

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA ELABORAÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO<sup>1</sup>

Marcelo Vilela Quirino<sup>2</sup>

**RESUMO:** Trata-se da utilização do Planejamento Estratégico - empregado pelas organizações em geral, na definição dos seus objetivos e metas - como ferramenta na elaboração de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) para Instituições de Ensino Superior. Procedeu-se uma pesquisa bibliográfica sobre estratégia, sua origem e significado, assim como planejamento estratégico e seus instrumentos de elaboração, acompanhamento e avaliação. Realizaram-se as conexões entre planejamento organizacional e projeto político-pedagógico, a partir da definição e elaboração deste último, para finalmente, demonstrar a utilidade dos princípios do planejamento estratégico, na concepção de um PPP.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Planejamento estratégico. Projeto político-pedagógico. Educação.

## STRATEGIC PLANNING AS A TOOL IN THE ELABORATION OF A POLITICAL-PEDAGOGIC PROJECT

**ABSTRACT:** This paper deals with the use of Strategic Planning - used by organizations, in general, in the definition of their objectives and goals – as a tool in the elaboration of Political-Pedagogical Project (PPP) for Institutions of Superior Education. A bibliographical research was carried out on strategy, its origin and meaning, as well as strategic planning and its instruments of elaboration, accompaniment and evaluation. The connections between organizational planning and political-pedagogical project were analyzed from the definition and elaboration of this last one, in order to demonstrate the utility of strategic planning principles in the conception of a PPP.

**KEY-WORDS:** Strategy. Strategic planning. Political-pedagogical project. Education.

---

Este artigo é resultado do TCC do Curso de Especialização em Formação Docente da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rita Diana de Freitas Gurgel - Email: [rdiana@interjato.com.br](mailto:rdiana@interjato.com.br)

<sup>2</sup> Administrador de Empresas. Especialista em Gestão Empresarial (MBA em Gestão Empresarial – FGV). Funcionário de carreira do Banco do Nordeste do Brasil S/A, ocupante da função de Gerente de Negócios. E-mail: [mvilela@bnb.gov.br](mailto:mvilela@bnb.gov.br).

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar a eficácia da utilização do planejamento estratégico utilizado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) no estabelecimento de sua missão, valores, metas e objetivos, como uma ferramenta na elaboração de um projeto político-pedagógico.

O planejamento estratégico é utilizado pelas organizações em geral, como instrumento de formação de sua identidade organizacional, assim como, elemento de análise do alcance dos seus objetivos, reavaliação e correção de rumos. Nessa trajetória, as organizações têm oportunidade não somente de avaliarem, mas também de *se reavaliarem*, e em muitos casos de, *se reinventarem-se*, criando novos objetivos e metas. Conforme Montgomery e Porter (1998, p. 5), “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Desta forma, se para as organizações, a elaboração de um planejamento estratégico é condição *sine qua non* para o sucesso, certamente, entendemos nós, que este mesmo instrumento poderá ser utilizado na elaboração de um projeto político-pedagógico de cursos superiores, pois auxiliaria a IES no alcance dos seus objetivos e metas.

A construção deste trabalho foi possível mediante uma pesquisa bibliográfica que consistiu basicamente no levantamento de abordagens do problema (convergentes e divergentes), em obras que tratam de planejamento estratégico e projeto político-pedagógico.

Inicialmente, estaremos analisando a origem do planejamento estratégico e sua utilização como importante instrumento de apoio empresarial. Abordaremos o planejamento na educação no Brasil, a importância do projeto político-pedagógico e a sua construção, e, finalmente, a eficácia da utilização do planejamento estratégico como ferramenta na elaboração de um PPP.

## 2 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

A palavra *strategia*, tem a sua origem no grego antigo, e significa a qualidade e a habilidade do general. É a capacidade de o comandante organizar e conduzir as campanhas militares para obterem pleno êxito. Estratégia, em sua origem primeira, expressava as ações relacionadas a situações políticas, guerras, ou jogos. Para Houaiss (2001), estratégia tem as seguintes definições:

1. Arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações.
2. Parte da arte militar que trata das operações e dos movimentos de um exército, até chegar em condições vantajosas, à presença do inimigo.
3. Por extensão: arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfruta, visando o alcance de determinados objetivos.

