

GESTÃO EDUCACIONAL

AUTORES

FERNANDO PANNO

IGOR SENGER

SIDNEI RENATO SILVEIRA



LICENCIATURA EM COMPUTAÇÃO

GESTÃO EDUCACIONAL

AUTORES

FERNANDO PANNO

IGOR SENGER

SIDNEI RENATO SILVEIRA

1ª Edição

UAB/NTE/UFSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Santa Maria | RS

2017

©Núcleo de Tecnologia Educacional – NTE.
Este caderno foi elaborado pelo Núcleo de Tecnologia Educacional da
Universidade Federal de Santa Maria para os cursos da UAB.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Michel Temer

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Mendonça Filho

PRESIDENTE DA CAPES

Abilio A. Baeta Neves

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

REITOR

Paulo Afonso Burmann

VICE-REITOR

Paulo Bayard Dias Gonçalves

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO

Frank Leonardo Casado

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Martha Bohrer Adaime

COORDENADOR DE PLANEJAMENTO ACADÊMICO E DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Jerônimo Siqueira Tybusch

COORDENADOR DO CURSO DE LICENCIATURA EM COMPUTAÇÃO

Sidnei Renato Silveira

NÚCLEO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL

DIRETOR DO NTE

Paulo Roberto Colusso

COORDENADOR UAB

Reisoli Bender Filho

COORDENADOR ADJUNTO UAB

Paulo Roberto Colusso

NÚCLEO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL

DIRETOR DO NTE

Paulo Roberto Colusso

ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO

Fernando Panno, Igor Senger,
Sidnei Renato Silveira

REVISÃO LINGUÍSTICA

Camila Marchesan Cargnelutti
Maurício Sena

APOIO PEDAGÓGICO

Carmem Eloísa Berlote Brenner
Caroline da Silva dos Santos
Keila de Oliveira Urrutia
Siméia Tussi Jacques

EQUIPE DE DESIGN

Carlo Pozzobon de Moraes
Juliana Facco Segalla – Diagramação
Matheus Tanuri Pascotini – Capa e Ilustração

PROJETO GRÁFICO

Ana Letícia Oliveira do Amaral



P194g Panno, Fernando

Gestão educacional [recurso eletrônico] / Fernando Panno, Igor Senger, Sidnei Renato Silveira. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2017.

1 e-book

Este caderno foi elaborado pelo Núcleo de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria para os cursos da UAB

Acima do título: Licenciatura em computação

ISBN 978-85-8341-217-5

1. Educação 2. Educação – Administração 3. Gestão educacional
I. Senger, Igor II. Silveira, Sidnei Renato III. Universidade Federal de Santa Maria. Núcleo de Tecnologia Educacional IV. Universidade Aberta do Brasil V. Título.

CDU 371.1

Ficha catalográfica elaborada por Alenir Goularte - CRB-10/990
Biblioteca Central da UFSM



Ministério da
Educação



PROGRAD



APRESENTAÇÃO

Este livro foi desenvolvido para ser utilizado na disciplina de Gestão Educacional do Curso de Licenciatura em Computação, ofertado pela UFSM (Universidade Federal de Santa Maria), campus de Frederico Westphalen-RS, no âmbito da UAB (Universidade Aberta do Brasil).

Pretende-se discutir diferentes aspectos ligados às atividades de um Gestor Educacional, seja em instituições de ensino públicas ou privadas. Neste contexto, este livro apresenta princípios de gestão, aplicáveis a qualquer administrador e noções de planejamento estratégico e marketing. Mais especificamente na linha da Gestão Educacional, o material aborda as funções do Gestor Educacional, Gestão de Pessoas em instituições educacionais, a dimensão pedagógica do Gestor Educacional e a sua participação na elaboração de documentos básicos da instituição de ensino, tais como o Regimento e o Projeto Pedagógico.

Esperamos que este livro e as discussões por ele suscitadas sejam úteis para sua formação como futuro Licenciado em Computação e sua futura atuação como Gestor Educacional. Mesmo que você porventura não venha a assumir posições de liderança nas instituições de ensino onde irá atuar, lembre-se que, como professores, fazemos a gestão do espaço de sala de aula. Sendo assim, o estudo da Gestão Educacional é importante para desempenharmos nossas atividades docentes.

Desejamos a todos um ótimo estudo!

ENTENDA OS ÍCONES



ATENÇÃO: faz uma chamada ao leitor sobre um assunto, abordado no texto, que merece destaque pela relevância.



INTERATIVIDADE: aponta recursos disponíveis na internet (sites, vídeos, jogos, artigos, objetos de aprendizagem) que auxiliam na compreensão do conteúdo da disciplina.



SAIBA MAIS: traz sugestões de conhecimentos relacionados ao tema abordado, facilitando a aprendizagem do aluno.



TERMO DO GLOSSÁRIO: indica definição mais detalhada de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.

SUMÁRIO

▷ APRESENTAÇÃO ·5

▷ UNIDADE 1 – PRINCÍPIOS DE GESTÃO ·9

Introdução ·11

1.1 Princípios teóricos da Administração ·12

1.1.1 Visão Geral, Principais e Conceitos ·12

1.1.2 Principais Teorias Científicas da Administração ·14

1.2 Organizações: Caracterização e Estrutura ·19

1.2.1 Estrutura Organizacional ·20

1.3 Setores da economia e suas particularidades de gestão ·27

1.3.1 Primeiro, segundo e terceiro setor da economia ·27

▷ UNIDADE 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MARKETING ·29

Introdução ·31

2.1 Marketing Estratégico Institucional ·32

2.1.1 Instituições de ensino Orientadas para o Marketing ·33

2.1.2 Planejamento Estratégico ·34

2.2 Estratégia de marca: posicionamento e imagem organizacional ·36

2.2.1 Caracterização e estratégias do Posicionamento Organizacional ·38

2.2.2 Posicionando a Marca no Mercado ·42

2.2.3 Formação e Manutenção da Imagem Organizacional ·43

2.2.4 Relacionamento com o Cliente Potencial ·45

2.2.5 Percepção de Valor pelo Cliente ·46

▷ UNIDADE 3 – FUNÇÕES DO GESTOR EDUCACIONAL ·47

Introdução ·49

3.1 Planejamento ·50

3.2 Coordenação nas Organizações ·53

3.2.1 Estilos de Coordenação ·54

3.3 Direção como função Administrativa ·57

3.4 Controle Organizacional ·58

3.4.1 Fases do Controle ·59

3.4.2 Tipos de Controle ·63

▷ **UNIDADE 4 – OUTRAS FUNÇÕES DESEMPENHADAS
PELO GESTOR EDUCACIONAL ·65**

- Introdução ·67
- 4.1 Liderança ·68
- 4.2 Trabalho em Equipe ·72
- 4.3 Comunicação ·76
- 4.4 Motivação ·79
- 4.5 Tomada de Decisão ·83
- 4.6 Delegação de Autoridade ·86

▷ **UNIDADE 5 – DIMENSÃO PEDAGÓGICA E O PAPEL DO
GESTOR EDUCACIONAL ·88**

- Introdução ·90
- 5.1 Dimensão Pedagógica do Gestor Educacional e Liderança ·91
- 5.2 Papéis do Gestor Educacional ·94
 - 5.2.1 Recursos Necessários ·99
- 5.3 Tendências Atuais em Gestão Educacional ·101
 - 5.3.1 Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) na Educação ·102
 - 5.3.2 Formação de Professores ·106

▷ **UNIDADE 6 – PROJETO PEDAGÓGICO ·112**

- Introdução ·114
- 6.1 O Projeto Político-Pedagógico ·115
 - 6.1.1 Questões Essenciais sobre o Projeto Político-Pedagógico ·116
 - 6.1.2 Características do Projeto Político-Pedagógico ·118
 - 6.1.3 Finalidades do Projeto Político-Pedagógico ·120
 - 6.1.4 Estrutura do Projeto Político-Pedagógico ·121
 - 6.1.5 A Legislação do Ensino e o Projeto Pedagógico ·122

▷ **CONSIDERAÇÕES FINAIS ·124**

▷ **REFERÊNCIAS ·125**

▷ **APRESENTAÇÃO DOS AUTORES ·130**

1

PRINCÍPIOS
DE GESTÃO

INTRODUÇÃO

Em um mundo competitivo, o estabelecimento de métodos adequados e estruturados de gestão é fundamental para o bom andamento de qualquer projeto, seja ele empresarial, pessoal ou educacional. Ao longo dos anos, os modelos de administração foram evoluindo e foram sendo moldados de acordo com as particularidades dos cenários e das organizações, considerando uma série de fatores como tecnologia, acesso à informação por parte dos clientes, fornecedores e sociedade, legislação, entre outros, que, com a globalização de produtos, serviços, ideias e formas de agir, acabam dinamizando as estratégias de ação das organizações, de maneira desafiadora e complexa.

Independentemente do setor de atuação de organizações e instituições, sejam elas com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, grandes ou pequenas, entende-se que a utilização de preceitos de gestão faz-se necessário para que haja uma consonância entre os objetivos destas organizações e as expectativas do ambiente onde ela está inserida.

Neste contexto, a presente unidade busca traçar diretrizes para que o aluno possa absorver os principais aspectos da gestão de instituições, através de conceitos teorizados por pesquisadores e profissionais da área, com o intuito de oportunizar o nivelamento dos conhecimentos sobre o tema. Para isso, será apresentada uma breve contextualização da teoria geral da administração, com conceitos e histórico, assim como as principais abordagens das teorias científicas da administração.

Na sequência, as organizações serão caracterizadas de acordo com suas particularidades e por fim, serão discutidos aspectos da gestão nos três setores da economia, enfatizando o terceiro setor, traçando algumas tendências administrativas para este setor, o qual as instituições educacionais estão inseridas e também necessitam compreender suas nuances para atuar de forma competitiva e dinâmica no ambiente volátil e em constante mutação que rege o mercado nos dias atuais.

1.1

PRINCÍPIOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO

Para uma boa compreensão dos preceitos administrativos, suas particularidades e importância para a gestão de negócios e instituições, torna-se indispensável que se tenha conhecimento do que é Administração. Daft (1999, p. 05) defende a ideia de que "administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais."

Com esse conceito pode-se verificar que os objetivos organizacionais são atingidos através da eficiência e da eficácia e que, segundo Daft (1999), esses dois termos são definidos de acordo com os conceitos a seguir.

1.1.1 Visão Geral, Principais e Conceitos

A administração é uma ciência relativamente nova, ganhou força na primeira metade do século XX e está inserida no campo teórico das ciências sociais aplicadas, que busca investigar, compreender e explicar aspectos da relação entre indivíduos e a sociedade (CARAVANTES, 1999). Estas relações são intensificadas quando surgem teóricos, pesquisadores e práticos, que estruturam conceitos voltados à ciência administrativa e ampliam o sentido social da interatividade do indivíduo com a sociedade, alocando nele as organizações e suas técnicas de relacionamento, eficazes e eficientes.

Segundo Daft (1999), a Eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Eficácia organizacional significa prover um produto ou um serviço que os clientes valorizam. A Eficiência organizacional refere-se à quantidade de recursos usados para atingir um objetivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matérias-primas, dinheiro e pessoal necessários para produzir um determinado volume de produtos. Assim, a Eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos usada para produzir um bem ou serviço.

A relação de eficiência e eficácia pode ser considerada a mola mestra da ciência da administração, uma vez que são condições necessárias para a manutenção do relacionamento das organizações com a sociedade. Uma diferença primordial existente entre eficiência e eficácia, é que a primeira se refere ao desempenho interno de cada empresa, enquanto a segunda está relacionada com o desempenho externo.

Através dessas definições, pode-se observar que esses conceitos estão diretamente relacionados com as atividades e serviços realizados pelas organizações, de forma a atingir os seus objetivos. A eficácia refere-se a atingir o resultado esperado, realizando as coisas certas, dizendo respeito ao que fazer, enquanto que a eficiência

é produzir algum efeito ou modificação naquilo que existia anteriormente, sofrendo um processo de transformação. Esse fazer as coisas certas, está relacionada ao como deve ser feito (SILVA, 2011).

Neste sentido, surgiram inúmeros conceitos definindo administração. Robbins e Coulter, (1996) dizem que o termo administração se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas, de forma eficiente e eficaz, com e através de pessoas. O processo representa as funções ou atividades primárias realizadas por administradores. Estas funções são tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle.

Verifica-se que o conceito de Administração, para Robbins e Coulter (1996), segue, basicamente, a mesma linha do conceito de Daft (1999), visto anteriormente, porém, neste, aparecem as pessoas como grande instrumento para que se atinja a eficiência e a eficácia.

Silva (2011) enfatiza que com o passar dos tempos a palavra organização passou a ser muito mais utilizada para fazer relação aos mais variados tipos de empresas, instituições, firmas ou entidades. Sendo assim, torna-se necessária a definição deste termo.

