimento de objetivos, sua execução propriamente dita e, ao término dela, sua avaliação”.

Considerando tais aspectos, os funcionários foram questionados quanto a existência, a composição, a periodicidade e a eficiência de planos para desenvolvimento dos empregados.

Desenvolvimento de empregados			
Como são feitos	Periodicidade	Eficiência	Falhas
- Reuniões para planejamento e assessoria	- Semanais	- Em parte sim, mas poderia ser melhor	- O tempo disponível é insuficiente para discutir o que está ocorrendo nas duas unidades
- Reuniões de início de ano letivo	- Anual	- Depende do desempenho de cada um	- Pouca produtividade nos encontros de estudo realizados após as férias; pouco retorno aos que não foram; são esporádicos;
- Patrocínios para cursos e seminários	- Anual	- Razoável devido a periodicidade dos mesmos	- Falta treinamento periódico mais sistematizado devido a falta de recursos financeiros,
- Através de estágio	- Eventual	- Satisfatório	- Falta treinamento periódico mais sistematizado

Quadro 5.12 - Planos para desenvolvimento de empregados

O que poderia ser feito para melhorar este quadro:

- contratar o professor por mais tempo, incluindo o necessário para atividades extra classe;
- integrar melhor o grupo, propiciando maior diálogo para todos trabalharem na mesma linha;
- maior tempo para discutir as pendências;
- mais cursos ou trocas com escolas afins; mais treinamento;
- organizar melhor os encontros de estudo, realizados após as férias .

h) Avaliação profissional - A avaliação profissional é uma forma de analisar o desenvolvimento dos funcionários em suas áreas. Essa avaliação é fundamental para a empresa a medida que, ao identificar os profissionais com dificuldades em suas funções,

a mesma toma consciência das áreas e dos profissionais deficientes. A partir dessas avaliações se tem subsídios para a tomada de decisão. Quanto a um plano formal de avaliação de desempenho de empregados na Escola da Ilha, resta dizer que, não existe um plano formal, o que existe em relação aos professores, é a observação informal de seu trabalho e a realização de um questionário no início do ano.

Neste sentido, Masiero (1996) ressalta a importância da avaliação profissional e sugere que as empresas desenvolvam questionários de análise de cargos e que estabeleçam padrões de desempenho para os mesmos. Essa atitude por parte da empresa é de total relevância, segundo Masiero, porque informa quais os deveres e as responsabilidades de cada indivíduo da empresa na execução de suas tarefas.

Sugestões dos funcionários:

- deveria existir um plano formal de avaliação de desempenho, no qual pudessem ser expostos os procedimentos dos professores em sala de aula, bem como, tornar claros os esforços e a dedicação de cada um;
- realizar provas formais para analisar o desempenho de cada um.

i) Incentivos motivacionais para o aperfeiçoamento do pessoal – Este item foi considerado como ponto fraco da Escola pelo seu estado insatisfatório. Além do treinamento, as empresas podem aperfeiçoar seu quadro de funcionários a partir da implementação de incentivos que fortaleçam a busca pela melhor capacitação profissional. Procurou-se, desta forma, questionar sobre os incentivos proporcionados pela escola em termos de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho e/ou licença etc. para que os mesmos pudessem concluir seus estudos. Questionou-se também, o retorno que a escola teria se aplicasse tais incentivos.

Incentivos				
Há incentivos suficientes	Não há, mas pensa que deveria existir	Apenas alguns	Não sabe	Não respondeu
4,35%	43,48%	26,09%	13,04%	13,04%

Quadro 5.13 - Incentivos para que os funcionários concluam seus estudos através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho e/ou licença (foram entrevistados 47,92% dos funcionários).

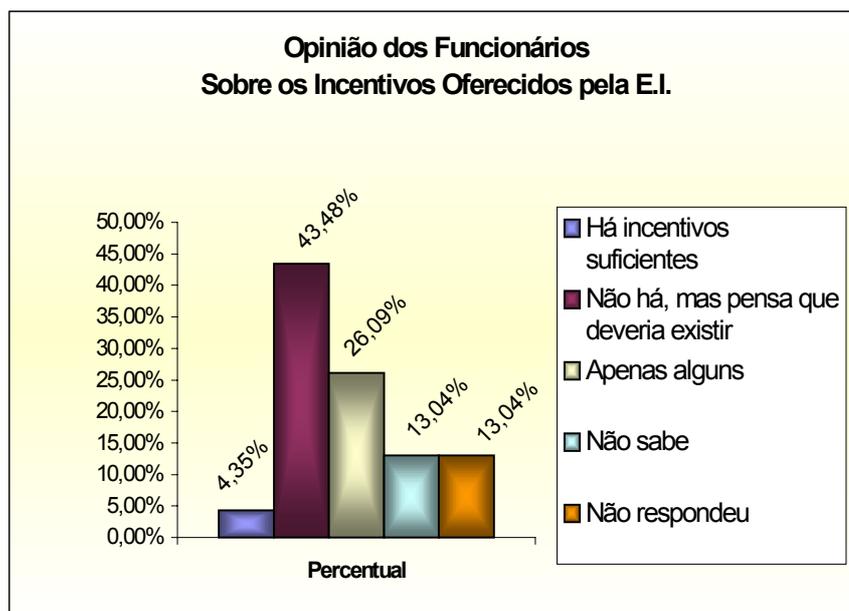


Gráfico 5.7 - Incentivos para que os funcionários concluam seus estudos através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho e/ou licença.

Tendo em vista que a maioria dos funcionários (43,48%) considera que não existem incentivos motivacionais suficientes para o aperfeiçoamento profissional e, ao mesmo tempo, acreditam que os mesmos deveriam existir, os administradores da Escola da Ilha devem levar isto em consideração na hora da tomada de decisão. Os incentivos propiciados se referem apenas à adequação de horários de trabalho com o intuito de motivar os funcionários a fazerem cursos ou estudarem. Alguns responderam que a escola não tem estrutura para investir em bolsas, melhor investir em cursos.

Levando-se em consideração a reclamação dos funcionários da Escola da Ilha, quanto a insuficiência de incentivos motivacionais, ressalta-se a consideração de Masiero (1996) sobre este tópico. Ele alega que, além dos incentivos apresentados anteriormente, o clima organizacional, constitui um elemento motivacional de grande relevância, uma vez que, de acordo com ele, o clima organizacional representa uma situação favorável ou desfavorável para as pessoas na empresa.

Opiniões e sugestões:

- Implantação de incentivos para que os funcionários se tornem mais capacitados e interessados;
- Aumento do conhecimento desses profissionais e da qualidade de ensino na escola.

j) Desempenho profissional do quadro de professores – Para que um indivíduo possa desempenhar suas atividades de forma eficaz e eficiente ele precisa estar capacitado para tal, bem como, disponibilizar de meios que propiciem o desempenho de suas atividades. No entanto, cada profissão apresenta suas particularidades, requerendo maior ou menor capacitação profissional, da mesma forma que exige meios apropriadas para a execução do trabalho. No caso específico dos professores, a capacitação profissional constitui um requisito relevante, uma vez que, um dos itens que compõem o bom funcionamento do setor educacional, de uma forma geral, é a formação profissional dos professores. No entanto, a capacitação profissional não é o único item que possibilita o desempenho satisfatório dos professores. As dificuldades no relacionamento com os alunos (ver Quadro 5.14), no tempo para as atividades extra classe e com orientadores pedagógicos têm grande significado para o desenvolvimento de suas atividades. Muitos professores, embora altamente qualificados, ao se depararem com tais problemas acabam tendo seu desempenho prejudicado, e/ou até mesmo abandonando a profissão. Dentro desse raciocínio, ao se questionar sobre o desempenho profissional dos professores da escola procurou-se saber a opinião dos funcionários quanto: a capacitação do corpo docente; as dificuldades encontradas na relação diária com os alunos; os esforços para melhorar o relacionamento com os mesmos. Quanto ao tempo que os professores têm para atividades extra classe e de apoio com orientadores, questionou-se a insuficiência dos mesmos e as providências que poderiam ser tomadas para melhorar essa dificuldade.

Professores							
Capacitação		Dificuldades na relação diária com os alunos		Tempo para atividades extra classe		Tempo de apoio com os orientadores	
Suficiente	78%	Falta de disciplina	39%	Insuficiente	52%	Insuficiente	35%
Regular	9%	Rotineiras	9%	Suficiente	9%	Suficiente	13%
Não responderam	13%	Nenhuma	17%	Não responderam	39%	Não Responderam	52%
		Não responderam	35%				

Quadro 5.14 - Quadro de professores: descrição quanto à capacitação, às dificuldades na relação diária com os alunos, ao tempo para atividades extra classe e ao tempo de apoio com os orientadores (para cada item acima especificado, 47,92% dos funcionários opinaram).