No século VI a. C., o general Sun Tzu, escreveu o livro “A Arte da Guerra”, sendo este considerado um clássico no estudo da Estratégia, em seu manual, assim se expressa sobre a guerra (Sun Tzu, 2004, p. 7): “A arte da guerra é de importância vital para o estado. É uma questão de vida ou morte, um caminho tanto para a segurança como para a ruína. Assim, em nenhuma circunstância deve ser negligenciada”.

No clássico Da Guerra, o general prussiano Carl von Clausewitz apresenta o seu tratado de arte militar, publicado em 1832-1837, após sua morte. Clausewitz (1996, p. 171), assim define estratégia e a sua principal finalidade:

A estratégia é a utilização do reencontro para atingir a finalidade da guerra. Ela tem, pois, de fixar uma finalidade para o conjunto do ato de guerra que corresponda ao objetivo da guerra. Quer dizer: estabelece o plano de guerra e determina em função do objetivo em questão uma série de ações que a ele conduzem; elabora portanto os planos das diferentes campanhas e organiza os diferentes encontros destas ações. Dado que todas essas decisões em grande parte só poderão assentar suposições que nem sempre se realizam, e que um grande número de outras suposições mais detalhadas não podem ser tomadas antecipadamente, resulta que a estratégia tem de acompanhar o exército no campo de batalha par que, no próprio local, se tomem as disposições de detalhes necessárias e se proceda as modificações gerais que se impõem incessantemente. De modo que a estratégia não pode em nenhum momento retirar-se do combate.

Para Peter Ferdinand Drucker, falecido em novembro de 2005, e considerado o pai da administração moderna por revolucionar as estratégias e conceitos de grandes empresas em todo o mundo, a estratégia tem uma importância para as organizações em geral, pois,

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais seus objetivos, como ela define resultados, quem são os seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista. A estratégia também é o teste da teoria do negócio. A sua incapacidade para produzir resultados esperados é, normalmente, a primeira indicação séria de que a teoria do negócio precisa ser redefinida (DRUCKER, 1999, p. 42).

Na opinião de Porter (1996, p. 9), estratégia consiste em: “[...] integrar o conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade”.

Hoje em dia, estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Os manuais propõem definições variadas: estratégia é planejamento, é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, de guia, de modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro; estratégia é modelo, é um padrão que mantém a coerência ao longo do tempo.

Conforme Júlio (2005, p. 19),

[...] pior que uma estratégia rasa é não ter estratégia. Pior que uma estratégia simplificada é não parar para pensar o negócio e discutir seu futuro, sua concorrência, suas possibilidades de novos produtos, clientes e mercados. Pior que uma estratégia que não seja a mais defensável tecnicamente é navegar sem bússola. Afinal, um avião que voa 10 minutos no sentido contrário ao de sua rota está 20 minutos mais longe do destino desejado [...].

No livro “Alice no País das Maravilhas”, um dos maiores clássicos da literatura universal, escrito pelo inglês Lewis Carroll, tem uma passagem em que a personagem principal, Alice, ansiosa por escapar dos domínios da Duquesa, conversa com o Gato de Cheshire:

“O senhor poderia me dizer, por favor, qual o caminho que devo tomar para sair daqui?”, pergunta Alice.

“Isso depende muito para onde você quer ir”, responde o Gato.

“Não me importa muito para onde [...]”, diz Alice.

“Então, se você não sabe para onde quer ir em qualquer caminho você chegará lá”, sentencia o Gato.

A transcrição revela o princípio maior da estratégia, saber aonde se quer chegar, e o que fazer para chegar lá. É fundamental, em estratégia, a definição do objetivo e das metas, pois somente desta forma, consegue-se ter êxito na jornada que for traçada, seja ela qual for.

### **3 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Conforme o Houaiss (2001), a palavra *planejar*, significa projetar, programar, ter intenção de; já *planejamento*, tem haver com elaboração de plano, programação, organização prévia.

Para Drucker (1998, p. 136), planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as *atividades* necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma *retroalimentação* organizada e *sistemática*, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. O planejamento começa pelos objetivos da empresa. Em cada área desses objetivos, é preciso formular a pergunta: *Que temos que fazer agora para alcançar amanhã os nossos objetivos?*(grifos do autor).