Organização é uma entidade social que é direcionada ao objetivo e deliberadamente estruturada. Entidade social quer dizer constituída por uma ou mais pessoas. Direcionada ao objetivo significa atingir certos resultados, como obter lucros, obter aumento de salários para seus membros ou promover satisfação social. Deliberadamente estruturada quer dizer que as tarefas são divididas e as responsabilidades para o seu desempenho são atribuídas aos membros da organização (DAFT, 1999, p. 07).

Uma organização é um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas (CARAVANTES, 1999). Assim, as pessoas são capazes de cumprir tarefas que estão muito além do alcance de qualquer pessoa que atue sozinha. O propósito de qualquer organização é, sobretudo, produzir bens e/ou serviços que satisfaçam as necessidades de clientes ou usuários. O ato de administrar está diretamente relacionado com a execução de alguma atividade, quer seja ela uma prestação de serviços ou até mesmo a industrialização e a comercialização de um produto. Por mais simples que seja essa atividade, ela está ligada a um conjunto de pessoas que são responsáveis por realizá-las de acordo com os objetivos traçados pela organização (SILVA, 2011).

Como toda ciência, a administração tem suas raízes históricas em preceitos defendidos por personalidades, teóricos e práticos. No que tange às teorias administrativas clássicas, tem-se na figura de três engenheiros, Frederick Taylor, e na sequência Henry Ford e Henry Fayol, a construção das duas principais correntes que direcionam os preceitos administrativos ao longo do tempo. Na sequência deste material, serão apresentadas estas construções, para uma melhor compreensão das premissas que envolvem a ciência administrativa.

1.1.2 Principais Teorias Científicas da Administração

Relacionando a história da administração aos seus principais personagens, são apresentados os mais destacados estudos formais da teoria da administração em sua essência, que se situa nos séculos XIX e XX, período do surgimento da chamada Administração Científica com a publicação dos Princípios da administração científica, em 1911, por Frederick Winslow Taylor, chamado pai da administração científica e teoria clássica, desenvolvida a partir das ideias de Henry Fayol.

Segundo Silva (2011), o trabalho de Frederick Winslow Taylor foi desenvolvido durante sua estada nas empresas Midvale e Bethlehem Steel, como engenheiro. Sua teoria partiu da constatação de que havia a necessidade de melhorar a qualidade do produto e reduzir os custos de produção, uma ideia que estava associada à produtividade. Segundo Taylor, esses problemas decorriam da falta de padrões de desempenho e eficiência e da necessidade de orientação para tomadas de decisão mais conscientes e dirigidas para problemas específicos, que geravam baixos níveis de interação entre o operário e o sistema produtivo.

Taylor passou a cronometrar os movimentos dos trabalhadores e dividia-os nas tarefas que os compunham – chamando-as unidades básicas de trabalho. Procurava, dessa forma, a melhor maneira de executá-las e de combiná-las para a tarefa maior. Usava sistema de pagamento por peças produzidas ou por quantidade, provocando aumento do rendimento dos trabalhadores de acordo com seu esforço. Com isso, Taylor conseguiu aumentar a eficiência, pois a produtividade resultava da eficiência do trabalho, e não da maximização dos esforços - troca do trabalho duro pelo trabalho inteligente, (SILVA, 2011).

Henry Ford adotou a linha de Taylor, em que a preocupação maior era a produtividade, sem considerar o homem e suas necessidades. Implantou e desenvolveu a divisão de trabalho na linha de montagem. Assim, cada operador era responsável por uma tarefa pequena, simples, que se completava com o trabalho de vários outros operadores, cada qual com operações igualmente simples.

Segundo Silva 2011, desconhecendo o processo global, cada operador detinha o conhecimento de sua operação e de nada mais; muitas vezes não sabia a que se destinava a peça por ele fabricada. A intercambialidade de operadores permitia que trabalhadores sem nenhum tipo de conhecimento, experiência ou treinamento desenvolvessem bem a tarefa produtiva, e também que tal trabalhador fosse facilmente substituído.

A produção uniformizada garantia à linha de montagem uma velocidade única para todos os operadores, facilitando o controle pelo supervisor. Tais práticas propiciaram o aparecimento de trabalhos indiretos: limpeza, abastecimento de insumos e coordenação de operações, garantindo que o trabalhador da linha de produção se preocupasse apenas na sua tarefa.

Kwasnicka (1995) pondera que Taylor, durante suas análises no chão de fábrica, percebeu que a administração deveria contratar trabalhadores superiores, combinando assim, altos salários com baixo custo de produção, desde que este trabalhador superior pudesse executar mais trabalho do que um similar, mas inferior.

Essencialmente, a maior ênfase ainda permanecia no melhor tempo através de um estudo científico de tempos unitários.

Segundo a autora, Taylor não estava preocupado somente em obter maior esforço dos trabalhadores, mas também em introduzir métodos de trabalho eficientes, que incluía:

- Padronização de ferramentas e equipamentos;
- Rotina de programação;
- Cartões de instruções;
- Estudos de movimentos;
- Seleção dos trabalhadores mais adequados;
- Garantia de amplo material para os trabalhadores;
- Introdução de símbolos como índices.

Para Kwasnicka (1995), no desenvolvimento do novo tipo ideal de administração, Taylor listou quatro princípios fundamentais que diferenciavam a administração científica das outras formas de administração industrial. Sob seu sistema, os novos deveres dos administradores eram:

- 1) Eles desenvolvem uma teoria para cada elemento do trabalho humano que substitui o velho método das regras práticas;
- 2) Eles selecionam cientificamente e então treinam, ensinam e desenvolvem o trabalhador, enquanto, no passado, ele escolhia seu próprio trabalho e se auto treinava da melhor forma possível;
- 3) Eles cooperam com os homens, entusiasticamente, de forma a assegurar a concordância dos trabalhos que estavam sendo realizados de acordo com os princípios da ciência que estava sendo desenvolvida;
- 4) Há uma divisão quase igual de trabalho e responsabilidade entre a administração e o trabalhador.

Em resumo, a teoria científica, foi uma teoria construída basicamente por engenheiros, cuja preocupação básica é aumentar a produtividade dentro de um nível operacional através da utilização da “engenharia das organizações” Kwasincka (1995).

Concomitantemente aos estudos de Taylor, se desenvolveu na Europa, mais precisamente na França, um trabalho, liderado por Henry Fayol, que foi considerado uma das maiores contribuições históricas para o campo da gerência e da administração. Entretanto, ao contrário de Taylor, que começou no nível operacional de uma organização, Fayol trabalhou em níveis superiores, de cúpula administrativa, buscando uma definição de responsabilidade em todos os níveis organizacionais. Ele provou que a aplicação de seus métodos era possível tanto em organizações industriais como em instituições públicas e governamentais, (KWASNICKA, 1995).

Para a autora, Fayol estava preocupado com a função administrativa da direção, com isso, definiu que era necessário ensinar administração aqueles que lideravam. Ele provou em suas teorias que os cinco elementos primários da administração (que serão discutidos ao longo desta apostila), **planejamento, organização, direção, coordenação e controle**, estão relacionados em quatorze princípios da administração, que segundo Kwasnicka (1995) são:

- 1) Divisão de trabalho: Os princípios de especialização do trabalho, de forma a concentrar atividades para maior eficiência;
- 2) Autoridade e responsabilidade: Autoridade é o direito de dar ordens e o poder para obediência;
- 3) Disciplina: Disciplina é Absolutamente essencial para o progresso da empresa.
- 4) Unidade de comando: Um empregado deve receber ordens de somente um superior;
- 5) Unidade de direção: Uma cabeça e um plano para um grupo de atividades, tendo os mesmos objetivos;
- 6) Subordinação do interesse individual para o interesse geral: O interesse de um empregado não deve prevalecer sobre o da organização;
- 7) Remuneração do pessoal: A compensação deve ser justa e, na medida do possível, satisfatória ao indivíduo e à empresa;
- 8) Centralização: É essencial para a empresa e uma consequência natural do processo de organizar;
- 9) Rede escalar: A rede escalar é a cadeia de superiores indo da mais alta autoridade até o mais baixo degrau;
- 10) Ordem: A organização deveria providenciar um lugar para cada indivíduo;
- 11) Equidade: É o senso de justiça que deve prevalecer na organização;
- 12) Estabilidade: É necessário tempo para o empregado se adaptar ao trabalho e executá-lo eficientemente;
- 13) Iniciativa: Em todos os níveis organizacionais entusiasmo e energia são partes da iniciativa;
- 14) *Espirit de corps*: Este princípio enfatiza a necessidade de trabalho em grupo e manutenção de relacionamento interpessoal.

O quadro 1 representa as duas correntes que fazem a Abordagem Clássica da Administração, apresentando suas principais orientações:

| ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA | TEORIA CLÁSSICA |
|---|--|
| Começa com Frederick Taylor, nos Estados Unidos (final do século XIX) | Começa com Henry Fayol na França (final do século XIX) |
| A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional (operários). Padronização de ferramentas, cartões de instruções, seleção dos trabalhadores mais adequados... | A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e da disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos) e de suas relações estruturais. Divisão de trabalho. |
| Enfatiza a divisão do trabalho do operário, ou seja, ênfase nas tarefas é sua principal característica | Enfatiza a anatomia (estrutura) e a fisiologia (funcionamento) da organização, ou seja, ênfase na estrutura é a sua principal característica |
| Predominava a atenção para o método de trabalho | Predominava a atenção para a estrutura organizacional. Rede escalar. |
| Permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos | Permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um comando central, unidade de comando e unidade de direção |
| Corrente de ideias desenvolvidas por engenheiros que procuravam elaborar uma engenharia industrial dentro de uma concepção pragmática | Corrente teórica orientada administrativamente |

FONTE: Dos autores, 2017 baseado em Kwasnicka, 1995 e Chiavenato, 2007

Existem outras correntes teóricas que abordam a ciência organizacional. Estas são desdobradas a partir da teoria científica e clássica, corroborando com elas ou apresentando vieses diferentes. A título de conhecimento, sem aprofundamentos, de acordo com Kwasnicka (1995) são elas:

- O Modelo Burocrático: Aborda a administração como formal e impessoal, regida por normas escritas, separa o corpo administrativo da propriedade da administração e busca a profissionalização de seus membros, reflete muito a teoria clássica e pode ser aplicada em organizações públicas e privadas. Tem como principal teórico o alemão Max Weber.
- Relações humanas: Liderada por Elton Mayo, aborda as relações de trabalho e condições oferecidas pela organização para que seus empregados pudessem desenvolver as suas atividades. Recompensas psicológicas, econômicas e sociais são essenciais para o bom desempenho das atividades.
- Ciência comportamental: É o produto da expansão das Fronteiras da ciência para incluir comportamento humano e mentalidade, processo grupal e todos os processos que a mente humana é capaz de desenvolver. É uma extensão da teoria das relações humanas.

– Abordagem sistêmica: considera a organização como um sistema, com partes interligadas que movimentam o todo. É uma abordagem integrativa, busca combinar os vários elementos da ciência comportamental, administrativa e clássica de forma coesa, com o intuito de obter resultados desejados.

1.2

ORGANIZAÇÕES: CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA

Inicialmente, faz-se necessário o desenvolvimento de um breve relato sobre organização e objetivos organizacionais, para que se tenha a melhor compreensão possível dos assuntos tratados nesse capítulo. Daft (1999, p. 05) defende a ideia de que "administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.". Com esse conceito pode-se verificar que os objetivos organizacionais são atingidos através da eficiência e da eficácia e que, segundo Daft (1999), esses dois termos são definidos de acordo com os conceitos a seguir.

A Eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem sucedida na realização daquilo que tenta realizar. Eficácia organizacional significa prover um produto ou um serviço que os clientes valorizam. A Eficiência organizacional refere-se à quantidade de recursos usados para atingir um objetivo organizacional. Ela é baseada na quantidade de matérias-primas, dinheiro e pessoal necessária para produzir um determinado volume de produtos. Assim, a Eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos usada para produzir um bem ou serviço (DAFT, 1999, p. 07).

Uma diferença primordial existente entre eficiência e eficácia, é que a primeira se refere ao desempenho interno de cada empresa, enquanto a segunda está relacionada com o desempenho externo.

Através dessas definições, pode-se observar que esses conceitos estão diretamente relacionados com as atividades e serviços realizados pela empresa, de forma a atingir os seus objetivos. A eficácia refere-se a atingir o resultado esperado, realizando as coisas certas, dizendo respeito ao que fazer, enquanto que a eficiência é produzir algum efeito ou modificação naquilo que existia anteriormente, sofrendo um processo de transformação. E o fazer as coisas certas, está relacionada ao como deve ser feito.

Com o passar dos tempos a palavra organização passou a ser muito mais utilizada para fazer relação aos mais variados tipos de empresas, instituições, firmas ou entidades. Sendo assim, torna-se necessária a definição deste termo. Uma organização é um arranjo sistemático de pessoas para cumprir um propósito específico. A sua faculdade ou universalidade é uma organização. Assim como irmandades, agências governamentais, igrejas, a Microsoft Corporation, o armazém da esquina, o seu clube, um time de futebol e a Mayo Clinic (ROBBINS e COULTER, 1996, p. 03).