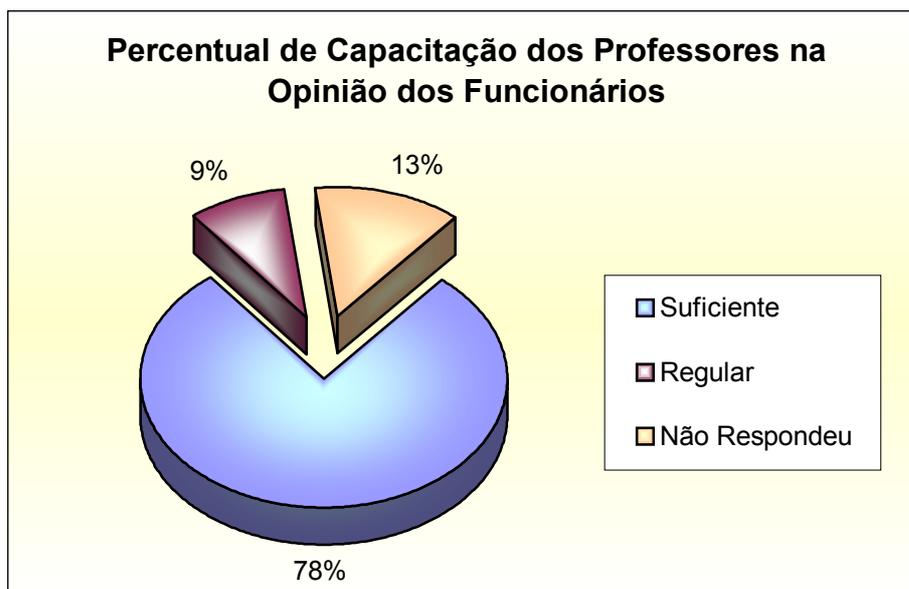


Gráfico 5.8 – Capacitação dos professores na opinião dos funcionários da Escola da Ilha.

De acordo com o gráfico acima, pode-se observar que 78% dos entrevistados consideram que os funcionários do setor pedagógico da escola são suficientemente capacitados para desempenhar suas funções.

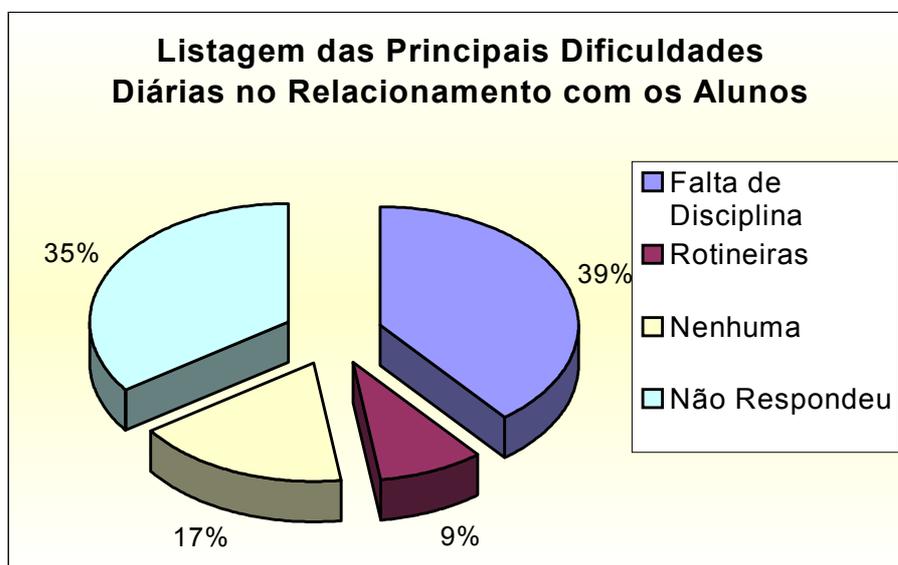


Gráfico 5.9 – Dificuldades diárias dos professores no relacionamento com os alunos da Escola da Ilha.

Quanto às principais dificuldades enfrentadas pelos professores na relação diária com os alunos, pode-se constatar, a partir da análise do gráfico, que a maioria (39%) reclama da falta de disciplina dos alunos.

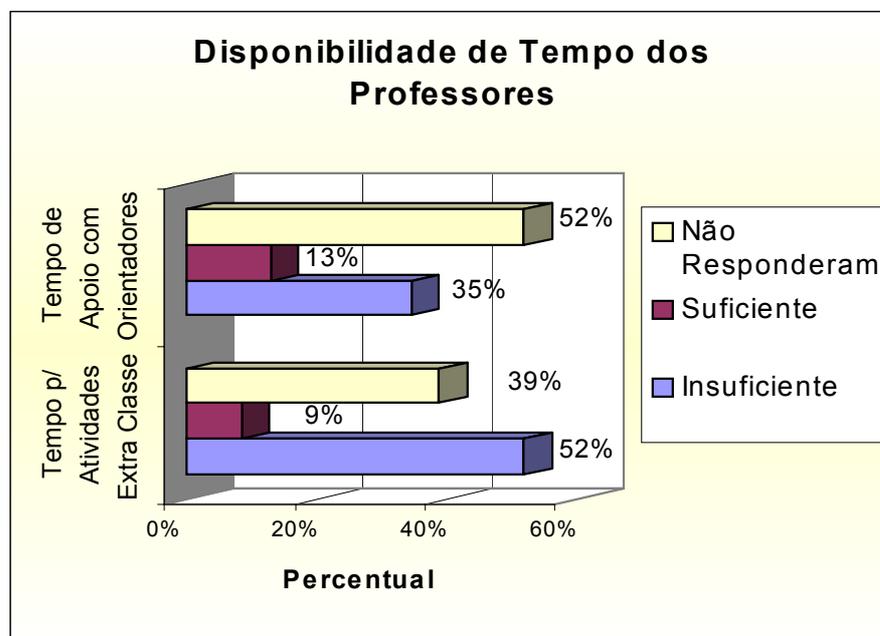


Gráfico 5.10 - Quadro de professores: descrição com relação ao tempo para atividades extra classe e tempo de apoio com os orientadores.

Analisando o gráfico acima, é possível perceber que a disponibilidade de tempo dos professores para atividades extra classe é insuficiente, conforme sugere a maioria dos entrevistados (52%).

Com relação ao tempo de apoio dos professores com os orientadores, 52% dos entrevistados não responderam, enquanto que 35% acham que o mesmo é insuficiente, somente 13% considera-o suficiente.

Opiniões quanto a capacitação dos professores:

- competentes, mas falta muito o que aprender;
- muito potencial, mas pode melhorar;

Dificuldades encontradas na relação diária com os alunos:

- é muito boa a relação existente. Os alunos têm acesso direto aos professores, orientadores e coordenadores no sentido de expor seus problemas e esclarecer suas dúvidas. Existe uma grande abertura neste contato;

- é preciso trabalhar a questão do limite, da agressividade, da falta de educação;

- freqüentemente falta paciência dos professores. não há tempo para solucionar todos os problemas.

Tempo que os professores têm para atividades extras:

- o tempo não é suficiente e seria necessário remunerar mais horas para esse tipo de atividade;

- colocar as reuniões dentro do horário de trabalho e não à noite

Tempo de trabalho de apoio com os professores, por parte dos orientadores:

- remunerar mais horas para esse tipo de atividade

Outras sugestões:

- colocar em prática os assuntos levantados pelos professores colocam em pauta;

- contratar psicólogos ou orientadores para ficar mais tempo na escola;

- realizar trabalhos com os alunos; mostrando a necessidade da organização e do respeito;

- o professor deveria ganhar por 40h e trabalhar 20h em sala de aula, tendo o restante do tempo para reforço aos alunos e atividades extra.

k) Desempenho profissional do quadro de funcionários da área administrativa e operacional - Com relação ao corpo administrativo, questionou-se sobre a capacitação dos funcionários desta área e sobre as dificuldades encontradas na execução de suas funções.

Funcionários da área administrativa e outros			
Capacitação		Principais deficiências	
Capacitado	35%	Comunicação	33,33%
Razoável	39%	Mau aproveitamento do tempo	10,00%
Não sabe	13%	Falta de organização	20,00%
Não responderam	13%	Conflitos de comando	23,33%
		Sobrecarga de trabalho	13,33%

Quadro 5.15 - Quadro administrativo: descrição quanto à capacitação e às principais deficiências encontradas

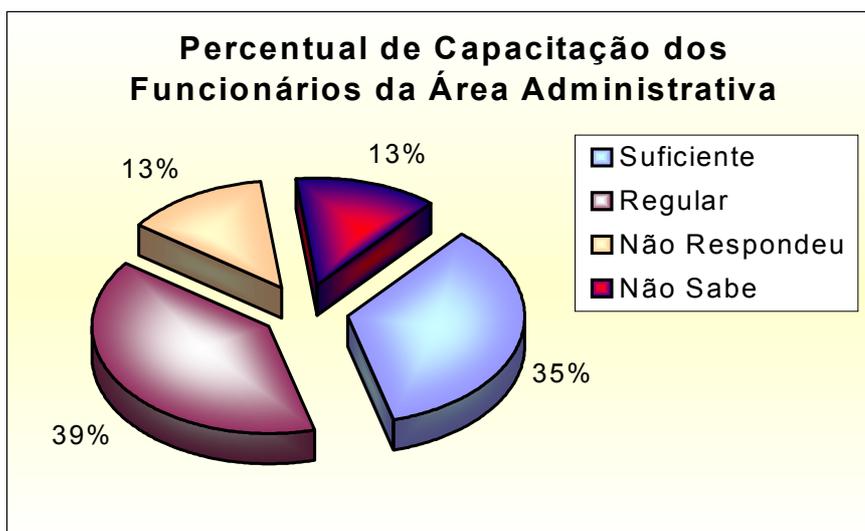


Gráfico 5.11 - Quadro Administrativo: descrição quanto a capacitação

Observando os resultados da pesquisa sobre a capacitação dos funcionários da área administrativa da Escola da Ilha, pode-se observar que a maioria dos entrevistados (39%) considera que os mesmos não são suficientemente capacitados para a execução de suas atividades.