Conforme Montgomery e Porter (1998, p. 5):

[...] é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento.

Reafirma-se que é através do planejamento estratégico que as organizações constroem a sua identidade, mas não é só isso. Por meio desta importante ferramenta empresarial se busca saber o que se é, onde se estar, aonde se quer chegar e, finalmente, como fazer para alcançar os objetivos e metas definidas.

Entende-se, portanto, que a atividade primeira de qualquer organização, é a elaboração do seu planejamento estratégico, pois é com ele e por meio dele que serão alcançados os objetivos e metas a serem perseguidas. É através do planejamento estratégico que a organização, olha para dentro de si, analisa-se, percebe-se e estabelece os seus princípios, valores e a sua missão, ou seja, constrói a sua identidade, constituindo-se em algo *socialmente válido*, alcançando os resultados, respeitando os aspectos sócio-ambientais.

#### **4 A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A formulação do planejamento estratégico de uma organização deve ser realizada a partir da tomada de consciência por parte dos seus líderes, e aqui, entende-se por *líderes* as lideranças formais (dirigentes) e não-formais, sobre a importância e de que há necessidade de se verter um olhar sobre o objetivo da entidade, estabelecendo a visão, sua missão, enquanto algo *socialmente válido*, e os valores cultivados pela mesma.

O planejamento estratégico decorre do raciocínio estratégico, este por sua vez, relaciona-se com a visão e a missão, com a elaboração dos objetivos e das principais orientações estratégicas da organização.

Embora seja amplamente utilizado na gestão empresarial, Sanyal (1993 apud PARENTE, 2003, p. 37) considera que:

O planejamento estratégico como a melhor e mais apropriada abordagem para ajudar as instituições de ensino superior a enfrentarem os desafios atuais referentes à autonomia e auto-sustentação financeira, a diversificação de programas para atender às demandas socioeconômicas, a introdução de novas tecnologias, as necessidades de estratégias de longo prazo para a pesquisa em época de revolução científica e tecnológica e a criação de uma imagem pública numa era de competição por fundos e estudantes.

Devemos ainda acrescentar que o atual cenário econômico mundial, permeado por uma crise econômica que trouxe aumento no nível de desemprego, diminuição do consumo e da oferta de crédito, demanda que as empresas, independente da área, estejam atentas a essas mudanças para que não amarguem prejuízos ou cheguem a fechar suas portas.

Considerando que o ensino superior e suas instituições são marcados pela complexidade e diversidade, esse cenário deve ser considerado, vez que nem mesmo os analistas econômicos chegam a um consenso se essa crise é de curto, médio ou longo prazo. Todavia, cremos que todas as instituições de ensino superior podem ser afetadas, seja ela pública ou privada. A pública, por exemplo, pelos cortes nos investimentos em pesquisa, e isso já foi feito para o orçamento do ano em curso. E as instituições privadas, pela queda da demanda em face do aumento do desemprego, diminuição da oferta de crédito e a evasão.

Embora as instituições privadas sejam em maior número e tenham também mais alunos, não é verdade que a maioria esteja terminando os cursos. Dados do Senso da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) revelam que em 2007 as universidades federais tiveram a maior taxa de conclusão, cerca de 72,6%, já as instituições privadas apresentaram 55,4% (INEP, 2009). Esses dados reforçam a necessidade de estratégias que capturem novos alunos, que façam com que permaneçam na instituição e que concluam seus cursos.

Todavia, a implementação da estratégia, as orientações estratégicas devem redundar em ações concretas para alcançar os objetivos elaborados. A função do planejamento estratégico é apoiar e complementar o raciocínio estratégico.

Na elaboração do planejamento estratégico, os envolvidos, que devem estar representando o corpo diretivo e não-diretivo, formulam as seguintes bases do *olhar estratégico* sobre a organização:

a) *Visão*: consiste da percepção não só das necessidades do mercado mas de como a organização vai poder atendê-las. A visão deve ser coerente e criar uma imagem clara do futuro. O planejamento estratégico é será usado com a finalidade de concretizar a visão. Ao elaborar a visão, elabora-se também a chamada “visão do futuro”, a qual estabelece onde e como a organização quer estar num futuro previamente estabelecido.