Robbins e Coulter (1996) partem do princípio que, para ser uma organização, é preciso ter um propósito previamente definido e que este vai ser alcançado através de um conjunto de pessoas, que estão diretamente envolvidas e comprometidas com todo o processo. Como visto anteriormente, organização é uma entidade social que é direcionada ao objetivo e deliberadamente estruturada.

Entidade social é constituída por uma ou mais pessoas, que formam um círculo social. Direcionada ao objetivo significa atingir certos resultados em comum, como obter lucros, obter aumento de salários para seus membros ou promover satisfação social para todos os envolvidos. Deliberadamente estruturada quer dizer que as tarefas são divididas e as responsabilidades para o seu desempenho são atribuídas aos membros da organização, de acordo com suas aptidões e interesses.

Assim como Robbins e Coulter (1996), Daft (1999) define organizações como sendo um ambiente composto por pessoas que estão direcionadas a objetivos estipulados por elas mesmas. Porém, torna-se importante ressaltar que nesse conceito em que as tarefas são divididas, cada pessoa que compõe a organização tem uma atribuição para fazer e as responsabilidades são de todos os indivíduos, ou seja, a organização é vista como um todo e não por partes isoladas.

Uma organização é um grupo de pessoas trabalhando juntas, visando alcançar um propósito comum. Assim fazendo, as pessoas são capazes de cumprir tarefas que estão muito além do alcance de qualquer pessoa que atue sozinha. O propósito de qualquer organização é, sobretudo, produzir bens e/ou serviços que satisfaçam às necessidades de clientes ou usuários (SCHERMERHORN, 1999, p.6).

1.2.1 Estrutura Organizacional

Para que as empresas consigam atingir plenamente seus objetivos e metas, é indispensável que elas possuam uma estrutura organizacional bem elaborada. No decorrer da revisão bibliográfica deste assunto, apresentam-se os tipos de estruturas organizacionais bem como as ferramentas que auxiliam na sua elaboração. Mas, inicialmente, é preciso conceituar o que é estrutura organizacional.

Cury (2000, p. 216) relata que "a estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa." Com essa definição verifica-se que uma estrutura organizacional envolve todas as partes integrantes das organizações, independentemente do nível hierárquico das atividades presentes no sistema, quer sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais.

Outro conceito de estrutura organizacional é, segundo Oliveira (1998, p. 85), a que se refere à estrutura organizacional como sendo "o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa", observa-se que esse autor visualiza a empresa como sendo formada por unidades menores, que, agrupadas, formam toda a estrutura organizacional. Também é citada em seu conceito a expressão "conjunto ordenado", porém referindo-se às atribuições que cabem aos ocupantes de cargos ou funções que estão situados nas unidades organizacionais.

O termo estrutura da organização descreve a estrutura ou sistema formal de comunicação e autoridades da organização. A estrutura de uma organização pode ser descrita através de três componentes: complexidade, formalização e centralização. A complexidade refere-se à quantidade de diferenciação em uma organização. A formalização é o grau em que uma organização se baseia em regras e procedimentos para dirigir o comportamento de empregados. E a centralização descreve onde está a autoridade que toma a decisão (ROBBINS e COULTER, 1996, p. 212).

Identifica-se a citação dos três componentes que são necessários em uma estrutura organizacional, que são a complexidade, que se refere às divisões existentes na organização; quanto maior o número de divisões maior a complexidade. A formalização, diretamente relacionada com os aspectos burocráticos de normas e procedimentos e a centralização, que, quanto mais formal é uma estrutura, mais evidenciada fica a figura de quem é responsável pela tomada de decisão.

A estrutura da organização é definida como um conjunto de tarefas formais designadas a um indivíduo ou departamento; as relações formais de relacionamento, incluindo linha de autoridade, decisão de responsabilidade, número de níveis hierárquicos, a amplitude de controle dos gerentes; e o projeto dos sistemas para assegurar a coordenação eficaz dos empregados nos departamentos (DAFT, 1999, p. 192).

Daft (1999) utiliza um conceito mais abrangente para definir uma estrutura organizacional, como sendo uma forma para definir tarefas e atribuições a quem ocupa um cargo, que responsabilidades esse indivíduo possui, com quem ele vai se relacionar e por quem será supervisionado. É uma maneira de relacionar e saber tudo o que ocorre em uma organização.

Segundo Robbins (2000, p. 171), existem seis elementos fundamentais que precisam ser considerados no momento da elaboração de um projeto para a estrutura organizacional:

Especialização do Trabalho: as tarefas são separadas em partes menores, nas quais cada pessoa se especializa em uma tarefa;

Departmentalização: processo de agrupar as tarefas se não iguais, aos mais semelhantes;

Cadeia de Comando: definição das autoridades, especificando quem se reporta a quem;

Margem de Controle: o número de subordinados para qualquer superior que for, não pode ser muito grande, pois pode prejudicar o desempenho;

Centralização: quem detém o poder para a tomada de decisão;

Formalização: especificação dos padrões para os trabalhos a serem desenvolvidos.

Nas organizações existem, basicamente, dois tipos de estrutura, a Formal e a Informal. Esses tipos de estruturas implicam diretamente nas relações entre os membros de uma empresa. Abaixo apresenta-se o conceito de cada uma delas e na sequência serão apresentados conceitos de organograma, que é a representação gráfica da estrutura organizacional.

– Estrutura Formal

A formalidade é sempre observada na elaboração da estrutura das organizações, principalmente no que se refere ao processo de estabelecer a disciplina, definindo as linhas de autoridade, bem como os que a possuem. Por isso, é necessário analisar os vários conceitos de estrutura formal.

A formalização é o grau em que uma organização se baseia em regras e procedimentos para dirigir o comportamento de empregados. Algumas organizações operam com uma quantidade mínima de diretrizes padronizadas e pouca formalização. Outras, algumas bem pequenas, possuem todos os tipos de regras e regulamentos para instruir os empregados a respeito do que eles podem ou não fazer. Quanto mais regras e regulamentos em uma organização, mais formal é a sua estrutura (ROBBINS e COULTER, 1996, p. 212).

Pela definição de Robbins e Coulter (1996), pode-se concluir que:

(...) a formalidade de uma estrutura organizacional está ligada, diretamente, com a aplicação de normas e procedimentos que devem ser atendidas pelas pessoas quando estiverem desempenhando suas funções. Formalização diz respeito ao grau em que os cargos são padronizados na organização. Um cargo altamente formalizado dá ao seu ocupante pouquíssimo arbítrio sobre o que, quando e como será feito. É o grau de padronização dos trabalhos na organização (ROBBINS, 2000, p. 177).

Numa estrutura altamente formalizada, todas as tarefas e atividades já estão previamente descritas, de acordo com a idealização que a alta administração julga ser conveniente, cabendo ao ocupante do cargo apenas executá-la corretamente. A padronização referida pelo autor, visa garantir que o que foi planejado pela empresa obtenha o resultado esperado. Schermerhorn (1999) observa que definida formalmente, uma estrutura organizacional é o sistema de redes de tarefas, relações de quem se reporta a quem, e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos.

“Na maioria das organizações que possuem uma estrutura formal, as pessoas sabem claramente quem é o seu superior imediato que possui a autoridade sobre elas, porque isso está definido estruturalmente. Estrutura Formal, objeto de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos pelo organograma” (OLIVEIRA, 1998, p. 82).

Nota-se que essa estrutura pode tornar a organização um tanto quanto burocrática se não for bem administrada, pois em uma organização formal deve-se ter o cuidado de evitar o excesso de normas, regras e procedimentos, tornando os funcionários meros desenvolvedores de tarefas, restringindo a capacidade de sugerir e criar maneiras eficazes de produzir.

A estrutura organizacional pode ser elaborada de várias formas, cabe à empresa analisar e escolher a que melhor se adapte à sua finalidade e, principalmente, a sua necessidade. Dentre os principais tipos de estrutura formal que podem ser utilizados estão os seguintes: Estrutura Funcional, por Produto/Mercado, Matricial, por Quantidade, por Processo, por Projetos, Militar e *staff-and-line*.

Na estrutura Funcional a organização agrupa, numa mesma unidade, as pessoas que possuem atribuições semelhantes, isto é, estão envolvidas na mesma área de atuação de acordo com a função que estão desempenhando.

Na outra forma de estruturação, que é a por Produto/Mercado, ficam agrupadas as pessoas que estão trabalhando para desenvolver um mesmo produto ou estão envolvidas num mesmo mercado. Também pode ser chamada de estrutura divisional, pois dá a impressão de que são várias organizações, quando, na verdade, é uma só.

A estrutura por produto ou mercado pode ser dividida em três subclasses:

> *Por Produto*: quando a estrutura exige que cada produto seja produzido com tecnologias diferentes.

> *Por Região Geográfica*: quando o local de desenvolvimento do produto sofre influências das fontes de matéria-prima, mão-de-obra especializada e do próprio mercado consumidor.

> *Por Cliente*: quando os produtos da empresa são direcionados para um cliente específico.

Já a estrutura Matricial visa solucionar as necessidades não satisfeitas pelas estruturas funcional e divisional, sendo que cada uma delas possui suas desvantagens se analisadas em nível operacional. Com essa estrutura os funcionários acabam tendo dois superiores, além do responsável pelo setor ou departamento adotado na estrutura funcional ou divisional da organização, as pessoas têm um superior responsável pela gerência de projetos, sendo que este é um especialista no assunto.

Na estrutura por Quantidade as pessoas são separadas por setores, departamentos, enfim, em grupos numericamente iguais para desempenhar suas funções, segundo as ordens de um superior. Atualmente, esse tipo de estrutura não é muito utilizado, pois, verifica-se que a especialização no trabalho é mais eficiente que o número de pessoas envolvidas em um determinado processo.

Por outro lado, na estrutura por Processo, segundo Oliveira (1998, p.125), "as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo", ou seja, conforme os métodos utilizados para executar determinadas tarefas. Isso implica em maior agilidade de comunicação, pois essa é facilitada em virtude das pessoas envolvidas terem um contato mais frequente. Por outro lado, essas mesmas pessoas ficam limitadas ao seu setor ou departamento, prejudicando sua capacidade de verificar o processo de uma forma mais ampla.

Entretanto, na estruturação por Projetos, a sua maioria significativa tem seu tempo de execução previamente estabelecido e as pessoas que são responsáveis por colocá-lo em prática também permanecem nessas atividades pelo mesmo período. Após a sua realização, os indivíduos podem ser transferidos para outros projetos, departamentos ou setores.

Outra maneira de estrutura organizacional é a Militar, também conhecida por estrutura linear. Ela se caracteriza por possuir um formato de pirâmide. Essa semelhança justifica-se pelo fato de que nessa estrutura fica salientada a figura do chefe. Segundo Cury (2000, p. 228), "é um tipo de estrutura baseado na organização dos antigos exércitos", sendo que a autoridade está exclusivamente na chefia, as ordens devem seguir uma linha hierárquica, previamente estabelecida e os funcionários só podem receber ordens de um único superior.

– Estrutura Informal

Em contrapartida à Estrutura Formal, existente na maioria das empresas, surge outra maneira para essa implementação, que é a Estrutura Informal. Estrutura Informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 1998, p. 82).

A estrutura informal está ligada, diretamente, com as amizades, relacionamentos que ocorrem, independentemente das funções ou trabalhos a serem feitos. Uma estrutura informal ocorre quando os funcionários de uma mesma empresa se reúnem num bar ou restaurante para conversar, ou até mesmo num jogo de futebol. Em suma, a estrutura informal é tudo aquilo que diz respeito às relações interpessoais dos indivíduos de uma mesma organização.

Segundo Simon, *apud* Stoner e Freeman (1999, p. 231), é definido estrutura informal como sendo "os relacionamentos interpessoais, dentro da organização, que afetam decisões internas, mas que ou são omitidos do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo." Esses relacionamentos interpessoais, por mais sim-

ples que sejam, podem afetar, diretamente, as relações profissionais do dia-a-dia empresarial influenciando e, até mesmo prejudicando, a decisão, isso em virtude da influência das relações informais.

– Organograma:

Na estrutura formal os relacionamentos que ocorrem entre as pessoas já estão previamente estipulados e definidos através do organograma que, de acordo com Oliveira (1998, p. 114), "é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional", considerando apenas os aspectos referentes às funções que estão exercendo, acaba sendo uma relação direta entre os superiores e seus subordinados. Cury (2000, p. 219) conceitua organograma como "a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e complexos."

A partir dos dois conceitos acima, é possível verificar que, através de um organograma, pode-se representar graficamente, de forma resumida, a estrutura de uma organização, independentemente do seu ramo de atividade. A este respeito, Stoner e Freeman (1999, p. 231) apresentam um conceito um pouco mais amplo que os demais, no qual o organograma é um "diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização e como estes elementos se relacionam," deixando de ser apenas uma representação gráfica. Na verdade, um organograma torna-se um pouco limitado, pois, através dele, não é possível demonstrar os relacionamentos informais que existem nas organizações.