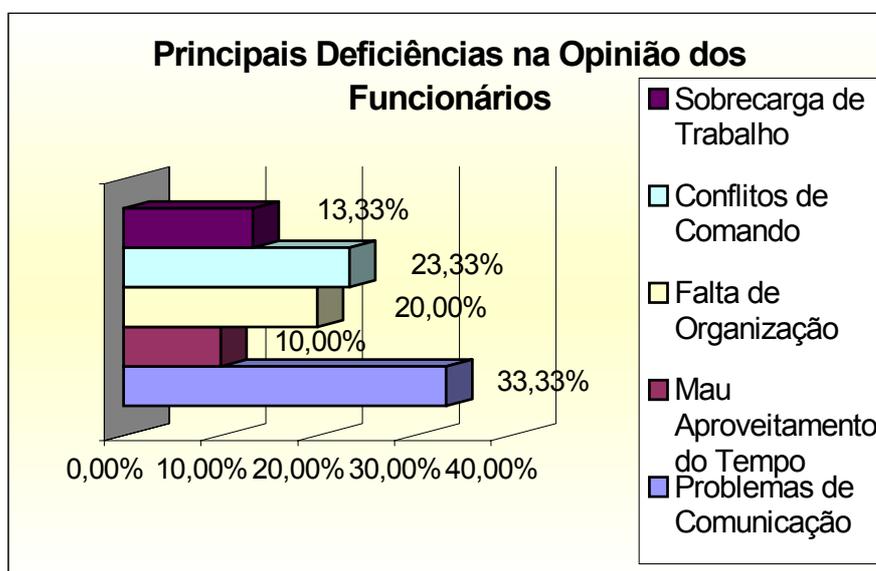


Gráfico 5.12 - Quadro Administrativo e Operacional: descrição das deficiências da área administrativa.

Na opinião dos funcionários da escola, as principais deficiências encontradas na execução das atividades da área administrativa estão relacionadas a

problemas de comunicação, mau aproveitamento do tempo, falta de organização, conflitos de comando e sobrecarga de trabalho. Dentre todas essas ocorrências listadas, cabe salientar que os problemas de comunicação e os conflitos de comando são as ocorrências que merecem atenção prioritária durante o processo de planejamento da escola, uma vez que constituem maior percentual de reclamações por parte dos funcionários da instituição. No entanto, apesar das duas ocorrências acima citadas merecerem atenção prioritária, a administração da escola, após solucionar essas dificuldades, precisa voltar sua atenção para os outros itens especificados no gráfico: falta de organização, sobrecarga de trabalho e mau aproveitamento do tempo.

Outras respostas e algumas sugestões dos entrevistados:

- Ocorreram erros com relação a comunicação com os pais: detalhes de saída de campo, informações de circulares;
- Falta mais agilidade e comunicação no trabalho;
- É preciso haver mais cursos de aperfeiçoamento;
- Seria interessante utilizar pessoas com experiência na área pedagógica nas funções da área administrativa, pois entenderiam melhor as necessidades educacionais.

l) Formação profissional dos funcionários da Escola da Ilha - Apesar de 78% dos entrevistados considerarem que os professores da Escola da Ilha são capacitados para desempenharem suas funções e de 39% observarem que os funcionários da área administrativa e operacional são razoavelmente capacitados, considerando aqui que a capacitação profissional é composta por uma série de requisitos, se procurou buscar mais subsídios para a avaliação do quadro de funcionários da Escola da Ilha, através da identificação do grau de instrução de cada funcionário.

a) Área pedagógica

Analisando o quadro 5.16 é possível perceber que maioria, 66% dos funcionários da Área Pedagógica, tem curso superior. Este fator representa um Ponto Forte para a escola, uma vez que, profissionais qualificados é uma exigência primordial do mercado.

Disciplinas/Funções/ Categorias	Quantidade	
	Graduação	2º Grau ou Técnico
Português	100%	
Estudos Sociais	100%	
Ciências e Programa de Saúde	67%	33%
Matemática	75%	25%
História	100%	
Geografia	100%	
Educação Artística	100%	
Educação Física	100%	
L. E. M. Inglês	100%	
Artes e Música	100%	
Informática		100%
1º à 4º série	20%	80%
Infantil		100%
Orientador Educacional	100%	
Coordenador Pedagógico	50%	50%
Média Geral	66%	44%

Quadro 5.16 - Grau de instrução dos funcionários da área pedagógica

b) Área administrativa

Funções	Quantidade		
	Pós-Graduação	Graduação	2º Grau ou Técnico
Diretora	100%		
Sócio		100%	
Administrador	100%		
Assistente Financeiro			100%
Assistente Administrativo			100%
Média Geral	40%	20%	40%

Quadro 5.17 – Grau de instrução dos funcionários da área administrativa

Pode-se observar no quadro 5.17 que a área administrativa da Escola da Ilha, que a maioria (60%), tem curso superior completo, sendo que desses 60%, 40% possuem Pós-Graduação. No entanto, cabe salientar que 20% do percentual citado acima, atua paralelamente no setor administrativo e no pedagógico da escola, não podendo, dessa forma dedicar-se satisfatoriamente em ambas.

Além disso, mais de 20% do percentual que compõe a área administrativa tem dedicação eventual devido a compromissos alheios à escola. Dessa forma, apenas 20% do percentual com superior completo tem dedicação exclusiva ao

setor administrativo da escola. O restante dos funcionários da área administrativa (40%) tem ensino médio. É necessário lembrar que a boa formação profissional sozinha não conduz necessariamente à qualidade das funções desempenhadas, existem outros requisitos que interagem no sentido de alcançar tal fim. Neste caso específico, embora a maioria dos componentes da área administrativa da escola tenham curso superior completo, constata-se que a mesma não se encontra em condição financeira satisfatória. Uma das causas dessa ineficiência pode ser a falta de pessoas que se dediquem exclusivamente a este setor, e não apenas que tenham uma formação profissional compatível com a função.

c) Área operacional

Funções	Quantidade		
	2º Grau	1º Grau	Alfabetizado
Auxiliar de Classe		50%	50%
Bibliotecário	100%		
Secretário/Recepção	100%		
Office Boy			100%
Serventes	50%		50%
Vigias			100%
Média Geral	42%	8%	50%

Quadro 5.18 - Grau de instrução dos funcionários da área operacional

A partir dos resultados da pesquisa, observa-se que a maioria das pessoas que compõem a área operacional da escola (50%) são apenas alfabetizadas, enquanto que 42% têm 2º grau e apenas 8% têm 1º grau completo. No entanto, pode-se constatar também que, as funções de bibliotecário e secretário/recepção, funções de valor significativo para a qualificação dos serviços prestados pela escola, uma vez que lidam diretamente com os clientes da mesma, são ocupadas por pessoas com 2º grau completo (100% ambas as funções). Porém, embora a formação profissional para este setor não seja de extrema exigência, é primordial que os encarregados desses cargos tenham treinamento para desempenhar com êxito suas funções. A escola deveria incluir alguns dos funcionários da área operacional nas reuniões semanais a fim de discutir possíveis dificuldades.

m) Saídas de campo – Para identificar as deficiências que ocorrem durante as saídas de campo, bem como, as causas, questionou-se sobre os responsáveis diretos pela organização de eventos: saídas para campo, excursões e outros. A indefinição de quem é o responsável pela organização das saídas, foi um dos fatores identificados como uma das causas dos diversos transtornos enfrentados durante a execução de tal evento.

Organização para saídas de campo		
Responsáveis		Dificuldades
Coordenação e professores	25%	- Falta de experiência da administração em relação à área pedagógica, causa problemas pelo esquecimento de detalhes importantes. A organização deve ser feita em conjunto - Falta organização - Nem sempre há número suficiente de apoio - Entrega de circulares - Prejuízo quando o aluno desiste do passeio - Às vezes faltam algumas coisas necessárias, como por exemplo água, materiais de primeiros socorros
Coordenação	10%	
Coordenação e compras	5%	
Coordenação e administração	20%	
Administração	5%	
Administração e professores	5%	
Direção	5%	
Não sabem	15%	
Não responderam	10%	

Quadro 5.19 - Saídas de campo: responsáveis pela organização nas saídas de campo e principais dificuldades encontradas

Sugestão:

- deveria haver alguma rotina, um programa para saber o que precisa nas saídas e quem são os responsáveis por determinadas tarefas.

5.2.4. Questões estratégicas

Utilizando-se de reuniões para coleta de informações, a partir da análise ambiental, missão, visão e negócio, foram determinadas questões urgentes, de grande impacto, associadas à sobrevivência da Escola da Ilha, que demandam muito esforço e muito tempo para solução, denominadas “questões estratégicas”. Elas decorrem da análise dos pontos fracos, aproveitando-se os pontos fortes e relacionando-os com as oportunidades existentes, procurando-se evitar as ameaças para a instituição.