Conforme Serra, Torres e Pavan (2004, p. 45), na formulação da visão corporativa, devem ser respondidas as seguintes perguntas: Qual é o nosso objetivo? Qual é a força que nos impulsiona? Quais são os nossos valores básicos? O que fazemos melhor? O que desejamos realizar? O que gostaríamos de mudar?

b) *Missão*: é uma declaração formal da organização, firmando o seu compromisso sobre as suas intenções e aspiração. É a razão da existência de qualquer entidade, e é de longo prazo.

c) *Valores*: dizem respeito aos princípios cultivados pela organização, são intrínsecos e estão relacionados à conduta adotada por todos que a compõem. Podemos citar como exemplo, ética, transparência, responsabilidade social, entre outros.

d) *Análise Externa ou do Macro-Ambiente*: é a verificação e análise do ambiente onde atua a organização. Tem a ver com o ambiente político, econômico, social, tecnológico, enfim, todo e qualquer fator que influencia ou pode vir a influenciar o desempenho da entidade como um todo. Esta análise capacita à organização obter êxito em um ambiente de competição. Conforme Sun Tzu (2004, p. 28),

Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

e) *Elaboração de Cenários*: é realizada a partir da *leitura* dos fatores externos, a organização busca *criar* cenários onde estará inserida no curto, médio e longo prazo.

Para Serra, Torres e Pavan (2004, p. 61), a construção de cenários,

É uma possibilidade abrangente do futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente, para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas. A criação de cenários é a resposta para: Onde estamos agora? Onde gostaríamos de estar daqui a 15 anos? Quais direcionadores podem afetar os cenários e refletem influências? Devemos corrigir nosso rumo para que possamos alcançar nossos propósitos ou é preferível simplesmente nos adaptar? Cenário não é previsão, nem objetivo ou visão, e não garante a certeza. Construir cenários é imaginar possíveis futuros, modelos do que *pode vir* a acontecer.

A *formatação* de cenários, calcado na análise do macro-ambiente, permite a organização traçar as suas estratégias de atuação, e, por conseguinte, formular o seu planejamento estratégico, se não com a certeza *do futuro que virá*, mas independentemente deste, preparada para o mesmo.

f) *Análise Setorial Método das Cinco Forças Competitivas*: leva a organização se preocupar em identificar os principais atores, no segmento de negócio ou atuação em que a mesma está inserida.

O chamado *modelo das cinco forças da concorrência* foi desenvolvido na década de 1970 pelo economista, consultor e professor de Harvard, Michael E. Porter, um dos mais renomados gurus do planejamento estratégico da atualidade. As cinco forças competitivas são: 1) O grau de rivalidade entre as empresas; 2) A ameaça dos novos entrantes potenciais; 3) A ameaça dos produtos substitutos; 4) O poder de barganha dos consumidores/clientes e 5) O poder de barganha dos fornecedores.

Conforme Porter (1986, p. 22-24):

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia em seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente para a empresa [...] A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor [...]. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, anima o seu posicionamento em sua indústria, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidade, quer como ameaça [...]. As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

g) *Fatores Críticos de Sucesso (FCS)*: na elaboração do seu planejamento estratégico, a organização analisa quais são as atividades-chave do negócio, que precisam ser muito bem executadas para que os seus objetivos sejam alcançados. Identificados os mesmos, faz-se necessário concentrar esforços, para que estes FCS se transformem em pontos fortes. São exemplos de FCS, tecnologia, fabricação, distribuição, comercialização e capacidade organizacional.

Na visão de Serra, Torres e Pavan (2004, p. 80), os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas a três questões: “Quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos? Quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso? O que é necessário para obter vantagem competitiva?”.

h) *A Análise de SWOT*: o nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strenght* = *Força*; *Weakness* = *Fraqueza*; *Opportunities* = *Oportunidades*; *Threats* = *Ameaças*. Trata-se de uma das principais ferramentas utilizadas, na formulação do planejamento estratégico. Desenvolvida pelo economista americano Keneeth Andrews, nos anos 1960, busca encontrar o equilíbrio entre as forças (strenght), fraquezas (weakness), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) da organização, em relação ao ambiente interno e externo.