Um organograma possui a finalidade também de demonstrar qual a ordem hierárquica existente na organização, tornando muito mais fácil a sua visualização por parte dos seus componentes. Segundo Chinelato Filho (1999, p. 59), existem várias maneiras de elaborar um organograma, "fica a critério do analista, considerando este a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração."

Os tipos de organograma considerados pelo autor são:

> Organograma Clássico ou Vertical: este tipo é simplificado e procura deixar bem claro os níveis de hierarquia. É bastante utilizado em instituições religiosas e militares e em outras instituições tradicionais, nas quais a visão de hierarquia é fator preponderante.

> Organograma Radial ou Circular: é bastante utilizado nas instituições mais modernas e mais flexíveis, em que o trabalho grupal é uma marca maior, não havendo intenção de ressaltar-se maior importância deste ou daquele órgão. É muito usado nas empresas de consultoria que trabalham em grupos, nos grupos artísticos, nas agências de propaganda.

> Organograma Horizontal: tem finalidade semelhante à do organograma clássico, embora amenize a discriminação hierárquica, uma vez que a escala de poder é representada da esquerda para a direita e não de cima para baixo.

> Organograma Funcional: este tipo preocupa-se não com as linhas de subordinação, mas sim com as linhas indicativas de relacionamentos funcionais entre os órgãos, ou da subordinação técnica.

> Organograma Matricial: este tipo é bastante utilizado quando não temos a definição muito precisa dos órgãos, mas sim de aglomerados de grupos trabalhando por projetos, tendo, cada um deles, vários especialistas cuidando de tarefas ou atividades específicas. Pode ser usado em caso de grupos temporários: por exemplo, em estruturas montadas para a construção de uma grande obra como uma hidrelétrica, uma usina, um conjunto residencial.

É importante ressaltar que uma mesma organização pode ter sua estrutura representada por diversas formas de organograma e que um mesmo organograma pode ter várias representações. Segundo Cury (2000, p. 219), no momento da elaboração de um organograma é importante que se representem:

- * Os órgãos componentes da empresa;
- * Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- * As vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- * Os níveis administrativos que compõem a organização;
- * A via hierárquica.

Para a construção de um organograma é importante analisar, segundo Cury (2000, p.219), os seguintes aspectos:

- * Os órgãos devem ser representados por figuras geométricas, de preferência o retângulo;
- * Os tamanhos dos retângulos devem ser proporcionais à importância hierárquica do órgão;
- * Órgãos de mesma importância hierárquica, seja de que natureza forem, devem ser representados por figuras do mesmo tamanho;
- * Quando, no mesmo nível administrativo, ocorrer a existência de órgãos de hierarquia diferente (Conselho de Administração e Diretoria Executiva, por exemplo, na administração estratégica), o de menor hierarquia (a Diretoria), deve ser posicionado abaixo do de maior hierarquia (o Conselho) e ser representado por um retângulo menor;
- * Os órgãos de staff ou de estado maior e/ou de serviços de apoio, estes quando não em linha, devem ficar posicionados horizontalmente, pouco abaixo do ponto da via hierárquica que parte do retângulo designativo da autoridade/órgão a que estão vinculados, como assessores e/ou prestadores de serviços;
- * Se necessário, os diversos tipos de autoridades devem ser representados por diferentes tipos de linhas de ligação, cuja convenção, quanto a seu significado, deve ser estabelecida pelo responsável pela elaboração, já que não é matéria padronizada;
- * É dispensável a representação, no organograma, da Assembleia Geral ou dos Acionistas, por não integrarem a administração da empresa.

No que se refere ao organograma pode-se concluir que é um importante meio para ajudar no processo administrativo, permitindo estabelecer e definir a linha hierárquica da empresa, bem como as relações técnicas implícitas entre elas.

1.3

SETORES DA ECONOMIA E SUAS PARTICULARIDADES DE GESTÃO

Neste subitem serão abordados os três setores da economia, com o intuito de apontar suas particularidades e diferenciar suas responsabilidades e participação no desenvolvimento econômico e social da economia. Cabe ressaltar a diferença entre setores econômicos e setores da produção. Apesar de ambos estarem presentes nas teorias que estudam a economia, o primeiro, apresentado neste tópico, diz respeito ao primeiro, segundo e terceiro setor e serão detalhados posteriormente. Já os setores da produção são representados pelo setor primário (agricultura, pecuária e extrativismo), secundário (indústrias) e terciário (comércio e serviços).

1.3.1 Primeiro, segundo e terceiro setor da economia

Segundo Silva (2011), num passado não muito distante, a ordem sociopolítica compreendia apenas dois setores, ou seja, um público e outro privado. Esses setores guardavam entre si características bastante distintas; de um lado estava o Estado, a Administração Pública, a Sociedade; do outro, o mercado, a iniciativa particular e os indivíduos. Em função da difícil convivência entre esses dois setores clássicos, começa a surgir e a se firmar um novo setor, denominado de Terceiro Setor.

O fundamento desse novo segmento é que nele estejam situadas aquelas organizações privadas que tenham objetivos públicos. Dessa forma, esse setor ocuparia uma posição intermediária, prestando serviços de interesse social; porém, sem as limitações pertinentes ao Estado e às ambições inerentes ao Mercado. Assim, na atualidade, é necessário compreender que, juntamente com o Estado (Primeiro Setor) e com o Mercado (Segundo Setor), é possível identificar a existência de um Terceiro Setor, o qual tem se tornado um grande mobilizador de recursos humanos e materiais, visando impulsionar iniciativas voltadas para o desenvolvimento social.

Por isso, podemos dizer que o Terceiro Setor não é público nem privado; porém, mantém uma relação de cooperação com ambos, pois a sua própria identidade é derivada da conjugação entre a metodologia deste com a finalidade daquele. Podemos, assim, conceituar o Terceiro Setor como o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil, visando ao seu aperfeiçoamento (SILVA, 2011 *apud* PAES, 88). O reconhecimento da importância do Terceiro Setor é recente.

Atualmente já é considerado um setor fundamental no âmbito da sociedade e da economia contemporânea, principalmente pela capacidade na mobilização de recursos humanos e materiais voltados para o atendimento das demandas sociais

apresentadas e que frequentemente o Estado não consegue atender de forma satisfatória. Para o direito brasileiro são configuradas como Organizações do Terceiro Setor as Associações e as Fundações sem fins lucrativos. As principais características dessas organizações privadas são possuir algum grau de institucionalização organizacional, não ter finalidades lucrativas, ser autogovernada e possuir grande participação de voluntários.

Para Silva (2011), considerando este parâmetro de finalidade, as Organizações do Terceiro Setor podem ser organizadas em duas categorias:

- Organizações de interesse público: são voltadas para a defesa do interesse mais amplo da sociedade ou para o desenvolvimento de uma atividade que traz benefícios para a sociedade como um todo;
- Organizações de ajuda mútua: formam-se para defender interesses coletivos, mas de um círculo restrito, específico, de pessoas, como, por exemplo, uma associação de classe, um clube social ou uma associação de moradores.

Como as organizações de interesse público realizam atividades para o desenvolvimento da sociedade e a melhoria das condições de vida das pessoas, o Estado reconhece essa importância social e oferece como contrapartida alguns tipos de incentivos fiscais, visando fomentar as atividades desenvolvidas.

Para Silva (2011) *apud* Hudson (1998), ainda não se tem de maneira clara e objetiva uma definição ou características que fundamente definitivamente as instituições como sendo de terceiro setor, no entanto, algumas diretrizes podem ser observadas para conduzi-las a tal posto.

Entidades que atuam nos setores de caridade, voluntariado, de organizações não governamentais, setores sem fins lucrativos e de economia social, podem ser consideradas entidades pertencentes e atuantes no terceiro setor da economia.

O autor intensifica ainda esta caracterização das organizações atuantes no terceiro setor, atribuindo a elas elementos que as torna diretamente voltadas às finalidades deste setor. Assim, uma instituição, para estar situada dentro dos preceitos do terceiro setor deve priorizar em seus objetivos a atuação social, deve ser independente do estado e deve atuar sem a finalidade de obter lucro. Se obter resultado financeiro com suas atividades, estes devem ser integralmente revertidos às ações propostas pela organização.

2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
E MARKETING

INTRODUÇÃO

O setor terciário da economia está em fase de constante crescimento e vem se tornando um vetor importante de desenvolvimento econômico. Falando especificamente do setor educacional, um dos principais impulsionadores da ascensão do setor terciário, percebe-se uma realidade voltada ao surgimento de inúmeras instituições públicas e privadas, de diversos níveis acadêmicos, instalando-se e ampliando sua gama de cursos em todo país. A partir disso, cria-se muita esperança com relação ao futuro, pois os cidadãos terão mais oportunidades de profissionalizar-se e condições de mudar a sua realidade social e econômica. Por outro lado, um fator preocupante é a qualidade desse ensino e a qualificação que darão aos alunos.

Dessa forma, a presente unidade tem por objetivo traçar algumas diretrizes estratégicas e mercadológicas voltadas ao setor educacional, focando e expondo a competitividade entre as instituições de ensino. Estão elencadas neste material discussões acerca do marketing institucional, especialmente voltado à educação, orientações mercadológicas direcionadas ao mercado educacional, estratégias de marca, posicionamento e competitividade no setor educacional e cadeia de valor.

É importante destacar que este material é focado numa análise generalista das estratégias mercadológicas voltadas ao setor educacional, abrindo possibilidades de atuação prática em instituições de ensino públicas, considerando suas particularidades, sendo que, mesmo públicas, necessitam manter um relacionamento com seus alunos, aqui por vezes tratados como “clientes”. E de maneira mais intensa, voltada à competitividade, o texto traz subsídios para a estruturação de propostas mercadológicas direcionadas às instituições privadas, considerando suas particularidades comerciais que na maioria dos casos vislumbram retorno financeiro.

2.1

MARKETING ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Considerando que uma instituição educacional existe para realizar propósitos de formação, uma forma útil para examinar a missão da escola, em qualquer nível de formação, seja pública ou particular, é responder às seguintes perguntas: Qual é o nosso negócio? Quem é o consumidor? Quais são nossos valores para o consumidor? Qual será nosso negócio no futuro? Qual deve ser nosso negócio? (KOTLER e FOX, 1994, p.102).

Pensando sobre este pressuposto mercadológico, tem-se consagrada a importância de se pensar serviços educacionais de forma estratégica, esta é uma outra característica deste setor, e deve ser considerada de maneira rígida, apesar de muitas instituições, segundo Kotler e Fox (1994, p.263) colocarem que “frequentemente, assumem que planejar e lançar um novo programa é uma tarefa simples”.

Os gestores educacionais ignoram considerações importantes no planejamento de novos programas e serviços. Nunca consideraram quais seriam as melhores ideias de programas baseados nas possibilidades de carreiras ou interesses dos estudantes. Não analisam as tendências passadas nas matrículas nos cursos e seus concorrentes para descobrir indícios sobre o que os estudantes desejam e não fizeram pesquisa de mercado para determinar quais programas seriam mais interessantes para os mesmos (KOTLER e FOX, 1994, p.263).

Assim, percebe-se que as novas características e tendências do ensino no Brasil estão diretamente relacionadas com os conceitos do marketing, pois de uma vez por todas, as instituições deverão agir de acordo com as necessidades e anseios do mercado e de seu público, uma vez que a concorrência está aumentando no ramo, e o mercado educacional tornou-se um importante filão da economia, pode-se dizer até que tornou-se um mercado financeiramente interessante para ser investido, e esta nova caracterização do ensino, especialmente superior, técnico e tecnológico, é inevitável e resta somente às instituições adaptar-se a ela.

2.1.1 Instituições de ensino Orientadas para o Marketing

Toda organização, nos tempos modernos, deve buscar colocar-se no mercado com suas ações voltadas a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, construindo suas estratégias de produtos, de preços (investimento financeiro pelos alunos), de distribuição e de promoção para este fim. Segundo Churchill e Peter (2000, p.09), “embora haja situações em que abordagens de produção e vendas são apropriadas, na maioria dos casos as chances de sucesso no longo prazo são ampliadas com uma orientação para marketing”. Esta realidade não deixa de existir no que tange às ações mercadológicas para o ensino, onde caracteriza-se profundamente a necessidade de voltar-se para o mercado, pois trabalham com pessoas instruídas, com uma gama gigantesca de escolhas, muitas vezes com limitações financeiras, que acabam protagonizando situações inesperadas.

De acordo com Kotler e Fox (1994, p.27), “uma orientação de marketing pressupõe que a principal tarefa da instituição é determinar as necessidades e desejos de mercados-alvo e satisfazê-los através do projeto, comunicação. Fixação do investimento financeiro e entrega de programas e serviços apropriados e competitivamente viáveis”. Assim, percebe-se a importância de direcionar as instituições de ensino seguindo os preceitos do marketing.

Na medida em que o tempo passa, escolas, faculdades, universidades e outras instituições educacionais reconhecem cada vez mais que enfrentam problemas de marketing. O declínio do número de alunos potenciais, matrículas, contribuições e donativos e outros recursos para enfrentar os custos são alertas sobre a dependência das mesmas em relação ao mercado que atendem (FROEMMING, 2002, p.89).