Estas questões estratégicas constituem aquilo que deve ser resolvido para a Escola da Ilha. Assim, para cada questão estratégica, foram identificadas as ações a serem tomadas, com os respectivos responsáveis pelas suas execuções. Estas ações direcionam os esforços a serem desenvolvidos de forma a que as mudanças sejam promovidas. Elas estão listadas a seguir:

Questão Estratégica 1 : Como melhorar o trabalho pedagógico da escola?

Responsável: Coordenadora Educacional da Unidade I

Ações:

- Discutir e documentar a proposta pedagógica da escola
- Organizar e implantar grupos de estudos
- Definir as coordenações (geral e por área) e incrementar o pessoal capacitado para tal
- Definir um organograma de coordenação e orientação por grupo de ensino
- Remunerar as atividades extra classe
- Oferecer apoio profissional para melhorar a relação professor/aluno
- Organizar um melhor trabalho com pais e alunos
- Consolidar projetos para todas as classes com cronograma
- Organizar uma avaliação de todos os trabalhos da escola
- Fazer intercâmbio com outras escolas (grupos de estudo) e instituições
- Dar mais estabilidade às coordenações e cargos de apoio
- Consolidar o processo de planejamento com cronograma com tempo para planejar e elaborar as atividades
- Implementar coordenação com dedicação exclusiva

Questão Estratégica 2 : O que fazer para melhorar a parte administrativa da escola?

Responsável: Administrador

Ações:

- Melhorar a comunicação externa e interna
- Economizar intencionalmente e conscientemente (professores e funcionários) nas despesas da escola. Exemplo: energia (luz)
- Rever o material de atribuições e procedimentos

- Aumentar os recursos materiais
- Consolidar o processo de planejamento com cronograma e funções especificadas
- Reunir-se trimestralmente com todos os funcionários para decisões e avaliação

Questão Estratégica 3 : Como incrementar uma política de recursos humanos ?

Responsável: Orientadora Pedagógica

Ações:

- Incentivar e promover formação continuada
- Consultar os envolvidos em cada projeto antes da tomada de decisões
- Identificar as necessidades e prover condições de trabalho
- Incentivar os funcionários, valorizando-os
- Promover eventos de integração entre professores e funcionários
- Definir com antecedência o quadro de pessoal funcional para o ano seguinte e informá-lo
- Criar um plano de cargos e salários
- Avaliar e comunicar individualmente cada funcionário ao final de cada ano letivo

Questão Estratégica 4 : Como prover a infra-estrutura da escola?

Responsável: Gerente Administrativo

Ações:

- Melhorar as instalações físicas: salas de aula, quadra de esportes, parques, salas de jogos, biblioteca, sala de arte , banheiros etc.
- Ter armários e material para professores
- Adquirir materiais didáticos, brinquedos, equipamentos áudio-visuais, jogos, material esportivo e de primeiros socorros
- Otimizar o uso das dependências da escola
- Ampliar o acervo da biblioteca
- Informatizar a biblioteca e contratar uma bibliotecária
- Contratar pessoal capacitado para os horários de recreio, entrada e saída
- Equipar o laboratório
- Dar maior oportunidade aos funcionários de fazer uso da informática
- Ter salas para atendimento a pais e alunos

- Adquirir retroprojektor, filmadora, máquina fotográfica de melhor qualidade
- Consultar os professores sobre material escolar
- Criar um fundo para despesas nas datas especiais
- Pagar insalubridade para funcionários em função que dela necessitem

Questão Estratégica 5 : Como aumentar a receita da escola?

Responsável: Diretor Adjunto

Ações:

- Aumentar os serviços
- Trazer mais alunos
- Oferecer serviços (oficinas e cursos) para a comunidade
- Ter serviços com qualidade
- Divulgar o trabalho da escola
- Eliminar a inadimplência
- Buscar investimentos externos (governamentais ou privados)

Questão Estratégica 6 : Como ampliar a escola da ilha?

Responsável: Diretor Adjunto

Ações:

- Implementar projeto de 2º grau
- Melhorar qualidade do existente
- Socializar com todos os projetos de ampliação
- Criar outros serviços (editora, centro de estudos)
- Criar cursos e oficinas abertas à comunidade
- Aumentar o número de salas mantendo o número de alunos por turma
- Investir mais na educação infantil e nas séries iniciais
- Divulgar o trabalho da escola (propaganda)

A operacionalização do Plano Estratégico da Escola da Ilha deverá ser precedida do seu desdobramento a nível das unidades que compõem a escola . Os ajustes do Plano Estratégico a nível das unidades será feito com acréscimo e supressão de itens, tendo em vista as características específicas das unidades, suas questões

estratégicas e as respectivas ações. A escola, com a coordenação dos que ficaram responsáveis pela ações estratégicas estabelecidas, é responsável pela implementação do plano estratégico. As ações a serem executadas orientarão os esforços a serem feitos para o trabalho de planejamento.

5.2.5. Considerações sobre os elementos de planejamento e da influência das variáveis ambientais sobre o desenvolvimento da Escola da Ilha

Relembrando a missão da Escola da Ilha - “atuar na educação, buscando a satisfação de seus integrantes, desenvolvendo a aprendizagem voltada para a formação de cidadãos que atuem conscientemente na sociedade” - é possível dizer que a finalidade dos proprietários da Escola da Ilha é auferir lucros, através de uma atividade que permita uma participação na solução de questões ligadas ao ensino, em especial ao aspecto de formação de alunos com alto grau de motivação, senso de cidadania e iniciativa de participação na sociedade.

A visão da escola – “ser uma instituição referência na sua área de atuação” – foi constituída tendo em vista o desafio apresentado de se visualizar uma escola ideal, que estivesse atuando de forma plena no sentido do cumprimento da missão, e que fosse reconhecida pela sua atuação destacada na comunidade.

A partir da análise da influência das variáveis ambientais sobre o desenvolvimento da Escola da Ilha é possível identificar os pontos que merecem maior destaque e atenção pelos dirigentes da escola. Neste sentido, é necessário ressaltar que não apenas os Pontos Fracos e as Ameaças são requisitos que necessitam de atenção prioritária, no estabelecimento de medidas para a tomada de decisão, mas também, os Pontos Fortes e as Oportunidades. Isso porque, retomando as considerações de Stoner e Freeman (1985) os Pontos Fortes e as Oportunidades, não aproveitados em grau e tempo aptos, podem se transformar em Pontos Fracos e Ameaças. Além disso, percebe-se que algumas variáveis do ambiente externo e interno da organização são classificadas pelos funcionários da Escola da Ilha de forma distorcida, traduzindo-se na forma de percepção da escola como um todo, o que pode acarretar, muitas vezes, em possíveis problemas, pela falta de ações condizentes com a realidade. Assim, pode-se destacar, como exemplo, dentre outras, a variável Avanço Tecnológico, que por sua vez, foi considerada pelos funcionários da escola como uma oportunidade. Ou seja, embora no

presente momento este elemento represente uma oportunidade para a escola, cabe orientar para o caráter ameaçador que este item pode representar para a escola, caso ela não consiga acompanhar devidamente este avanço, ficando para trás em relação à concorrência.

Durante o processo de Planejamento Estratégico Participativo realizado identificou-se um conjunto de questões estratégicas, questões estas provenientes das reuniões realizadas na Escola da Ilha, identificadas pelo grupo de participantes. A partir dessas questões e do levantamento dos itens que compõem o ambiente interno e externo da organização, realizado nas reuniões iniciais do processo, teve-se base para a elaboração de questionários direcionados, onde foi possível aprofundar a análise externa e interna e, conseqüentemente, subsidiar as reuniões onde foram identificadas as ações para as questões estratégicas pertinentes.

Os objetivos da identificação das questões estratégicas se reportam principalmente a obtenção do desempenho organizacional, a eficácia das estratégias vigentes e a busca, através do modelo de planejamento, de ações, que sejam alternativas de soluções para estas questões.

Foi possível perceber também que alguns tópicos de grande relevância para a organização foram desconsiderados pelos funcionários da Escola da Ilha. Como exemplo, destaca-se a situação financeira da escola. Em nenhum momento este item foi classificado pelos funcionários como Ponto Forte ou Ponto Fraco, o que demonstra a falta de esclarecimento ou interesse a este respeito. Um fator que pode caracterizar esta situação é, talvez, a própria composição do quadro de funcionários da escola: formado por 60,42% de funcionários da área pedagógica e 29,16% da área de apoio e apenas 10,42% de funcionários da área administrativa, ou seja, a administração que está mais ligada aos problemas de ordem financeira se constitui de uma minoria, enquanto que a área pedagógica, que tem pouco conhecimento sobre este assunto, é composta pela maioria dos funcionários, levando, deste modo, a escola a se ater mais nos problemas relacionados ao setor pedagógico.

5.3. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA ESCOLA DA ILHA

A análise do ambiente organizacional da Escola da Ilha, vista no item 5.2. desse capítulo, tinha como objetivo a elaboração das questões estratégicas identificadas nas primeiras reuniões do processo, e, conseqüentemente, possibilitar a definição de ações para a solução das mesmas. No entanto, além da identificação das questões estratégicas e das ações pertinentes, provenientes da análise ambiental, buscou-se nesta parte do trabalho, identificar e analisar as estratégias vigentes na Escola da Ilha.