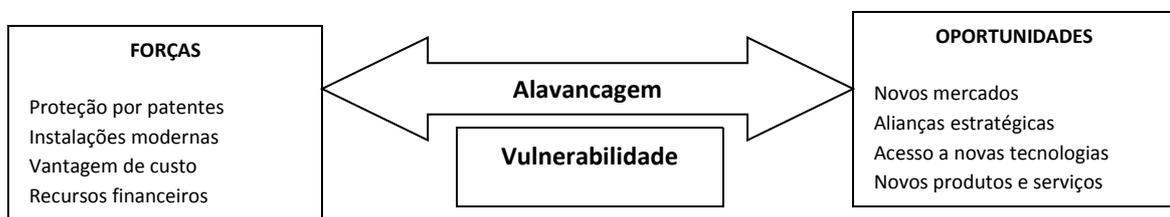
<b>FORÇAS</b> (Strenght)	<b>FRAQUEZAS</b> (Weakness)
<b>OPORTUNIDADES</b> (Opportunities)	<b>AMEAÇAS</b> (Threats)

FIGURA 1 - Representação gráfica, clássica, da análise de SWOT.

Fonte: SERRA; TORRES; PAVAN (2004, p. 87)

Ainda para esses autores “a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo” (SERRA; TORRES; PAVAN, 2004, p. 86).

Após a análise de SWOT, identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em relação ao ambiente interno e externo da organização, procede-se a inter-relação entre estes fatores, buscando eliminar as fraquezas e otimizar as oportunidades.



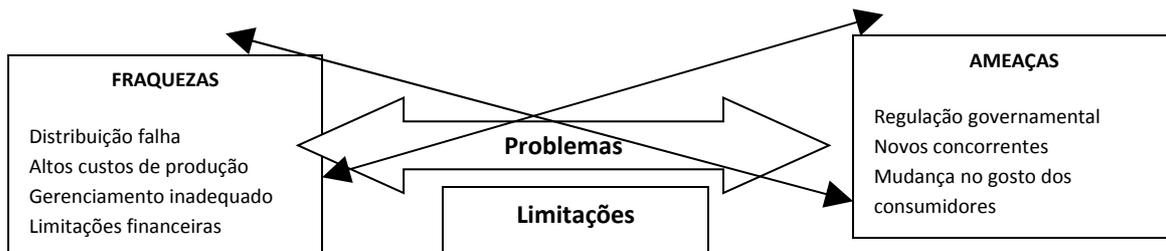


FIGURA 2 - Exemplo de uma análise de SWOT.

Fonte: Serra; Torres; Pavan (2004, p. 87)

i) *Balanced ScoreCard* (BSC): é um instrumento de planejamento e gestão de empresas, originalmente desenvolvido na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, professores da renomada Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Atualmente já é adotado pela maioria das empresas de porte mundial, além de milhares de organizações de porte médio, líderes em seus mercados no Brasil e em todo o globo terrestre.

Outro fator que alavancou seu rápido sucesso foi o fato de ser aplicável não apenas a empresas, mas a qualquer tipo de organismo social. A sua forma única de estruturar objetivos e medir performances fizeram-no ser adotado por várias Cidades, Estados e Ministérios em vários países, como EUA, Suécia, Austrália, Áustria, Dinamarca, Nova Zelândia, Inglaterra, Canadá, França, etc. Também é cada vez mais utilizado por outras organizações, sem fins lucrativos, mas que precisam igualmente ter uma administração eficiente e transparente, como universidades, escolas, hospitais e ONG's.

O *Balanced Scorecard* baseia-se na representação equilibrada de indicadores financeiros e operacionais segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Na opinião de Kaplan e Norton (2004, p. 8-9) o *Balanced Scorecard* deve ser pensado como:

Os instrumentos e mostradores de cabine de comando de um avião. Para as tarefas complexas de navegação e sustentação do avião, os pilotos necessitam de informações detalhadas sobre muitos aspectos do voo. Precisam de dados sobre combustível, velocidade, altitude, direção, destino e outros indicadores que resumem o ambiente efetivo e previsto. A confiança em apenas um instrumento pode ser fatal. Do mesmo modo, a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas e fornece respostas a quatro questões básicas: 1. Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente) 2. Em que devemos ser excelentes? (perspectiva interna) 3. Seremos capazes de continuar

melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizado) 4.  
Como parecemos para os acionistas? (perspectiva financeira)

Conforme demonstram os mesmos autores, a estrutura do BSC é formada por quatro perspectivas: a financeira, clientes, aprendizado e crescimento, e processos internos. O BSC sugere que a empresa seja vista a partir dessas perspectivas e para desenvolver medidas, colete dados e os analise sobre o foco de cada perspectiva.