Uma instituição com orientação de marketing concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos. Essas instituições reconhecem que eficiência e bons programas e serviços são todos meios ou resultados de satisfazer mercados-alvo. Sem mercados-alvo satisfeitos, as instituições se encontrariam em breve sem alunos e entrariam em uma espiral de esquecimento. Os funcionários de uma instituição orientada para marketing trabalham em equipe para atender as necessidades de seus mercados-alvo específicos (KOTLER e FOX, 1994, p.27).

Como se pode perceber, uma instituição voltada para marketing tem fundamentado em suas estratégias de ação, políticas voltadas para a satisfação dos seus clientes, com o propósito de mantê-los e formar uma boa imagem perante os clientes potenciais.

Como dito, o mercado educacional vem crescendo subitamente, fazendo com que os gestores de instituições de ensino repensem suas estratégias, tornando-as

capazes de levar a instituição à maximização de suas qualidades, respondendo de maneira satisfatória ao mercado.

Segundo Kotler e Fox, (1994, p.47): “uma instituição educacional que responde ao mercado esforça-se para sentir, atender e satisfazer as necessidades e aos desejos de seus alunos, potenciais alunos e públicos dentro das restrições de missão e orçamento”. Dentro de suas limitações, as instituições orientadas para o mercado, buscam responder aos anseios de seu público, sendo que, considerando as características distintas de seus públicos, cada instituição determina o nível de resposta que deseja e implanta estratégias para tal.

As instituições de ensino orientadas para o mercado têm um ganho de vantagem competitiva substancial, uma vez que aumentam seu reconhecimento perante os consumidores, assim, criam condições internas e externas de crescimento na participação no setor. Com o crescimento de participação, estas instituições, segundo Kotler e Fox (1994, p.48), “[...] vão desejar comparar seus desempenhos em relação aos concorrentes para conhecer suas vantagens ou desvantagens”. O aumento na participação, para instituições de ensino, requer estratégias de posicionamento condizentes com a realidade e de seu público, como localização, características econômicas, culturais e sociais, entre outros fatores determinantes para um bom posicionamento.

2.1.2 Planejamento Estratégico

Dentro de um contexto mercadológico e, seguindo a necessidade por parte das instituições de ensino de percorrer uma orientação voltada ao mercado, tem-se no planejamento estratégico uma ferramenta fundamental para que estas ações mercadológicas sejam desenvolvidas e implementadas de maneira eficiente e segura.

Para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), planejamento estratégico é um procedimento formal de formação de estratégias, com treinamento e análise executados através de uma elaborada sequência de etapas. Quando começou a ser enfocado, o planejamento estratégico formal obteve muito sucesso e atenção de toda literatura do ramo, tendo enfatizados seus aspectos deliberados e racionais, tanto que para alguns autores o planejamento significava mais que uma abordagem sistêmica da formação estratégica, passando a ser vista como uma religião, chegando a ser propagada com ardor nos meios gerenciais. Mas sua ascendência não durou muito, pois seus conceitos envolviam muito mais aspectos quantitativos do que qualitativos, com pouca aplicabilidade prática.

A constituição de um planejamento estratégico, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), se dá de diversas formas, porém sua formação básica pode ser delineada por etapas.

- **O estágio de fixação dos objetivos:** tendo claro o que se pretende, faz-se a formalização e, quantifica-se as metas da organização, fixando os objetivos.
- **O estágio da auditoria externa:** quando estabelecidos os objetivos, faz-se uma avaliação do ambiente externo que cerca a organização, prevendo inovações e acontecimentos futuros, para que o planejamento não sofra com situações inesperadas que conseqüentemente comprometeria sua eficiência.

– **O estágio de auditoria interna:** além de ter domínio e conhecer as principais ameaças e oportunidades, igualmente importante é identificar as forças e fraquezas da organização, a fim de efetuar um planejamento mais eficiente, com dados mais seguros.

– **O estágio de avaliação da estratégia:** avaliando a estratégia tem-se um maior controle financeiro de suas atuações, tanto na competitividade quanto na lucratividade de maneira qualitativa, sendo que entre as alternativas avaliadas a mais viável, ou as mais viáveis são selecionadas.

– **Estágio de operacionalização da estratégia:** a estratégia é operacionalizada a partir de sua indispensável divisão para que haja uma maior racionalização dos passos, hierarquizando este planejamento com níveis mais alargados, onde os planos estratégicos, a longo prazo, encontram-se no topo, seguidos dos planos a médio prazo, que por sua vez dão origem aos planos operacionais, a curto prazo.

Segundo os autores, todos os conjuntos (objetivos, orçamento, estratégias, programas) são unidos no plano operacional, formando um plano mestre, com a intenção de controlar todo o planejamento.

- **Programando todo o processo:** a programação é fundamental em todo o processo do planejamento, incluindo a direção desde as metas até o cronograma das atividades.

Os conjuntos citados anteriormente são detalhados através de sua divisão por detrimento de seu controle e ação sobre o planejamento em si, formando um modelo que integra esses conjuntos de tal forma que eles acabam se completando, mas levantam algumas dúvidas quanto à qualificação do planejamento estratégico. Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), apesar do sucesso em grandes empresas durante um bom tempo, o planejamento estratégico sofre com sua eficiência questionada, visto que as teorias de sucesso desse planejamento não se convertiam em realidade prática nas organizações.

Esta reflexão acerca da eficiência do planejamento estratégico justifica a intensificação das análises ambientais e mercadológicas antes de estruturar tal ferramenta de gestão. No marketing, especialmente de serviços, no qual as instituições de ensino estão inseridas, o planejamento estratégico busca caracterizar estas instituições perante seu negócio, delineando missão, visão, princípios e valores nas quais as instituições se alicerçam para desenvolver seu mix de serviços e ofertá-los aos seus alunos.

Diante das definições de missão, que representa o compromisso da instituição perante a sociedade, a razão de ser da instituição, de visão que estabelece onde a instituição deseja chegar e princípios e valores, que são as diretrizes morais e éticas que regem a instituição, as organizações voltadas ao mercado e relacionamento com o cliente tendem a formalizar suas estratégias de ação de maneira mais segura e concisa de seu papel perante a sociedade. Esta realidade amplia as chances de aproximação das instituições com seus públicos alvo e, conseqüentemente, do sucesso dentro do segmento.

Na próxima subunidade, sequência deste material, serão abordados pontos específicos acerca de estratégias de maneira ampla e voltadas ao segmento educacional.

2.2

ESTRATÉGIA DE MARCA: POSICIONAMENTO E IMAGEM ORGANIZACIONAL

Como resultado das pressões impostas pelo mercado, tem-se observado um interesse crescente nas questões referentes à estratégia de marca. As Instituições de ensino estão finalmente percebendo que reconhecimento de marca, imagem e posicionamento (todos elementos de uma marca) exercem forte influência nos alunos durante o processo de escolha da instituição de ensino que seja adequada às suas necessidades e aspirações.

Na era moderna, onde o mercado recebe uma enxurrada de produtos, ideias, facilidades, inovações todos os dias, tudo pode ser considerado marca, não somente os produtos comercializados no mercado, mas os nomes pessoais são marcas individuais de cada pessoa, que é construída pela sua postura social e competência profissional. As cidades, estados e nações têm suas marcas, pois suas características, positivas ou negativas são associadas ao seu nome. Segundo Kotler (2003, p.118) “[...] marca é qualquer rótulo que envolva significados e associações”, ou seja, tudo o que é conhecido e lembrado, que leva as pessoas a associarem e recordarem determinada situação. Dias (2003, p.109) conceitua marca dizendo que “é uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer combinação desses elementos, adotada para identificar produtos e serviços de um consumidor para outro”.

Como visto, a marca é constituída de caracteres que representarão a empresa junto ao seu público consumidor, vem daí a importância de fundá-la e gerenciá-la com coerência para que possa ser facilmente lembrada e assimilada pelo cliente no momento de seu processo de compra e mais precisamente no ato de escolha, onde a marca, muitas vezes, é um forte diferencial e tem alto poder de persuasão.

A marca bem conhecida consegue obter um lucro maior com a venda de seu produto.

O objetivo das marcas, na expressão de um céptico, é conseguir mais dinheiro para um produto do que seu real valor. Mas isso é visão pequena a respeito dos benefícios que as marcas de confiança trazem para os usuários. Com base no nome da marca, o usuário conhece que qualidades e características esperam do produto, assim como os serviços que poderá contar, e isso vale mais alguns tostões. (KOTLER, 2003, p.119).

A marca criada e instituída pela organização para o mercado acaba se tornando seu cartão de visitas, sua amplitude precisa ser difundida a fim de reger os mecanismos de toda a estratégia organizacional. Dessa forma, sua responsabilidade não

se limita a diferenciar um produto de outro ou uma empresa de outra, ela deve ser fundamentada em pesquisas e profundo conhecimento do mercado-alvo que a organização pretende atingir, pois está intimamente relacionada com o sucesso organizacional, como cita Ries e Trout (1993, p.56) “um bom nome é o melhor seguro para um sucesso prolongado”, com o reconhecimento do esforço feito para colocar os benefícios oferecidos pela empresa nas mãos dos consumidores. Zyman e Miller (2001, p.71) lembram que “... grandes marcas não nascem, são feitas”. A marca é o legítimo diferencial competitivo construído através da inspiração de seus idealizadores.

Zyman e Miller (2001, p.71) citam ainda que “a amplitude da marca é construída com muito suor, disciplina e inovação em abundância. E todas as melhores marcas são construídas de baixo para cima”. Estas características tornam-se pertinentes e indispensáveis pelo dinamismo e variedades ofertadas pelo mercado mundial, difundido pela globalização, que dispõe para os consumidores uma gama de possibilidades vindas de todos os cantos do planeta, e aumenta a responsabilidade sobre a construção de uma marca fortalecida, qualquer marca já não rege mais aos negócios, ela precisa ser diferenciada e transmitir credibilidade aos olhos de quem consome, portanto sua construção é quase tão importante quanto o desenvolvimento do próprio produto que a levará.

Kotler (2003, p.119) diz que “é um engano achar que a propaganda constrói marcas”. Ela pode até chamar a atenção, divulgar e despertar o interesse do público pela marca, mas é construída através de um conjunto de ferramentas, como relações públicas, eventos, patrocínios, causas sociais e inclusive a propaganda. A marca precisa ser bem vista pelo público, mostrar que a empresa está comprometida com o bem-estar social, atitudes comunitárias fortalecem a marca e a institui com alicerces firmes na mente do consumidor. O grande desafio das organizações está em fazer com que a mídia fale bem sobre sua marca, isso demonstra credibilidade, anúncios pagos certamente refletem menos impacto. Aí está a importância de estruturar a empresa com estratégias e ações sociais.

A marca também é construída pelos empregados e parceiros da organização, que devem transmitir uma experiência positiva aos clientes, devem expressar com clareza as vantagens e real atribuição da marca, creditando a ela as corretas especificações para a qual o produto foi projetado, evitando a indesejável dissonância cognitiva, a insatisfação do consumidor que poderá acarretar rejeições à marca em compras futuras. Para Kotler (2003, p.120) a pergunta que deve ser feita para aos funcionários é “será que a experiência da marca correspondeu à promessa da marca?”.

As organizações não podem permitir que seus representantes comprometam a personalidade da marca ao envolver-se em guerras de preços contra representantes de outras organizações que vendem a sua marca. Todos os parceiros devem ser representantes legítimos da marca e transmitir a experiência pretendida pela marca. (KOTLER, 2003, p.121).

O maior patrimônio que uma organização pode ter é a sua marca, pois, por ser intangível, está imune de uma série de riscos que os bens físicos sofrem. Para exemplificar, Kotler (2003, p.118) cita as colocações de um ex CEO da Coca-Cola, convincente que “ainda que todas as nossas fábricas fossem consumidas pelo fogo amanhã, o valor da empresa mal seria afetado; tudo que realmente compõe

os intangíveis representados por nossa marca e pelo conhecimento coletivo da organização”. Este relato esclarece e demonstra a importância e valor da marca para toda e qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

Valor da marca é a parcela do valor do cliente atribuível às percepções do cliente com relação à marca. Mais especificamente, o valor da marca representa a avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima de seu valor percebido objetivamente. Esta avaliação é moldada pela empresa através de suas estratégias e táticas de marketing, e influenciada pelo cliente através de experiências de vida e associações ou conexões com a marca (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001, p.97).

O valor da marca relaciona-se com o comprometimento e fidelização do público consumidor com a empresa. Segundo Dias (2003, p.110) “o valor da marca é o resultado pelo grau de lembrança da marca pelo público, mais o grau de fidelidade de seus clientes e a força da imagem associada à marca”. Pensando sob esta lógica, percebe-se que o valor da marca, como dito anteriormente é expresso pelo seu valor de venda, ou seja, muitas vezes e em muitas organizações a marca têm mais valor no composto mercadológico que todos os outros ativos físicos da organização.