A escola almeja atender, da melhor forma possível, o público a que se destina. Ressalta-se, neste sentido, a conceituação de Porter (1991) sobre a estratégia de enfoque, que por sua vez, distingue-se das outras duas estratégias genéricas (liderança no custo e diferenciação) por procurar atingir seus objetivos em um segmento específico do mercado. O público que a escola busca atingir, se caracteriza por ser: público jovem da região onde se localiza a própria escola de médio a alto poder aquisitivo e, além disso por buscar uma educação, chamada por muitos como “alternativa”. Essa denominação “alternativa”, que segundo os dirigentes da escola, foi, por muito tempo, considerada, por alguns concorrentes e clientes potenciais, como sendo um estilo de educação que não ensinava, atualmente começa a ser encarada de outra forma pelo público e copiada pela concorrência.

5.3.1. Enfoque na diferenciação

Quanto as estratégias de diferenciação percebe-se a busca, pelos dirigentes da escola, desse tipo de estratégia. Ao se pesquisar a Escola da Ilha, percebeu-se o empenho, principalmente dos funcionários do setor pedagógico, em proporcionar aos alunos uma educação diferenciada e com qualidade, a partir da elaboração e implementação contínua de novos projetos de ensino, que visem o desenvolvimento intelectual dos mesmos. As próprias reuniões semanais de planejamento e o trabalho permanente dos orientadores educacionais e coordenadores pedagógicos acentuam essa busca de uma educação que satisfaça as expectativas do público e concretize os objetivos da escola.

No entanto, através da análise externa e interna da organização, observou-se também que, embora a Escola da Ilha busque a diferenciação de seus serviços, esse objetivo está sendo prejudicado pela existência de elementos do ambiente interno da escola, como fatores intervenientes sobre sua performance. Dentro deste contexto, pode-se destacar o Espaço Físico da escola, que, apresenta-se inadequado para o fim a que se destina, principalmente pelas dimensões das salas de aula. Por outro lado, a evolução dos concorrentes, diminui a vantagem da diferenciação dentro dos moldes pretendidos pela Escola da Ilha.

Para que os produtos de uma organização alcancem um estado satisfatório de diferenciação, faz-se necessário o preenchimento de uma série de requisitos que, juntos constituam essa diferenciação, agregando valor para o comprador. Entretanto, para que a organização possa preencher todos os requisitos que agregam valor no produto para o cliente, é preciso que ela faça diversos investimentos, afinal, segundo George Day (1989), a qualidade existente nos produtos diferenciados requer altos investimentos. Porém, ao que parece, a escola não tem investido satisfatoriamente para a concretização efetiva dessa diferenciação almejada, seja por falta de recursos financeiros, ou pela própria falta de habilidade do setor administrativo em encontrar estratégias adequadas para a otimização dos rendimentos da escola.

5.3.2. Enfoque nos custos

As ações implementadas pela Escola da Ilha, visando menor custo de seus serviços foram:

- Redução dos custos e despesas em publicidade e propaganda
- Aumento da quantidade de alunos por sala de aula
- Redução do quadro de pessoal
- Redução do nível de estoque de materiais (papel, brinquedos etc.)
- Diminuição do nível de compras
- Redução das despesas gerais: telefone, fax, viagens, treinamento, diárias etc.

As ações, acima expostas, foram providências tomadas para a redução dos custos e despesas da Escola da Ilha, o que pressupõe a preocupação desta organização em diminuir rigorosamente seus custos. Neste sentido, cabe enfatizar as premissas de Porter (1992) quanto à liderança no custo, as quais, segundo ele, se

referem à busca de redução de custos, com a finalidade de obter lucros através das economias de escala.

Entretanto, ao serem abordados sobre o objetivo das reduções de custo, os dirigentes da Escola da Ilha foram tácitos em afirmar que o objetivo principal do controle rígido dos custos e das despesas da escola se detêm apenas em equilibrar a receita e a despesa, ou seja, sobreviver num ambiente em alta concorrência.

5.3.3. Considerações sobre as estratégias da Escola da Ilha

A estratégia que a Escola da Ilha pretende alcançar é o enfoque na diferenciação, no entanto, enfrentando um ambiente externo desfavorável no âmbito econômico, e ambiente interno carente, dada a falta de capacitação administrativa suficiente para o estabelecimento de estratégias apropriadas ao momento, a escola busca aliar a sua estratégia à redução de custos, de maneira a amenizar os problemas.

Porter (1992), ao falar sobre a estratégia de enfoque, salienta que há duas maneiras de obter o enfoque: enfoque na diferenciação ou enfoque no custo, ou seja, a empresa deve optar por um ou outro para conseguir vantagem competitiva. Entretanto, a Escola da Ilha, no presente momento está adotando enfoque no custo e na diferenciação, ao mesmo tempo. Contraria assim o pensamento de Porter. Contudo, Mintzberg (1992) e Getz e Sturdivant (1989) são contrários a visão de Porter, eles afirmam que o baixo custo não é uma estratégia oposta à diferenciação e, que a empresa deve procurar unir estas duas estratégias com o intuito de obter competitividade. Porém, deve-se assinalar que a Escola da Ilha, ao utilizar a estratégia de enfoque nos custos, não está usando uma estratégia pré-concebida com a finalidade de garantir vantagens:

- ter seus serviços a custos finais abaixo de seus concorrentes, para vendê-los a preço abaixo da concorrência e, com isso, atrair mais clientes;
- ter seus serviços a custos finais abaixo dos concorrentes, visando o aumento da margem de lucro da escola

Ao contrário, o objetivo principal do controle rígido dos custos e das despesas utilizado pela Escola da Ilha, aliado à diferenciação dos serviços prestados para seu segmento de mercado, tem apenas a finalidade específica de equilibrar receita e despesa, isto é, sobreviver num ambiente em alta concorrência. Desta maneira, relembrando a afirmação de Oliveira (1993), quanto às estratégias de sobrevivência, cabe dizer que a estratégia adotada pela Escola da Ilha é, essencialmente, uma estratégia de sobrevivência, que só deve ser utilizada quando não houver outra alternativa para a organização.

5.3.4. Novas estratégias para a Escola da Ilha

Para a situação atual da Escola da Ilha contribuíram dois fatores principais, que puderam ser identificados ao longo das entrevistas e reuniões, que são os seguintes:

- Dimensão das salas de aulas que restringe o número dos alunos por turma abaixo do número permitido por aspectos didáticos pedagógicos
- Inadimplência por parte dos responsáveis pelos alunos, em decorrência, principalmente, das políticas associadas à questão da estabilização da moeda

O primeiro destes fatores limita a receita da escola, de modo que a margem de receita líquida fica limitada enquanto poderia ser maior. Com o aparecimento do segundo fator, mantidas as despesas, tornou-se, em certo momento, necessário fazer-se uso de empréstimos, o que fez aumentar ainda mais as despesas por causa de juros.

Em virtude desta situação e considerando toda a análise ambiental feita, levando-se em conta ainda a missão e visão da Escola da Ilha, o processo de planejamento estratégico realizado conduziu às questões estratégicas anotadas no item 5.2.4. Neste sentido foram estabelecidas as diretrizes para orientar os esforços da Escola da Ilha, concentrando-se atenção nos seguintes pontos fundamentais:

- Melhorar o trabalho pedagógico da Escola
- Melhorar a parte administrativa da Escola
- Incrementar uma política de recursos humanos
- Prover a infra – estrutura para a Escola
- Aumentar a receita da Escola
- Ampliar a Escola

Note-se que, com estas diretrizes acima, a Escola pretende manter a estratégia de diferenciação, baseada na intenção de formar os alunos com as características de cidadania e de empreendedorismo, a partir de visão crítica e criativa. Procura-se, no entanto, com as outras diretrizes e ações correspondentes, rever a parte administrativa e de recursos humanos, de modo a se definir e buscar uma infra-estrutura adequada, para, mediante formas apropriadas, divulgar a Escola e buscar a minimização da inadimplência. Como solução mais definitiva para seus problemas de equilíbrio receita-despesa, deve-se partir para a ampliação da Escola tanto nos serviços prestados quanto em suas instalações, tendo em vista seus problemas atuais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 – CONCLUSÕES

As organizações, na década de 90, marcada pela globalização, vem sofrendo ainda mais com a rapidez das mudanças no ambiente organizacional externo e interno. A abertura do mercado nacional está propiciando, cada vez mais, a rivalidade na indústria e fazendo com que o poder de barganha dos compradores se torne cada vez maior. Isso se deve ao fato de que o consumidor dispõe de um número muito grande de alternativas de compra. Neste caso, o produtor é desafiado a produzir, não apenas com qualidade e preço baixo, mas levando em consideração a total satisfação do cliente. Para tanto, o corpo administrativo de uma organização precisa ser suficientemente eficaz no sentido de atender às reais necessidades dos clientes e, além disso, gerar nele “determinadas necessidades”, dispondo da inovação e da criatividade organizacional como meios para garantir boa parcela do mercado.