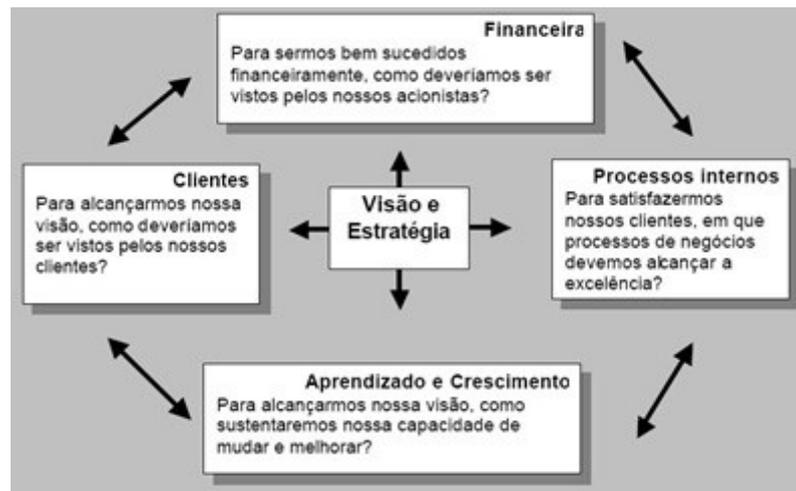


FIGURA 3 - BSC, Perspectivas e Metas.

Fonte: Kaplan; Norton (2004, p. 10)

No quadro a seguir veremos uma demonstração de objetivos, indicadores, metas e ações a serem adotadas segundo cada uma das perspectivas do *balanced scorecard*. Os indicadores, segundo as perspectivas, estão relacionados conforme a ligação de causa e efeito apresentada, fazendo com que aquelas ações que não causem impactos positivos, sejam abandonadas.

O BSC oferece para os administradores da organização, os instrumentos que necessitam para alcançar o sucesso no futuro. Visto que, mede o desempenho organizacional sobre as quatro perspectivas equilibradas, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior e a longo prazo. Os administradores precisam reconhecer esses vetores do sucesso a longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, mas derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado passado e futuro.

## QUADRO 1

### Relação de causa e efeito entre os indicadores do BSC

Perspectiva	Relação de Causa e Efeito	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanças	Lucratividade	Crescimento rentável do negócio.	Receita operacional.	20% de aumento.	Programas “como”.
	Aumento da Receitas		Vendas X ano anterior.	12% de aumento.	
Clientes	Qualidade do Produto	Qualidade do produto de um associado qualificado	Taxa de retorno.	Reduzir em 50% cada ano.	Programa de gerenciamento da qualidade.  Programa de lealdade do cliente.
	Experiência Compras		Lealdade do cliente.	60% e 2,4 unidades.	
Processos Internos	Fábrica “classe A”	Melhorar o desempenho da fábrica.	Percentual de mercadorias de fábricas “classe A”	70% até o terceiro ano.	Programa de desenvolvimento corporativo da fábrica.
	Plano em linha de gerenciamento.		Itens em estoque X planejado	85%	
Aprendizado e crescimento.	Habilidades de relacionamento	Treinar e equipar a força de trabalho.	Percentual de habilidades estratégicas disponíveis.	Ano 1 = 50%	Plano de habilidades estratégicas “Mesa” dos comerciantes.
	Habilidades de compra/planejamento.			Ano 3 = 75%	
				Ano 5 = 90%	

Fonte: Serra; Torres; Pavan (2004, p. 129)

Desde a sua criação, a metodologia BSC tem sido utilizado por milhares de organizações do setor privado, setor público e ONG's de todo o mundo. Chegou mesmo a ser escolhido, pela famosa revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

## **5 A IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO ENSINO SUPERIOR**

No que se refere à importância do uso das ferramentas utilizadas pelo planejamento estratégico, na elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, continuamos a nossa reflexão a partir dos dados do Senso da Educação Superior no Brasil, no que concerne a evasão de alunos.