Mais do que um logotipo ou um papel timbrado, uma marca é uma promessa do que a organização está disposta a fazer e lutar para cumprir, segundo sua missão e sua visão formalizadas, para suas audiências mais importantes. É uma promessa que é valorizada na medida em que os alunos irão pagar mensalidades por ela e os professores e corpo administrativo vão dedicar suas carreiras por causa dela.

Os produtos e serviços de uma instituição educacional podem ter marca – isto é, um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou alguma combinação que os identifique com a instituição e os diferencie das ofertas concorrentes. A marca pode acrescentar valor à oferta da instituição e mais satisfação para o consumidor. (KOTLER E FOX, 1994)

Em organizações educacionais, a questão marca também é fator de relevância e preocupação, pois sua conceituação e valor estão diretamente associados à qualidade do ensino oferecido. Assim, por se tratar de uma organização constituída por profissionais de distintas formações e com metodologias próprias de trabalho, torna-se difícil o controle e assimetria da qualidade dos serviços oferecidos e satisfação dos alunos.

2.2.1 Caracterização e estratégias do Posicionamento Organizacional

A conceituação de posicionamento pode variar de autor para autor, de obra para obra, mas sua célula, sua essência é a mesma, como por exemplo Dias (2003, p.104), que teoriza o posicionamento como sendo “... a criação de uma posição ou imagem na mente do consumidor que seja diferenciada em relação aos produtos oferecidos pela concorrência”, ou seja, ele é a imagem obtida pelo produto ou serviço e que

permanece na mente do consumidor através do tipo de oferta que a empresa faz de seu produto, do público-alvo a quem se dirige e em relação aos concorrentes, pois monitorar o posicionamento da concorrência é fundamental e tão importante quanto posicionar-se corretamente.

Já Kotler (1997, p.265) diz que “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos”. Assim, pode-se perceber que apesar das diferenças, o posicionamento organizacional condiz com a capacidade da empresa em fixar sua imagem, marca na mente do consumidor da melhor maneira possível, através de estratégias de diferenciação que requerem um profundo conhecimento do mercado em que se atua, procurando manter-se com competitividade.

Todas as empresas desejarão promover aquelas poucas diferenças que apelarão mais fortemente a seu mercado-alvo. Em outras palavras, a empresa desejará desenvolver uma estratégia de posicionamento focada. [...] o resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado (KOTLER, 1997, p.265).

A importância de estratégias, fundamentadas na proposição de valor, é fundamental para um bom posicionamento organizacional, pois, por ser focada no mercado, exige que a organização tenha uma clara definição do seu público-alvo, tenha delimitados os benefícios a serem comunicados a este público e que justifique estes benefícios, credenciando a organização a manter uma posição segura e comunicação eficiente com seus consumidores.

Para se discutir estratégias de posicionamento de uma maneira clara e objetiva, pode-se analisar as ponderações da escola do posicionamento, que caracteriza a formação da estratégia como um processo analítico. Esta escola, exposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.69), “acabou ficando com um número limitado de estratégias ou de categoria de estratégias, por exemplo, diferenciação de produtos e escopo focalizado de mercado. Estas eram, denominadas genéricas”. Como visto, a escola do posicionamento tem suas bases fundadas na seleção da melhor estratégia através de análises do mercado, cálculos analíticos e diferenciação de produtos, não de sua formulação, ou seja, as estratégias devem sair do processo desenvolvidas para serem articuladas e incrementadas, é o setor em que a organização está inserida no mercado quem delimita as opções quanto à posição estratégica a ser adotada pela empresa.

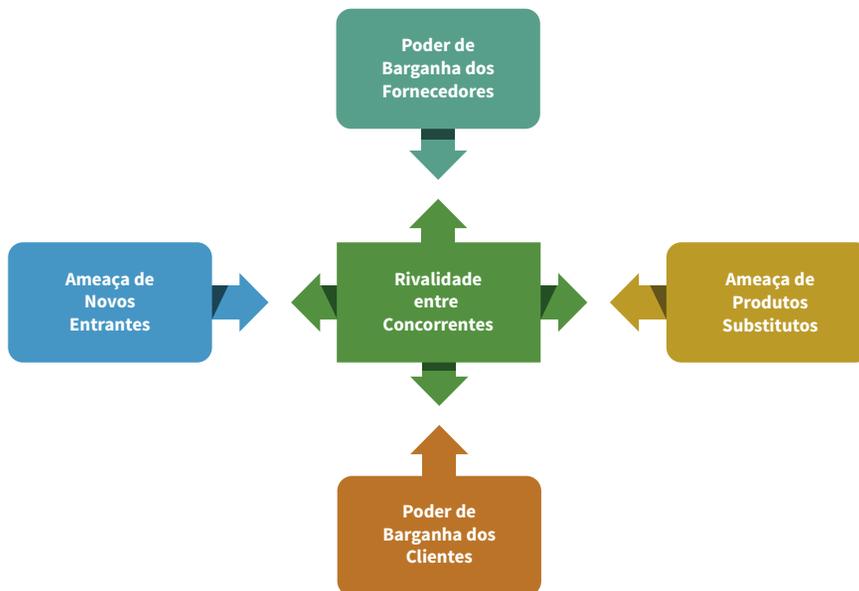
Porter (1992) teorizou três conceitos de estratégias voltadas para o posicionamento competitivo:

A) O modelo de Porter de análise competitiva

Este modelo busca identificar a influência de cinco forças incontroláveis do ambiente organizacional, que influenciam nas ações da empresa e da própria concorrência (como mostra a Figura 1):

- Ameaça de novos entrantes;
- Poder de barganha dos fornecedores da empresa;
- Poder de barganha dos clientes da empresa;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

FIGURA 1 – Cinco forças de Porter



FONTE: Porter (2002), adaptado por NTE, 2017

B) Estratégias Genéricas

Em suas obras, Porter apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.84) afirmam que “existem dois tipos de vantagem competitiva capaz de fazer a organização conquistar mercado: baixo custo ou diferenciação”. Destas, são caracterizadas três estratégias genéricas que podem colocar a organização a patamares superiores frente à concorrência: liderança em custo, diferenciação e foco.

Estas estratégias são defendidas por administradores modernos, uma vez vista e comprovada distinção entre as três e a adoção explícita que as organizações fazem a uma delas. Ou se trabalha com commodity e busca a competitividade por custo, com tecnologia para produção em grande escala, ou se busca um produto diferenciado, almejando a fidelidade do consumidor às características únicas destes, ou se atua focando nichos de mercados específicos, neste caso, pode-se focalizar nichos e trabalhar custos ou focalizar nichos e trabalhar diferenciação também (Figura 2).

FIGURA 2 – Estratégias Competitivas Genéricas de Porter



FONTE: Porter (2002), adaptado por NTE, 2017

C) Cadeia de valor

Segundo Porter apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.84) “... uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte”. Segundo ele, as atividades primárias são aquelas envolvidas na transformação da matéria-prima em produto acabado, é todo o fluxo do produto dentro do processo produtivo. Já as atividades de suporte são destinadas a apoiarem as atividades primárias, é tudo o que envolve o processo produtivo, como suprimentos, gestão financeira, de marketing, de recursos humanos, desenvolvimento e busca de novas tecnologias (Figura 3).

FIGURA 3 – Modelo de cadeia de valor de Porter



FONTE: Porter (2002), adaptado por NTE, 2017

2.2.2 Posicionando a Marca no Mercado

Na realidade existe pouca diferença entre gestão de marcas e posicionamento. A essência de ambos pode ser compreendida ao se responder à questão: Quando as pessoas ouvem o seu nome, no que elas pensam? Esta é a posição que a organização detém na mente de seus consumidores. O posicionamento da marca no mercado condiz com o grau de qualidade atribuído a seus produtos pelos consumidores, também pela fidelização destes e abrangências da marca junto ao mercado segmentado.

Claramente, a marca tem a ver com a construção e manutenção de uma posição. Para se chegar à posição ideal de sua marca, a organização precisa percorrer um caminho nada simples, primeiro é preciso determinar qual posição a organização pretende deter, ou predefinir, como ela quer que o seu público-alvo defina sua marca. O segundo passo é a construção da marca, através de estratégias mercadológicas bem definidas e voltadas à satisfação deste público específico. Ao longo do tempo, a organização poderá chegar à posição desejada, atuando com uma maior competitividade. As formulações dessas estratégias mercadológicas precisam levar em consideração aspectos amplos de carácter social, cultural e econômico, o que leva as organizações à obrigação de entender o que vem a ser satisfação para o seu consumidor.

No atual estágio de competitividade, quando sempre mais ofertas são apresentadas ao consumidor para atender suas necessidades, ele voltará a comprar onde existir maior grau de satisfação no atendimento de suas necessidades, desejos e expectativas. Estes mesmos pressupostos são válidos para organizações em que o foco de suas trocas excede a mera troca econômica, envolvendo a troca social do marketing, onde se troca ideias, valores, crenças. Também nestes processos de troca, o consumidor buscará a satisfação plena. (FROEMMING, 2002, p.58).

Estabelecer uma marca nos dias de hoje é uma tarefa muito difícil considerando nossa sociedade ocupada, cética, e esquecida, também pelo fato desta sociedade contar com uma gama muito grande de possibilidade de escolha em todos os setores, enfatizando a necessidade de se pensar estratégias voltadas à maximização da satisfação dos consumidores. Por outro lado, uma vez estabelecida a marca e as percepções que a rodeiam, mudá-la pode ser extremamente difícil e caro, como lembram Ries e Trout, (1993, p.37) “se você já tem o seu produto nessa posição, porque mudar? Será mais barato e mais eficiente, a longo prazo, introduzir um novo produto”, ou seja, quando posicionada na mente do consumidor com seus atributos, tentar posicionar a mesma marca com outras características, pode tornar-se muito caro, dispendioso e arriscado, é mais viável lançar uma marca nova e posicioná-la.

O fator determinante para o sucesso organizacional está, certamente, intimamente relacionado com a posição da marca na mente do consumidor, uma vez que as pessoas frequentemente desenvolvem um alto nível de envolvimento pessoal com suas marcas favoritas. O nível de intensidade que as pessoas desenvolvem numa ligação psicológica com suas marcas é um elemento-chave no processo da identidade da marca. A identidade da marca inclui os benefícios emocionais que as pessoas associam a ela, além dos seus atributos, personalidade e símbolos.

Em se tratando de Instituições Educacionais, que segundo Kotler e Fox (1994, p.172) “... mantêm uma posição nas mentes daqueles com os quais tem contato ou a conheçam”, o posicionamento da marca detém uma importância ainda maior, pois ela é propulsora de aspectos relacionados com a satisfação de necessidades superiores de seus clientes, como o status, posição social, características que os influenciam antes mesmo deles tornarem-se consumidores.

Neste sentido, as instituições de ensino precisam investir em programas e experiências educacionais para alunos do ensino fundamental e médio, assim, estarão mais bem posicionadas para se tornarem a escolha desses jovens no futuro e conseqüentemente serem vistas como aptas a desenvolver um bom papel na preparação para o mercado de trabalho.

Para tal, estas instituições precisam buscar estratégias de posicionamento convergentes com a realidade de seu público, para que sua marca seja reconhecida como a Instituição almeja que ela seja.

Estas estratégias exigem a sequência de alguns passos importantes lembrados por Kotler e Fox (1994, p.172): “avaliação da posição atual de instituição no mercado relevante; escolha da posição desejada; planejamento de uma estratégia para atingir esta posição; implementação da estratégia”.

A formulação de um planejamento, elaborado e executado com comprometimento e clareza, pode transformar o posicionamento em um fator de diferencial competitivo, que segundo Kotler e Fox (1994, p.180), é “... a arte de desenvolver e comunicar diferenças significativas entre uma oferta e as concorrentes atendendo o mesmo mercado-alvo”.

Assim, percebe-se a importância de pesquisar e conhecer profundamente o mercado onde se atua, para poder coletar dados e características deste público, analisar e interpretar os dados, descobrindo quais os atributos mais importantes de cada instituição são observados pelo mercado-alvo no momento de sua escolha, de posse dessas informações estruturar as ações organizacionais voltadas para os referidos atributos.

É preciso monitorar percepções e atitudes no mercado continuamente visando manter sua habilidade para andar depressa caso ocorra alguma mudança, positiva ou negativa. Você precisa ter os que fazem tocar o alarme no perímetro da estratégia para sinalizar qualquer ataque furtivo do inimigo. (ZYMAN e MILLER, 2001, p. 125).

Estas características são consideradas instintivas nos dias atuais, pois a volatilidade do mercado obriga as organizações a estarem em constante atenção frente a qualquer sinal de turbulência, também de estar em simetria com as novas tecnologias e inovações que o mercado oferece.