Portanto, em meio a um ambiente, na maioria das vezes imprevisível, torna-se clara a necessidade, nas organizações, de um gerenciamento eficaz, que pode ser facilitado pela implantação de um sistema de planejamento adequado à empresa. Tendo em vista estas considerações, pode-se assinalar que as contribuições deste trabalho se reportam, principalmente, à análise ambiental da escola e à identificação das estratégias empregadas por ela.

Neste sentido este trabalho aborda inicialmente a importância do processo administrativo, do qual o planejamento constitui uma etapa fundamental. Ainda considerando as finalidades deste trabalho, descreve-se a evolução do processo de planejamento e seus diversos enfoques conforme apresentado na literatura. Dá-se ênfase ao planejamento estratégico participativo, por ter sido considerado um método conveniente para o estudo de caso referente à Escola da Ilha, tendo em vista uma esperada participação e o comprometimento dos seus integrantes.

Com o objetivo de tornar o trabalho auto-contido, conforme mencionado, incluiu-se apreciações sobre o planejamento e comentou-se sobre estratégias empresariais, conforme o parecer dos principais autores do assunto.

A metodologia foi descrita e destacou-se em particular duas formas de coleta de informações, ambas envolvendo a grande maioria dos integrantes da organização em estudo, no caso a Escola da Ilha. O uso de reuniões, com trabalhos em grupo propiciou a coleta rápida de informações, com destaque para o fato de que os participantes se sentiram desafiados a se manifestarem e, quando o faziam recebiam comentários sobre seus depoimentos, de forma que, os resultados registrados foram obtidos de forma consensual e com perda de identidade individual para o grupo. Em aspectos complementares e questões quantitativas em geral, optou-se pela coleta de informações via questionários, de forma a complementar e embasar melhor as análises feitas.

As técnicas de administração, em particular o planejamento estratégico participativo, foi utilizado em um estudo de caso, onde se considerou uma escola de ensino privada que atua no ensino fundamental e médio. Este caso foi escolhido tendo em vista as dificuldades apresentadas pela organização, apesar de suas intenções e interesse em realizar um trabalho, traduzido principalmente por sua proposta didático pedagógica.

Em virtude da situação ambiental, conseqüência da situação do país após a abertura de mercado e após o início dos esforços para se estabilizar a moeda brasileira, a Escola da Ilha vem sofrendo pressões traduzidas principalmente pelo aumento da inadimplência que, aliada à sua dimensão representada pelas suas instalações de salas de aula, limitam sua receita. Além disso notou-se o aumento da concorrência que, pela própria percepção deste mesmo fato, tem se esmerado em produzir melhores resultados. Este fato diminui a vantagem competitiva traduzida pela estratégia de diferenciação constante da proposta da Escola. Além das outras dificuldades mencionados, deixa-se de se ter as proposta pedagógicas como atrativo para a captação de mais alunos.

A análise da situação da Escola da Ilha revela que, na verdade, ela está usando uma estratégia de sobrevivência, com esforços para tentar equilibrar receita-despesa e, neste sentido tomou várias providência como diminuir seus custos, por exemplo. Decidiu também por um diagnóstico amplo da escola e da escolha de alternativas de sobrevivência e, depois, de crescimento. Dentre as ferramentas

disponíveis, optou-se pela técnica do planejamento estratégico participativo conforme descrito. Destaca-se, na missão definida, a incorporação com a necessidade fundamental de sobrevivência da Escola, traduzida na missão pela satisfação de seus integrantes e clientes, aspecto este um tanto quanto desprezado no conjunto de objetivos da Escola.

Considerando as informações obtidas, no que se refere ao diferencial da Escola da Ilha em relação à concorrência, levando-se em consideração a opinião da diretoria da escola, pode-se dizer que, desde que iniciou suas atividades até uns dois anos atrás, a sua filosofia e a sua prática eram os vetores para o diferencial e o desenvolvimento da instituição. No entanto, atualmente, devido ao aumento da concorrência, o que era visto como diferencial, passou, aos poucos, ser considerado pela clientela como algo básico. Isso porque, a concorrência passou a usar da mesma filosofia e a oferecer serviços iguais ou superiores aos da Escola da Ilha.

A análise ambiental possibilitou ao pesquisador a identificação das Ameaças, Oportunidades, Pontos Fortes e Pontos Fracos do ambiente organizacional da escola e, à diretoria desta instituição, esta análise, além da mera identificação, fornece subsídios para que possa tomar medidas emergenciais sobre aspectos deficientes para a organização. Em relação a identificação e análise das estratégias utilizadas pela escola, percebeu-se a existência de duas estratégias: enfoque na diferenciação e enfoque nos custos. Quanto à estratégia de enfoque na diferenciação, especificamente, observou-se que os dirigentes da escola tem dificuldade em dimensionar efetivamente as contribuições que este tipo de estratégia representa para o desenvolvimento global e equilíbrio financeiro da instituição. Essa situação se confirma pelo confronto, observado, das estratégias utilizadas pela escola com o arcabouço teórico da pesquisa. Essa comparação demonstra que há uma contradição perceptível nas estratégias utilizadas pela escola. Ou seja, retomando as considerações de Porter (1992) é possível destacar que, para a empresa obter competitividade, precisa optar por apenas uma estratégia genérica, e não duas, como é o caso da Escola da Ilha. A justificativa de sua afirmação se deve ao fato de que a diferenciação exige investimentos que o controle rígido de custos procura reduzir ao máximo. Neste sentido, assinala-se que a estratégia de enfoque na diferenciação, a qual seria a estratégia coerente com a proposta pedagógica, a missão, o negócio e a visão de futuro da Escola da Ilha, não está tendo, ao que parece, o retorno financeiro almejado. Isso pode ser constatado pela própria diminuição (15%) do número de alunos da Escola da Ilha do ano de 1998 para 1999.

Portanto, a estratégia de enfoque na diferenciação pode estar sendo prejudicada pela adoção, em paralelo, da estratégia de enfoque nos custos, principalmente por esta visar, nesta instituição, apenas à sobrevivência no mercado e não à obtenção de uma vantagem sobre a concorrência. Tendo em vista, que o objetivo principal da escola é proporcionar um ensino diferenciado e com qualidade e que, a implantação de um controle rígido dos custos, entra em ação como forma de equilibrar as despesas da mesma, observa-se a existência de uma incoerência, ou seja, um produto diferenciado e com qualidade exige investimentos e a Escola da Ilha, pelo que demonstra a pesquisa, carece de uma série de requisitos imprescindíveis para se constituírem em valor diferencial para o cliente.

Ainda, sobre as variáveis ambientais externas e internas, constatou-se a sua evidente influência em períodos de mudanças. Neste sentido, é possível salientar como elementos influenciadores desta mudança na Escola da Ilha: o aumento da concorrência; a alteração na economia do país; e a dificuldade do corpo administrativo da escola em gerenciar e encontrar estratégias adequadas para a escola. O aumento da concorrência e a alteração na economia do país no último ano, podem ser classificados como variáveis do ambiente externo que influenciaram diretamente no desempenho da escola. Este fato pode ser observado pela diminuição, neste ano, do número de alunos da escola. Associado a estas variáveis e acentuando esse quadro está também a influência da variável interna, dificuldade do setor administrativo da escola, que, em face dessa deficiência, falha ao tomar atitudes defensivas adequadas em situações circunstanciais. Portanto, a atuação e evolução dessas variáveis externas e internas, acima destacadas, no ambiente organizacional da Escola da Ilha, juntas, tomam força para influenciar diretamente no desempenho e desenvolvimento da instituição.

A partir dos dados obtidos na implantação do Modelo de Planejamento Estratégico Participativo na Escola da Ilha, foi possível constatar que a participação dos funcionários de uma empresa é de extrema relevância na realização do planejamento estratégico. Dessa forma, pode-se dizer que a efetivação desse modelo se dá pelo envolvimento e comprometimento dos membros da organização a fim de atingir os objetivos da mesma.

A mudança na Escola da Ilha, ocorrerá, caso ela adote e implemente efetivamente o Planejamento Estratégico Participativo traduzido por maior desenvolvimento da escola, através da integração da organização com os funcionários, que segundo opiniões e sugestões dos mesmos, proporcionaria à escola uma

compreensão mais clara dos fatores que, muitas vezes, impedem o desenvolvimento da organização, fornecendo subsídios para a tomada de decisão e apresentando sugestões para a tomada de decisão.

Espera-se com a realização deste trabalho contribuir positivamente à Escola da Ilha, ao proporcionar a ela o suprimento dos aspectos inerentes ao Planejamento Estratégico Participativo acima descritos, e alertar para o não esgotamento do assunto proposto. Assim, sugere-se a seguir a realização de trabalhos complementares, em particular a efetiva implantação das mudanças propostas.