A análise do senso permite constatar que a taxa de conclusão mais alta é das universidades federais, com 72,6%. O cálculo levou em consideração o número de alunos que ingressaram quatro anos antes e o total de concluinte dos cursos s em 2007. A média nacional obtida ficou em 58,1%, com predominância nas universidades públicas (63,8% nas estaduais e 62,4% nas municipais). O indicador dá-nos uma idéia do tamanho da evasão dos alunos do ensino superior. A partir do ano em curso, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), pretende adotar um novo modelo de coleta de dados que listará o nome dos universitários e sua trajetória acadêmica, a exemplo do que já ocorre no ensino básico. Na opinião do presidente do INEP, Reynaldo Fernandes, a evasão universitária está ligada, de um lado, à troca de cursos no início da faculdade e, de outro, as dificuldades para pagar as mensalidades nas instituições privadas. No ano de 2007, o censo revela que o país tinha 4.880.381 universitários, o que representa um crescimento de 4,4% em relação ao ano anterior. Desse total, o setor privado respondia por 3.639.413 matrículas, cerca de 74,57% do total, ante 615.542 nas federais, com 12,61%, 482.814 nas estaduais, com 9,9% e 142.612 matrículas nas municipais, cerca de 2,92% (INEP, 2009).

É mister indagar, o que ocorreu com as IES na elaboração dos seus Projetos Político-Pedagógico, que não previram uma situação acima descrita? Quê cenário foi trabalhado? Quê visão, missão e valores foram definidos? Foram definidos os fatores críticos de sucesso? Quais as ações deveriam ser implementadas com vistas ao alcance dos objetivos?

Inicialmente, precisamos definir o que é um Projeto Político-Pedagógico. Para Veiga e Fonseca (2007, p. 12-14)

[...] o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado as autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. [...] Desse modo, o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Ainda acrescentamos o que pensa Vasconcelos (2007, p. 169):

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da

instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Neste contexto, compreendemos que o Projeto Político-Pedagógico por se assemelhar com o Planejamento Estratégico, uma vez que busca responder as perguntas, onde queremos está no futuro? Qual é a nossa missão? Quais são os nossos valores? É perfeitamente possível a utilização das premissas do Planejamento Estratégico, na elaboração e formatação de um PPP.

## **6 UTILIZANDO AS FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ELABORAÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Apresentamos a seguir uma dinâmica para a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, voltado para uma Instituição de Ensino Superior – IES, mais especificamente, para o curso de Administração.

Após definido os principais participantes, escolhidos entre o Corpo Diretivo, Corpo Docente e Discente, de forma tal que o PPP represente o sentimento de todos os que influenciam ou são influenciados pela aplicação desse Projeto, os chamados *grupos de interesse (stakeholders)*, este Grupo tratará da elaboração, buscando dar respostas coerentes às seguintes indagações:

- a) Visão – Qual é a real necessidade da implementação do Curso? Qual é a atual dinâmica econômica e social em que o Curso está inserido, seja como influenciado ou influenciador? Qual é a *visão do futuro* que se pode ter do Curso?
- b) Missão – Qual é a Missão do Curso? Quais profissionais o Curso pretende formar? A Missão é formar *meros* administradores ou *administradores-cidadãos*, conscientes do seu papel transformador da sociedade?
- c) Valores – Quê valores a IES cultiva? Quais os valores estarão permeando o Projeto Político-Pedagógico? Estes valores estão em consonância com os valores da IES, são eles *transformadores*?
- d) Análise Externa ou Macro-Ambiente – Em que contexto político, econômico, social e tecnológico o Curso se encontra? O PPP propicia a formação dos alunos para atuarem nesse contexto? Qual é a importância do contexto atual para a elaboração do PPP, ou o inverso?
- e) Elaboração de Cenários – As situações descritas na análise do

macro-ambiente são permanentes ou transitórias? Qual é o cenário que podemos *vislumbrar* num horizonte de cinco anos ou dez anos? As premissas do PPP estão compatíveis com uma mudança de cenário ou tem flexibilidade suficiente para mudar?