2.2.3 Formação e Manutenção da Imagem Organizacional

A imagem organizacional é outro fator relacionado à marca dos produtos, serviços ou da própria organização, como citam Kotler e Armstrong (2000, p.87), “o conjunto de crenças que existem acerca de uma determinada marca é o que se chama de imagem de marca”. Esta imagem é constituída a partir dos benefícios (ou malefícios) que o consumidor atribui ao produto ou organização, levando em consideração sua experiência, percepção, distorção e retenção seletivas das características destes produtos. Kotler e Armstrong (2000, p.87) completam dizendo que “as crenças de um consumidor sobre um dado produto podem diferir dos seus atributos reais”. Ou seja, a organização pode posicionar sua marca de determinando atributo para os itens que leva, mas se o consumidor perceber outros atributos e acreditar neles, a organização terá que reposicionar-se.

Hoje em dia, devido à grande concorrência, uma boa imagem é considerada

um forte vetor de competitividade organizacional, ele deve ser construído considerando menos os apelos racionais e mais os sentimentais, pois atualmente como lembra Kotler (2003, p.91) “[...] as empresas copiam rapidamente as vantagens competitivas”, por esse motivo, e acreditando que o consumidor prende-se mais aos benefícios emocionais, as organizações precisam fortificar uma imagem que marque mais o coração do que a mente do consumidor, pois ao contrário, correm o risco de enaltecer os mesmos benefícios da concorrência.

Em consequência, as empresas estão recorrendo a antropólogos e a psicólogos para desenvolver mensagens que afetem mais profundamente as emoções. Uma das abordagens é construir a imagem de produto em torno de algum arquétipo arraigado – o herói, o anti-herói, a sereia, o velho sábio – que povoa o inconsciente coletivo” (KOTLER, 2003, p.91).

Esta teoria abre uma nova discussão sobre a formação de uma imagem organizacional forte e competitiva, uma vez que todos os conceitos eram baseados na conquista de um espaço na mente do consumidor. Vê-se que já não basta conquistar a mente, pois quem a domina é a racionalidade, sendo mais facilmente ludibriada por propostas tentadoras da concorrência, ou seja, o consumidor pode ter uma boa imagem de uma determinada marca, mas somente isto não basta para convencê-lo a comprar, se ele não tiver uma ligação afetiva e emocional com esta marca, pois ele pode deter a mesma imagem de uma marca concorrente que esteja mais acessível ou barata. Assim, estratégias de marca e formação de uma imagem organizacional forte devem ser fundamentadas e direcionadas aos anseios emotivos, sociais e familiares dos consumidores, para obter um maior e mais duradouro grau de fidelização.

As imagens da marca podem ser intensificadas pela apresentação da marca em um contexto que ao mesmo tempo seja familiar e forneça incentivos à ação. Isso significa que os modelos nos anúncios devem corresponder à faixa etária da audiência-alvo, o cenário de fundo deve ser familiar e o texto deve se desenvolver em cima de estímulos poderosos como melhores condições de saúde, segurança e tranquilidade financeira (DALRYMPLE e PARSONS, 2003, p.108).

A formação das imagens da marca também se deixa influenciar pelas associações do cotidiano do consumidor com a marca. Quando captam as informações dos produtos e refletem sobre elas, essas informações vão tornando-se familiares e começam a fazer parte do seu cotidiano, e passam a ser associadas às experiências vividas na família, no trabalho, tendenciando estes consumidores a favorecer uma única marca e a identificar-se com ela.

2.2.4 Relacionamento com o Cliente Potencial

Hoje, a tecnologia está acessível a todas as organizações, basta saber onde buscá-la. Esta tecnologia permite que a troca de informações aconteça bilateralmente entre o cliente e a empresa, criando boas condições de troca de experiências de ambas as partes, que acabam por integrá-los, possibilitando, através do diálogo, que a organização conheça melhor seu consumidor, desenvolva estratégias de produtos, preços e campanhas promocionais que estimulem o consumo e fortifiquem o relacionamento entre as partes.

Este é um aspecto importante do relacionamento entre organização e consumidor como fator de competitividade, mas uma relação de igual proporção precisa ser almejada com os clientes prospects, buscando formar um elo de valor condizente com as necessidades da organização e do próprio cliente.

Em um mercado volátil e bastante concorrencial, em todos os setores como o de hoje, as organizações com visão futurista precisam pensar além do seu público atual. Claro que a premissa de “é mais viável manter os clientes antigos do que conquistar novos” continua valendo, mas a verdade é que os clientes antigos se tornam um risco para a empresa, uma vez que a fidelização plena está cada vez mais difícil, também porque eles, um dia, faltarão. Dessa forma, uma preocupação emergente no meio administrativo está na conquista de novos clientes, identificação, classificação e estratégias que visam conhecer o consumidor potencial, pois, ele faz parte do mercado como um todo, estando inclusive na definição de mercado proposta por Kotler (1997, p.130), sendo “... um conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto”. Este consumidor potencial é considerado uma peça fundamental no processo de venda.

Os vendedores de produtos e serviços precisam saber como qualificar as indicações – ou seja, como distinguir as boas indicações de clientes potenciais das ruins. Os clientes potenciais podem ser qualificados por meio de sua situação financeira, volume de negócios, necessidades especiais, localização e possibilidades de crescimento (KOTLER e ARMSTRONG, 2000, p.277).

Dessa forma, vê-se a necessidade de uma estratégia organizacional voltada à prospecção, que segundo Moreira, Pasquale e Dubner (1997, p. 59) é a “etapa do processo de venda no qual o vendedor identifica o consumidor potencial qualificado”. Considerando esta etapa, a organização pode identificar dentre os compradores que constituem o mercado os clientes *prospects* que de acordo com Moreira, Pasquale e Dubner (1997, p. 59) é o “cliente que a agência tem em perspectiva. Pessoa ou empresa que demonstra interesse em comprar um produto”, ou seja, são os clientes que a organização identifica, analisa e classifica como detentores das características (físicas, etárias, financeiras, culturais, etc) essenciais para o público-alvo definido.

O *prospect* qualificado pode surgir quando se inicia o processo de relacionamento com o *prospect* e este manifesta algum tipo de interesse na empresa, quer solicitando leitura, assistindo um

seminário, [...] A importância dessa tipologia é a possibilidade de desenvolver um *prospect* ao aumentar o conhecimento deste sobre o produto e/ou alterando sua percepção com o uso da comunicação (DIAS, 2003, p.39).

Um dos principais objetivos da prospecção é proporcionar ao cliente potencial um maior conhecimento da organização, tendo esta que deliberar um grande esforço para alcançar este objetivo. Pensando nesse pressuposto, não se tem dúvida que a prospecção e conhecimento dos clientes prospects são importantes, mas, como visto, deve ser projetada e planejada nos mínimos detalhes, pois como se sabe, a organização sobrevive de clientes atuantes, que a movimentem. A evolução do relacionamento com o cliente potencial deve existir considerando as condições e realidades da empresa e do seu mercado.

2.2.5 Percepção de Valor pelo Cliente

Definir valor não é tarefa simples, pois está diretamente relacionado às necessidades e desejos de cada consumidor. Referenciando a discussão sobre a utilidade da customização, considerando que cada cliente tem suas características próprias, prima por situações diferentes que o façam sentir-se bem, percebendo e valorizando aspectos diferentes em produtos iguais. Dias (2003, p.504) conceitua valor dizendo que “é quanto valem os benefícios técnicos, econômicos, de serviços e sociais de um produto ou serviço para um determinado cliente”.

Os consumidores em geral têm a sua frente uma grande gama de produtos e serviços que podem satisfazer uma dada necessidade. Como eles escolhem entre vários produtos e serviços? Consumidores tomam decisão de compra com base em sua percepção do valor que os vários produtos e serviços oferecem (KOTLER e ARMSTRONG, 2000, p.04).

3

FUNÇÕES DO GESTOR
EDUCACIONAL

INTRODUÇÃO

Prezado Estudante!
Seja bem-vindo à terceira unidade do livro da disciplina Gestão Educacional do curso de Licenciatura em Computação.

Com o passar dos tempos, pôde-se verificar que a função de administrar tem sofrido muitas alterações quanto ao seu conceito e implicações, principalmente devido às incertezas e modificações que têm ocorrido neste mundo globalizado.

Administrar tornou-se indispensável para as mais variadas áreas de atuação, desde uma atividade mais simples até as mais complexas. É preciso administrar sempre. Administrar o tempo, os estudos, o salário, enfim, todas as nossas atividades do dia-a-dia, por mais simples que elas sejam. Quando se administra se está fazendo a gestão de algo, podendo ser de uma empresa, de uma equipe ou de um grupo de pessoas, um clube social ou uma instituição sem fins lucrativos.

O ato de administrar está diretamente relacionado com a execução de alguma atividade, quer seja ela uma prestação de serviços ou até mesmo a industrialização e a comercialização de um produto. Por mais simples que seja essa atividade, ela está ligada a um conjunto de pessoas que são responsáveis por realizá-las de acordo com os objetivos traçados pela organização.

Os administradores, quer estejam eles atuando em empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos ou organizações não governamentais (ONG's), desempenham algumas funções primordiais: planejamento, da coordenação, da direção e do controle organizacional. Para tanto, esta unidade está dividida em quatro tópicos. O primeiro se refere à definição e noções de planejamento. Em seguida serão relacionados os aspectos inerentes a coordenação organizacional e seus estilos. A terceira função dos gestores que será trabalhada nesta unidade se refere à direção. E por fim, trabalharemos as definições do controle organizacional, elencando suas fases e tipos.

Vamos iniciar então? Bons estudos...

3.1

PLANEJAMENTO

O planejamento faz parte das principais funções da administração, juntamente com a coordenação, a direção e o controle. Dentre estas funções ou atribuições que cabem aos administradores, a de planejar é considerada, pela grande maioria dos autores, como a principal, sendo aquela que estabelece o rumo de uma organização. Neste caso, estamos falando em organização como empresas públicas, empresas privadas, instituições de ensino, propriedades rurais, clubes sociais, esportivos e de serviços, além das organizações não governamentais (ONG's). Assim, quando falamos em organizações, estamos nos referindo a esta diversidade de tipologias.

Esta função administrativa determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2000, p. 195).

Relacionado diretamente com o planejamento está a missão da empresa, pois, para a elaboração do plano serão especificados os objetivos, agrupados de maneira ordenada, seguindo certa hierarquia, que a empresa pretende atingir num futuro um tanto quanto próximo. Porém, não basta planejar somente com os objetivos se não for relatada a metodologia deste planejamento, ou seja, os passos que deverão ser dados para que se consiga atingir esses objetivos.

Um processo gerencial inicia com o planejamento. Por meio dele é que são definidos e traçados objetivos importantes, esclarecendo o que precisa ser feito para realizá-los. Isso prepara o cenário para os futuros esforços gerenciais na organização: planejamento: alocar e distribuir os esforços, os recursos para realizar as tarefas essenciais; liderança: orientar os esforços dos recursos humanos para assegurar altos níveis de realização das tarefas; e o controle: acompanhar a realização de tarefas e tomar as necessárias providências corretivas (SCHERMERHORN, 1999, p.94).

Pelo exposto até aqui, pode-se verificar a importância que a função administrativa de planejar possui no contexto de gestão organizacional, pois é elemento fundamental na composição administrativa de qualquer tipo de organização. “O planejamento é um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. Deve, pois ser entendido como sendo um processo racional, através do qual se pode introduzir um maior grau de eficiência às atividades. Planejar é decidir, antecipadamente, o que fazer” (FARIA, 1997, p. 73).

Verifica-se, também, que o planejamento está sempre voltado para os objetivos e que estes estão direcionados para o aperfeiçoamento das atividades executadas pelas organizações. Com um planejamento, antecipam-se as decisões a respeito das tarefas que deverão ser feitas na organização. O autor Maximiano (1995) argumenta que o planejamento é o processo de interferir na realidade, com o propósito de passar de uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É tomar no presente decisões que afetam o futuro, visando a reduzir sua incerteza. Com esse conceito, identifica-se que um planejamento consiste num processo intenso de verificação da atual situação vivenciada pela organização, visando a mudanças posteriores. Entretanto, são tomadas decisões no presente visando ao futuro.

De acordo com Robbins e Coulter (1996, p. 140), "o planejamento pode ser também classificado em formal ou informal. Todos os administradores se lançam no planejamento, mas pode ser que isso aconteça somente de maneira informal."

O planejamento informal ocorre quando se tem conhecimento do que deve ser feito e como deve ser feito, porém, isto não está devidamente escrito, está apenas na mente ou no pensamento dos administradores. Isto ocorre na maioria das vezes nas pequenas empresas, pois como está citado no conceito anterior, "todos os administradores se lançam no planejamento", vejam que os autores não mencionam gerentes, diretores, são os administradores que planejam, sendo que a maioria das pequenas empresas não possuem um administrador devidamente formado e, principalmente, qualificado. Por outro lado, o planejamento formal é realizado quando se define a Missão, Visão, Valores e Princípios, Objetivos Estratégicos e Metas.

A Missão organizacional consiste no estabelecido do seu propósito, sua razão de existir. A Visão refere-se aos horizontes futuros, como uma organização quer ser vista e reconhecida pelos públicos interno e externo. Os Valores e Princípios expressam os princípios éticos e convicções que orientam um modo de conduta dos indivíduos e da organização.