6.2 – SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As conclusões da presente pesquisa não esgotam o tema abordado, procuram apenas responder as questões de pesquisa propostas. Sugere-se dessa forma, que outros estudos sejam efetuados, a fim de complementar os resultados obtidos neste trabalho. A seguir algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Estudar a implantação do Modelo de Planejamento Estratégico Participativo em instituições de ensino público;
- Comparar a validade do Modelo de Planejamento Estratégico Participativo aplicado em instituições públicas e privadas;
- Estudar a aplicabilidade de outros modelos de planejamento em instituições de ensino, tanto públicas, quanto privadas;
- Avaliar a implantação do Modelo de Planejamento Estratégico Participativo em outras organizações, que não sejam instituições de ensino;
- Dar continuidade a esta pesquisa, avaliando a implementação das propostas sugeridas neste trabalho, realizado na Escola da Ilha;
- Dar continuidade a este trabalho, pesquisando as instituições de ensino concorrentes à Escola da Ilha, enfocando: apenas as escolas do mesmo nicho de mercado; apenas as escolas da mesma categoria (privadas); comparando-a às escolas públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.
- _____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ARRUDA, José Jobson de A. **História Moderna e Contemporânea**. São Paulo : Ática, 1983.
- BARLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Matrix Management : not a structure, a frame of mind. **Harvard Business Review**, July./Aug. 1990.
- _____. Changing the role of top management : beyond strategy to purpose. **Harvard Business Review**, Nov./Dec. 1994.
- BARRIE, James G. SMR Forum : Strategic Planning Under Fire. **Sloan Management Review**, p. 57-61 summer, 1984.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia** : Um guia para a iniciação científica. São Paulo : McGraw.Hill, p. 87-97, 1986.
- BELLIA, Vitor. **Introdução à Economia do Meio Ambiente**. Brasília : IBAMA, 1996.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando Empresas Vencedoras** : Guia Prático da Administração de Estratégias e Mudanças. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica** : para uso dos estudantes universitários. São Paulo : McGraw.Hill, cap. 3, p. 50-67, 1983.
- CHAKRAVARTHY, Bala. A New Strategy Framework for Coping with Turbulence. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 2, p. 69-82, 1997.
- CHANDLER JR., Alfred D. Corporate strategy and structure : some current considerations. **Society**, v. 35, n. 2, p. 347 (4), Jan./Feb. 1998.
- CLUTTER, David B.; CRAINER, Stuart. **Grandes Administradores** : Homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1993.
- CONTADOR, José Celso. Planejamento Estratégico : Recomendações sobre os Ambientes Externo e Interno. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 43-56, Mar./Abr. 1995.
- _____. Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico. **RAE - Revista de**

- Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 39-48, Mai./jun. 1995.
- CUNHA, Cristiano. Apostila de Planejamento Estratégico. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 1998.
- DAY, George S. Deciding How to Compete. **Planning Review**, p. 18-23, sep./oct. 1989.
- DRUCKER, Peter F. **Administração**. São Paulo : Pioneira, 1975.
- _____. **Introdução à Administração**. São Paulo : Pioneira, 1977.
- ESCOLA DA ILHA. **Plano Geral de Ensino 1998**. Florianópolis, 1997.
- FIORELLI, José Osmir. Planejamento Empresarial Participativo. **Planejamento e Gestão**, nº zero, Dez. 1988.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo : Atlas, 1990.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional** : As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo : Atlas, 1995.
- FLEURY, Fernando; ARKADER, Rebecca. **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira** : Discutindo Mudanças; Ameaças, Oportunidades e Mudanças; Trajetórias de Modernização Industrial no Brasil. 1995.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar : aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, Jul./Set. 1995.
- GAJ, Luiz. **Administração Estratégica**. São Paulo : Ática, 1995.
- GETZ, Gary A.; STURDIVANT, Frederick D. The Nuts and Bolts of formulating Differentiation Strategy. **Planning Review**, p. 4.9, Set./Oct. 1989.
- GEUS, Arie P. de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, p. 129-133, Mar./Apr. 1988.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2ª ed., São Paulo : Atlas, cap. 3, p. 43-80, 1989.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. São Paulo : Atlas, 1990.
- GUNS, Bob. The Faster Learning Organization. In CHAWLA, Sarita; RENESCH, John. **Learning Organizations**, Portland (OR) : Productivity Press, p. 337-349, 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, May./June. 1989.
- _____. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May./June,

1990.

HIRSCHMAN, Albert O. **The Passions and the Interests**. Princiton University Press, 1977.

HUGLES, John. **A Filosofia da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro : Zahar Editores, cap. 1, p: 11-24, 1980.

IDENBURG, P.J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p.132-137, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** : Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo : Atlas, p. 69.92, 1994.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo : Atlas, 1993.

LEVITT, Theodore. A Globalização dos mercados. **Coleção Harvard de Administração**, Maio/ Jun. 1983.

_____. Sucesso no Marketing através da Diferenciação (de Qualquer Coisa). **Coleção Harvard de Administração**, v. 5, p. 53-74, 1986.

LIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. Brasília : SEBRAE, 1997.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo : Atlas, 1996.

MERTON, Robert K. “Estrutura Burocrática e Personalidade”. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro : Zahar, p. 107-124, 1978.

_____. “Os Fundamentos da Organização Burocrática : Uma construção do tipo ideal”. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro : Zahar, p. 15-28,1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et all. **Pesquisa Social** : teoria, método e criatividade Petrópolis : Vozes, cap. 1, p. 9-29, 1994.

MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, July./Aug. 1987.

_____. Generic Strategies. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, J. B. **The Strategy Process**, Prentice Hall, p. 70-81, 1992.

_____. Strategy.making in Three Modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

_____. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, Jan./Feb. 1994

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael T. **A Model for Diagnosing Organizational Behavior**. AMACOM, p. 235-248, 1980.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico** : Conceitos, Metodologias, Práticas. 7ª ed., São Paulo : Atlas, 1993.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva** : Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- _____. Os Caminhos da Lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. **HSM Management**, mar./abr. 1997.
- _____. **Vantagem Competitiva** : Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- QUINN, J. B. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, Summer, p. 3-21, 1980.
- ROSA, Ana Paula L. L.; SIQUEIRA, Valmir Ascheroff (orgs.). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**: lei 9.394/96. Rio de Janeiro : Esplanada, 1998.
- SALM, José Francisco. **Paradigmas na Formação de Administradores** : Frustrações e Possibilidades. Santa Catarina : Universidade e Desenvolvimento, 1 (2): 18.42, out. 1993.
- SANTOS, Luiz Adalberto A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5ª ed., São Paulo : Atlas, 1992.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina** : Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo : Círculo o Livro, 1990.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. “Os Embates da Cidadania : ensaio de uma abordagem filosófica da nova lei de diretrizes e bases da educação nacional”. In: BRZEZINSKI, Iria (org.). **LDB Interpretada** : diversos olhares se entrecruzam. São Paulo : Cortez, p. 53-64, 1997.
- SOUZA, Osvaldo Rodrigues de. **História Geral**. São Paulo : Ática, 1976.
- STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo : Futura, 1997.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed., Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1985.
- _____. **Administração**. 9ª ed., Rio de Janeiro : Prentice.Hall do Brasil, 1992.
- TREGOE, Bebjamin; ZIMMERMAN, John W. **Pode o Pensamento Estratégico Sobreviver?** IDORT, Mar./Abr. 1978.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo : Atlas, 1997.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO 1 – [administrador (entrevista)]

1. A empresa possui planejamento anual? Acadêmico e Administrativo? Quem e como participam da elaboração do planejamento?
2. Existe previsão de receita?
3. Há pesquisa de mercado? como é realizada?
4. Organograma da Escola da Ilha
5. Como a Escola da Ilha é vista por seus empregados, clientes (alunos e pais de aluno), concorrentes e comunidade em geral?
6. A Escola da Ilha realiza esforço sistemático de desenvolvimento de métodos de ensino para a ampliação de mercado?
7. Legislação a que é subordinada
a lei básica é a ldb – lei nº 9394, de 20/12/96
8. Como são elaborados os preços das mensalidades?
9. A Escola da Ilha utiliza adequadamente os recursos da propaganda, promoção e publicidade?
10. Há revisão e atualização dos programas de ensino, quando isto ocorre e quem o faz?
11. Quem são os tomadores de decisão?
12. A Escola da Ilha está atenta às atividades dos seus concorrentes? De que forma?
13. Há controle sobre operações financeiras de pagamento, recebimento e imobilização? Quais os documentos?
14. Possui um sistema de custos eficiente em registrar, agrupar, classificar, atribuir os custos e orientar os rateios de forma coerente, objetiva e justa. tal sistema permite a obtenção rápida de informações que possam ser necessárias à análise de discrepância e à tomada de decisões?
15. Como está a informatização? Recursos de equipamentos e de programas e sistemas
16. Como é feita a alocação de recursos?
17. Qual o sistema de comunicação adotado (formal, informal)?
18. Como é feita a comunicação interna (circulares, memorandos, etc.) e externa?
19. Existe plano de cargos e salários?
20. Existe um plano formal de carreira?
21. Existe manuais de diretrizes, normas e rotinas?
22. Qual o critério utilizado para a fixação dos salários?
23. Como é feito o recrutamento, seleção e treinamento (periodicidade) dos empregados)?

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO 2 – [assistente Administrativo (entrevista)]

1. Nome da empresa e forma legal:
Escola da Ilha
 - a) nome:
 - b) CGC:
 - c) endereço:
 - d) localização
 - e) imóvel próprio ou alugado?
2. Data de fundação, tempo de atuação no mercado.
3. Motivo pelo qual está neste local (observar se a localização é adequada)?