f) Fatores Críticos de Sucesso (FCS) – É preciso identificar quais princípios ou práticas, o PPP deve ter, sob pena de não obter o sucesso deseja, ou não fazer cumprir o desejado. É necessário identificar os *princípios-chave* que o Projeto Político-Pedagógico deve ter.

g) Análise de SWOT (Strength = Forças; Weakness = Fraqueza; Opportunities = Oportunidades; Threats = Ameaças) – Faz-se necessário, identificar quais são as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que o Projeto Político-Pedagógico tem, e promover ações que visem fortalecer os pontos positivos, e neutralizar os fatores negativos. Como pode ser observado nas Figuras 1 e 2.

h) Balanced ScoreCard (BSC) – Analisa a organização segundo quatro perspectivas: financeira, dos clientes externos, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Ao se adaptar esta ferramenta ao Projeto Político-Pedagógico se fomentaria as seguintes indagações: Financeira – Em que medida o PPP torna o Curso viável e auto-sustentável? Clientes (Alunos) – Em que medida o PPP leva a uma formação *cidadã*? Aprendizagem e Crescimento – Em que medida o PPP promove e incentiva uma *educação continuada*, por parte do Corpo Docente? Processos Internos – O quão o PPP torna o Curso atualizado e possível de atualização, quais são os *pontos críticos* que merecem maior atenção?

Ainda sobre a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, assim se manifestam Vieira e Albuquerque (2001 apud PARENTE, 2003, p. 112:

A construção do Projeto Pedagógico demanda uma atitude de reflexão coletiva permanente do corpo da escola em direção às intenções e à consecução desses intentos por parte daqueles que são responsáveis pela condução desse projeto. Requer do corpo da escola conhecimentos e saberes específicos, bem como ousadia coletiva que vai se traduzindo na prática cotidiana a ser feita e refeita dentro e forma da escola.

As possibilidades de aplicação das ferramentas do Planejamento Estratégico, na elaboração de um Projeto Político-Pedagógico são amplas, conforme ficou demonstrado. Para tal, cabe ao Corpo Diretivo da IES de forma democrática e aberta, permitir que seja formado o *grupo de interesse*, dando ao mesmo os poderes e a liberdade de ação que precisam, além de promover uma ampla discussão no âmbito da Instituição, e não temer a quebra de paradigmas, por saber que, se o *novo* assusta, mas que sem ousadia e inovação, não é possível sobreviver.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, demonstramos o que é Planejamento Estratégico tem sua importância para as organizações e que apresenta possibilidade de utilização na elaboração de um Projeto Político-Pedagógico. Mas, e em nossa vida pessoal, é possível aplicar estas mesmas ferramentas? Chegaremos fatalmente à conclusão que sim. Assim como as organizações, todos nós temos a nossa visão do futuro, missão, valores, pontos fortes e pontos fracos (análise de SWOT), fatores críticos de sucesso, etc. Então, todos nós planejamos, mal ou bem, mas planejamos, e assim como as organizações, dependendo de como fizermos o nosso planejamento pessoal, alcançaremos ou não os nossos objetivos, pois, se não planejarmos, forçosamente iremos escutar a sentença do Gato de Cheshire, extraída do clássico “Alice no País das Maravilhas”: “Então, se você não sabe para onde quer ir em qualquer caminho você chegará lá”.

Diante da complexidade da formação humana e das incertezas do mundo do trabalho, devemos ter clareza dos objetivos educacionais e persegui-los para que não tenhamos egressos no ensino superior alheios àquilo que foi planejado e ao que sociedade almeja da educação superior.

## REFERÊNCIAS

- CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/>. Acesso em: 28 fev. 2009.
- JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PARENTE, José. **Planejamento estratégico na educação**. 2. ed. Brasília: Plano Editora, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 30. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

\_\_\_\_\_. O que é estratégia? **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, nov./dez. 1996. p. 150.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S; PAVAN, Alexandre Torres. **Administração Estratégica**: Conceitos, Roteiro Prático, Casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SUN TZU. **A arte da guerra**. 33. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 17. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; FONSECA, Marília (Orgs.). **As dimensões do projeto político-pedagógico**. 5. ed. São Paulo: Papirus, 2007.