ANEXO 3

QUESTIONÁRIO 3 – [funcionários da área administrativa e operacional (entrevista), professores (questionário)]

1. Nome, Idade, Estado Civil
2. Grau de Escolaridade? Que curso? Especialização?
3. Qual cargo que ocupa? É subordinado a quem?
4. Qual o horário de trabalho?
5. Com relação as atribuições:
Exemplo: Atribuição: confeccionar documentos
 Procedimento: datilografar ou digitar documentos para a direção; preencher
requisições de interesse do setor; abrir processos no protocolo; confeccionar folha de ponto
 - a) Que tarefas executa (atribuição)?
 - b) Como executa (procedimento)?
 - c) A quanto tempo trabalha na escola da ilha?
6. Existe algum fator que pode ser prejudicial à saúde dos empregados e alunos da escola?
(excesso de trabalho, *stress*, trabalhar muito numa mesma posição, cadeiras desconfortáveis...)
7. Você conhece os objetivos da Escola da Ilha? Está de acordo?
8. Normas e rotinas são discutidas com você? Com que frequência?
9. Como está o fator segurança dos alunos da Escola da Ilha? (índice de acidentes, gravidade dos mesmos, providências tomadas)
10. Qual procedimento é adotado pela Escola da Ilha frente aos erros cometidos pelos empregados? (demissão, chama a atenção, verifica o porquê do erro tentando saná-lo com treinamento)
11. Qual a imagem que você tem da Escola da Ilha?

ANEXO 4

QUESTIONÁRIO 4 – [área pedagógica, administrativa e operacional (questionário e entrevista)]

1. Informações gerais:
 - a) Sexo: () Masculino; () Feminino
 - b) Idade
 - c) Estado Civil: () solteiro; () casado; () divorciado; () outros
2. Grau de Escolaridade?
3. Como está a sua satisfação com relação a salário, carga horária e horário de trabalho?
4. Na sua opinião, avaliando a estrutura da Escola da Ilha, uma política de cargos e salários e um plano de carreira bem definidos são elementos que deveriam ser implantados? Qual o retorno que isso poderia trazer tanto para a escola quanto para os funcionários de um modo geral?
5. A Escola da Ilha dispõe de equipamentos e materiais necessários para a execução do trabalho? Quais as principais deficiências?
 - () biblioteca (o que? Qualidade ou quantidade?)
 - () laboratório (o que?)
 - () falta de materiais (quais?)
 - () equipamentos (quais?)
 - () recursos para Educação Física (quais?)
 - () outros (o que?)
6. Como está a qualidade da comunicação quanto a rapidez, clareza, objetividade, facilidade dos meios? Quais as principais dificuldades que ocorrem?
7. Você conhece a forma de recrutamento e seleção de funcionários que a escola utiliza? Na sua opinião essa forma usada é eficiente? Quais as falhas que ela apresenta?
8. Você acha que o nível de rotatividade de professores e alunos é grande? Qual motivo justifica tal fato?
9. Há planos para desenvolvimento dos empregados? (Ex: treinamento)
 - a) Como são feitos?
 - b) Qual a periodicidade dos mesmos?
 - c) São eficientes?
 - d) Quais as principais falhas?
 - e) O que poderia ser feito para melhorar este quadro?
10. Existe um plano formal de avaliação de desempenho de empregados?
 - a) Quem se incumbem de efetuar esta avaliação
 - b) Como são feitos?
 - c) Qual a periodicidade dos mesmos?
 - d) São eficientes?
 - e) Quais as principais falhas?
 - f) que poderia ser feito para melhorar este quadro?
11. Há incentivos para que seus empregados concluam seu estudo através de bolsas, gratificações, horário especial de trabalho, licença, etc.? Você acha que a escola deveria proporcionar tais incentivos para seus funcionários? Que benefícios a escola teria se aplicasse tais incentivos?
12. Há lazer para os empregados? Encontros sociais? Você acha que a escola deveria se preocupar em organizar algo nesse sentido? O que?
13. Com relação a espaço físico, quais os principais problemas? O que poderia ser feito para melhorar? (especificar Unid. I ou II)
14. Com relação aos professores:
 - a) De um modo geral, você acha que o corpo docente da Escola da Ilha é capacitado?

- b) Quais as dificuldades encontradas na relação diária com os alunos? Há esforços no sentido de melhorar essa situação? O que tem sido feito? O que você sugere que seja feito?
 - c) tempo que os professores tem para atividades extra é suficiente? Que providência deveria ser tomada neste sentido?
 - d) tempo de trabalho de apoio com os professores é suficiente? O que poderia ser feito para melhorar essa dificuldade?
15. Com relação ao corpo administrativo:
- a) Você acha que os corpo administrativo é capacitado para tal fim? O que poderia ser feito para melhorar essa situação?
 - b) Quais os principais deficiências do setor administrativo:
 - deficiências de comunicação
 - mau atendimento aos clientes no contato diário
 - mau aproveitamento do tempo
 - falta de organização
 - duas ou mais ordens contraditórias sobre o mesmo elemento
 - outros
16. Quem é o responsável direto pela organização de eventos, tais como, saídas para campo, excursões e outros? Quais os problemas encontrados?

ANEXO 5

QUESTIONÁRIO 5 – [área administrativa (entrevista)]

1. Há alguma medida específica em relação ao controle rígido dos custos e das despesas gerais na empresa, visando obter vantagem no preço dos serviços prestados (mensalidades) pela escola em relação aos seus concorrentes?

sim não (caso negativo ir para a questão n.2)

1.1. Em caso afirmativo, que providência é tomada para o alcance deste objetivo?

cortar os custos e despesas em pesquisa e desenvolvimento

reduzir custos e despesas em publicidade e propaganda

aumentar a quantidade de aluno por sala de aula

redução do quadro de pessoal

reduzir o nível de estoque de materiais (papel, brinquedos, etc.)

diminuir o nível de compras

reduzir despesas gerais em: telefone, fax, viagens, treinamento, diárias, etc.

reduzir a jornada e/ou turno de trabalho

outros. Especificar: _____

1.2. Qual(is) o(s) objetivo(s) principal(is) do controle rígido dos custos e das despesas dentre os relacionados abaixo?

ter seus serviços a custos finais abaixo de seus concorrentes, para vendê-los a preço abaixo da concorrência

ter seus serviços a preços abaixo dos concorrentes visando o aumento da margem de lucro

outros. Especificar _____

2. A escola está investindo na ampliação da capacidade da prestação de serviços para atender a demanda corrente de seus serviços?

sim não (caso negativo ir para a questão n.3)

2.1. Em caso afirmativo, o investimento se deu na:

construção e/ou ampliação das instalações da escola.

aquisição de novos equipamentos, visando a melhoria de seus serviços

outros. Especificar: _____

3. Há investimento em algum(s) setor(es) específico(s), referente ao ramo de atuação da escola?

sim não (caso negativo ir para a questão n.4)

3.1. Em caso afirmativo, em que área(s) se deu(ram) este(s) investimento(o)?

publicidade e propaganda

Qualidade Total

treinamento de pessoal

outros. Especificar: _____

4. Há investimento em pesquisa e desenvolvimento dos serviços prestados pela escola?

sim não (caso negativo ir para a questão n.5)

4.1. Em caso afirmativo, o investimento em pesquisa e desenvolvimento visa:

melhorar a imagem do serviço oferecido

9.1. Em caso afirmativo, que serviços tiveram ou estão tendo sua prestação interrompida? _____

9.2. Qual(is) o(s) motivo(s) que levou(ram) a essa decisão?

baixa lucratividade do(s) serviço(s)

elevada concorrência do(s) serviço(s) no mercado

elevado custo desse(s) serviço(s)

pouca procura por esse(s) serviço(s)

outros. Especificar: _____

10. Houve a aquisição (compra) de empresas que operam em ramos diferentes do ramo educacional?

sim não (caso negativo ir para a questão n.12)

10.1. Em caso afirmativo, especificar de que ramo de atuação é (são) a(s) empresa(s) adquirida(s)? _____

11. A escola investiu na construção de prédios e/ou instalações, visando a sua operação em outros ramos de atividade, além do educacional?

sim não (caso negativo ir para a questão n.8)

11.1. Em caso afirmativo, especificar em que ramos de atividade se deu este investimento e a quanto por cento do faturamento total da empresa corresponde este investimento _____

12. E escola adquiriu equipamentos para a operação em ramos de atividades diferentes do educacional?

sim não

12.1. Em caso afirmativo, para que ramos de atuação foram adquiridos tais equipamentos? _____

ANEXO 6

QUESTIONÁRIO 6 –[área administrativa (entrevista)]

1. Como surgiu a Escola da Ilha?
2. Sua posição em relação ao mercado
3. Público alvo
4. Houve algum momento específico que você considere importante para a Escola da Ilha? O que aconteceu? Quando? Por que?
5. As grandes mudanças ocorridas na Escola da Ilha estão associadas a que? Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado? Como isso acontece?
6. Como a Escola da Ilha se adapta as crises e a conjuntura do país?
7. Qual o maior problema que a Escola da Ilha enfrenta? É o financeiro? O que a empresa tem feito para tentar solucionar ou amenizar este problema?
8. Qual a importância do marketing para a Escola da Ilha?
9. Na sua avaliação, qual é o grande diferencial da Escola da Ilha em relação à concorrência?

ANEXO 7