Por sua vez, os Objetivos estão relacionados com uma situação que se deseja alcançar futuramente, enquanto as Metas são ações e tarefas específicas que contribuem para o alcance dos objetivos. Um objetivo inicia sempre com um verbo no infinitivo, exemplo realizar, organizar, executar, identificar, etc.. Assim, um objetivo poderá ser atingido mediante o estabelecimento de uma ou mais metas. É importante destacar que uma meta deve ser específica (única); possível de ser medida (por meio de quantidade de recursos financeiros, percentual de crescimento, quantidade de novas unidades organizacionais); uma meta também tem que ser possível de ser atingida, uma meta inviável ou impossível de ser alcançada faz com que a equipe de colaboradores da organização se desmotive antes mesmo de começar as atividades. Outro ponto relevante em uma meta é seu aspecto de temporalidade, ou seja, deve estar explícito qual é a data, em termos de dia/mês/ano que deverá estar finalizada.

Para exemplificar, digamos que uma empresa estabeleça o seguinte objetivo: aumentar em 8% as vendas de seus produtos no ano de 2018. Quais seriam as possíveis metas para atingir esse objetivo? Em um primeiro momento poderíamos pensar na seguinte alternativa: realizar um curso de técnicas de vendas para seus vendedores, no período de 09 a 11 de outubro de 2017, no centro de treinamentos

da empresa. Observe que o curso de treinamento é em uma área específica (técnicas de vendas), foi definida uma data para sua realização (09-11/10/2017) bem como o local onde será realizada. Será que poderíamos detalhar ainda mais essa meta? Penso que sim, por meio da identificação do profissional ou empresa ministrante do curso. Este exemplo de meta focou a qualificação profissional, poderíamos ter exemplificado utilizando metas promocionais, que abrangem a redução de preços, propagandas nos mais variados meios de comunicação, divulgação em lojas do varejo, entrega de brindes, promoções do tipo pague um e leve dois, etc.

3.2

COORDENAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Particularmente, cada indivíduo tem suas pretensões e ambições distintas umas das outras, fazendo com que ajam de forma diferente perante a mesma situação. Isso também ocorre nas organizações, por mais que se invista em treinamentos não se consegue fazer com que as pessoas respondam adequadamente ao nível exigido pelos administradores. É nesse sentido que surge o papel da coordenação.

Coordenação é o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização. Sem coordenação as pessoas e os departamentos perdem a visão de seus papéis dentro da organização e são tentados a buscar seus próprios interesses pessoais, frequentemente às expensas dos objetivos organizacionais (STONER e FREEMAN, 1999, p. 237).

A responsabilidade de quem está coordenando as atividades organizacionais é, basicamente, de ordenar e harmonizar a execução dos afazeres, para que, no final, atinjam-se os resultados esperados. A coordenação tem a atribuição também de fazer com que os departamentos fiquem integrados, possibilitando, consequentemente, a interação e integração das pessoas, pois uma organização só vai existir se as diversas partes se unirem, formando uma unidade. Existem autores que se referem à coordenação citando o termo integração, que é o caso de Schermerhorn (1999, p. 174), em que "integração é o nível de coordenação alcançado entre os componentes internos de uma organização."

De acordo com Fayol apud Schermerhorn (1999, p. 21), coordenar consiste em "congregar esforços das subunidades e assegurar que as informações sejam compartilhadas e os problemas resolvidos."

Numa organização as diversas tarefas especializadas precisam combinar-se e integrar-se porque elas são interdependentes - para realizar uma, é preciso realizar outra, ou nada acontece. Interdependência e convergência são as palavras-chave no processo de coordenação, a atividade que procura fazer as peças especializadas se encaixarem umas nas outras, de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade (MAXIMIANO, 1995, p. 28).

Entende-se que Maximiano (1995) analisa as organizações como sendo formadas por partes menores especializadas, que não têm utilidade se consideradas

isoladamente. Cabe à coordenação agrupar essas classes para que, juntas, possam atender à missão da empresa.

Um conceito que expressa de forma resumida o conceito de coordenação, é o de Bateman e Snell (1998, p. 528), o qual afirma que "a coordenação refere-se a procedimentos que ligam as várias partes da organização para que se alcance a missão global da empresa." Nesse conceito, a organização é vista como uma composição de partes menores que precisam de uma inter-relação para realizar a missão da empresa. Devido a existirem diferentes situações nas quais a coordenação é responsável por desempenhar o seu papel, existem algumas formas de realizar este processo de integração entre as classes de uma organização. A coordenação das atividades organizacionais apresenta alguns estilos, a saber:

3.2.1 Estilos de Coordenação

Maximiano (1995, p. 28) observa que a coordenação possui três estilos básicos para sua execução:

- *Coordenação por Meio da Hierarquia:* nela a função de coordenar é atribuída geralmente a um dirigente, que, através da autoridade formal ou da liderança que lhe foi concedida, faz com que as pessoas realizem as tarefas de maneira coordenada.
- *Coordenação por Meio da Comunicação:* a informação é um importante, se não fundamental instrumento capaz de auxiliar na coordenação. Maximiano (1995, p. 28) afirma que "é o meio pelo qual se transferem e recebem informações e tomam decisões. É por meio da comunicação que as partes da organização se interligam e articulam suas atividades para funcionar como um conjunto." A comunicação deve ocorrer diariamente na empresa, podendo ser realizada formal ou informalmente, quer seja através de reuniões de diretoria ou por meio de uma simples conversa no corredor.
- *Coordenação por Meio de Planejamento:* se em um planejamento não existir a coordenação entre os vários setores envolvidos no processo, é muito provável que se atinjam os resultados esperados. Torna-se indispensável na coordenação que cada indivíduo tenha conhecimento da sua função, bem como a relação que esta tem com os demais departamentos.

Para Cury (2000), o ato de coordenar pode ser realizado, adequadamente, utilizando, também, três tipos de coordenação, uma delas é o planejamento citado por Maximiano (1995), as outras duas são coordenação por padronização e coordenação por ajuste recíproco, apresentadas a seguir.

- *Coordenação por Padronização:* baseada na elaboração de normas e procedimentos, a coordenação por padronização estima que os departamentos interdependentes funcionem integralmente, visando alcançar os objetivos da organização.

- *Coordenação por Ajuste Recíproco*: consiste em trocar informações internamente com maior frequência, o que faz com que surjam novas ideias durante esse processo. Quanto mais turbulento, variável e imprevisível for o ambiente organizacional, maior é a necessidade de coordenar por ajuste recíproco.

Entretanto, a função de coordenar as atividades em uma organização não é tão simples assim. Existem certos fatores diferenciados que influenciam negativamente na coordenação, o que resulta no surgimento do conceito de diferenciação, que, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 237), é o "princípio segundo o qual as diferenças nos estilos de trabalho, inclusive as de orientação e estrutura, podem complicar a coordenação das atividades de uma organização." Por meio da diferenciação identifica-se, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 237), que existem determinados empecilhos para coordenar com eficiência uma organização, um ambiente de trabalho, a saber:

- Unidades de trabalho diferentes tendem a desenvolver sua própria ideia dos objetivos da organização e de como alcançá-los: cada unidade pode desenvolver seu próprio estilo, composto de regras e procedimentos, para executar suas atividades.
- Frequentemente as unidades diferem em sua orientação temporal: de acordo com as tarefas respectivas de cada setor, este vai despendendo o tempo que for necessário para execução daquelas, sendo que este tempo, na maioria das vezes, difere de um setor para o outro.
- Estilos Interpessoais: em virtude da necessidade de tempo para a tomada de decisão, que pode variar de uma unidade para outra, as pessoas se comportam diferentemente, influenciando na coordenação.
- Formalidade: cada unidade da organização pode estabelecer suas próprias regras e procedimentos, o que implica diretamente na forma pela qual realizam suas atividades.

Em decorrência dessas diferenças, surgem alguns conflitos que se bem administrados são saudáveis à organização. Geralmente estes atritos, originários da diferenciação, despertam o interesse das pessoas para a discussão, visando a descobrir ou elaborar novos métodos de implementação das tarefas.

Pelo fato de existirem alguns fatores que podem prejudicar a coordenação em uma organização, apresentam-se três formas, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 238), para se atingir uma coordenação eficaz.

- Usar técnicas básicas de Administração: com a utilização de regras e procedimentos é possível fazer com que as pessoas possam se coordenar independentemente dentro dos seus respectivos setores. Outra técnica de administração básica, que pode ser utilizada para agilizar a coordenação, é obedecer a hierarquia, o que proporciona um eficiente fluxo de informação.

- Aumentar o potencial de Coordenação: de acordo com o crescimento da organização, fazem-se necessárias mais informações para que se atinjam os objetivos estabelecidos. Sendo assim, o potencial de coordenação pode ser aumentado com o uso de sistemas de informação verticais (transmissão dos dados para cima ou para baixo na hierarquia da organização) ou através de relacionamentos laterais (atravessando a hierarquia, permitindo contato direto entre membros de departamentos diferentes).
- Reduzir a necessidade de Coordenação: caso nenhuma das duas técnicas apresentadas acima atinja uma coordenação eficaz, esta pode ser obtida por intermédio da redução das necessidades de coordenação: criando folgas de recursos, que visa produzir uma certa quantidade a mais do que o planejado, sobrando um determinado período de tempo para eventuais contratempos e criando unidades independentes, capazes de realizar todas as tarefas necessárias para a produção de um certo produto ou serviço.

Após analisadas as maneiras de coordenar uma empresa, bem como suas facilidades e dificuldades, é indispensável que se tome uma decisão quanto à melhor maneira para efetuar uma coordenação capaz de satisfazer plenamente as intenções da organização. Para Stoner e Freeman (1999, p. 239) "a consideração fundamental ao selecionar a abordagem ótima para a coordenação é equilibrar a capacidade de coordenação com a necessidade de coordenação."

Portanto, verifica-se que, para a coordenação ser eficaz, é necessário balancear a necessidade com a capacidade de coordenação, pois não adianta precisar de um alto grau de coordenação se a empresa não tem necessidade de aplicá-la, da mesma forma que o oposto também é válido. Se houver disparidade nesses dois itens, torna-se necessário que a empresa estude qual atitude é mais cabível, ou aumenta a capacidade de coordenação ou aumenta a necessidade de coordenação.

3.3

DIREÇÃO COMO FUNÇÃO ADMINISTRATIVA

Como vimos anteriormente, o planejamento de uma organização é muito importante, entretanto, não basta ter em mãos um planejamento perfeitamente elaborado, com objetivos e metas bem definidas, prevendo resultados magníficos se isto não for posto em prática. Mas, mesmo se o planejamento for implementado, é necessário que sua execução ocorra de forma coerente. É para isso que surge o conceito de direção ou liderança.

A função administrativa de direção ao nível institucional da empresa é a responsável pela condução e orientação da ação empresarial por meio da dinamização das atividades realizadas em todas as áreas e níveis da empresa. É uma função predominantemente voltada para o desempenho das pessoas (CHIAVENATO, 1994, p. 369).

É importante ressaltar que, nesse caso, a direção é vista como uma função administrativa executada pela alta administração, não devendo ser confundida com a mesma. A função de dirigir implica, basicamente, em fazer com que as pessoas realizem seus serviços da melhor maneira possível, para que os objetivos sejam alcançados com eficiência.

De acordo com Silva (1987, p. 66), a "direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas," pois cada empregado, quando contratado, já adquire o conhecimento das suas atribuições, cabendo a ele simplesmente executar. Para melhor dirigir uma organização é necessário conhecê-la, principalmente as pessoas que a compõem, para saber administrar qualquer tipo de situação, principalmente as indesejadas.

Para Silva (1987, p. 67), existem alguns meios capazes de auxiliar na direção. São eles:

- *Ordens ou Instruções*: transmitir decisões para os subordinados;
- *Motivação*: convencer as pessoas a trabalhar;
- *Comunicação*: transmitir as informações para dentro e para fora da empresa;
- *Coordenação*: conjugar todos os atos e esforços do pessoal para objetivos comuns;
- *Liderança*: conduzir as pessoas para um trabalho eficiente e eficaz.

3.4

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após a definição dos objetivos propostos pelo planejamento e a aplicação da coordenação para integrar as várias unidades participantes no processo, é necessária a verificação de que os resultados estejam de acordo com o esperado.

O controle é mais uma das principais funções administrativas, sendo de fundamental importância para que se atinjam os resultados desejados. Apresentam-se a seguir os conceitos de controle, suas principais características e os principais tipos de controle.

Atualmente, não basta elaborar um planejamento capaz de satisfazer plenamente as necessidades da organização, apesar de fornecer condições para que isso se desenvolva, mesmo utilizando as técnicas de direção e coordenação nas operações. Surge, então, a necessidade de verificar se o que foi planejado está sendo realizado, corretamente. Nesse sentido, apresenta-se o conceito de controle.

Controle é uma função administrativa: é a fase do processo administrativo que mede e avalia o desempenho, e toma a ação corretiva quando necessária. Assim, o controle é um processo essencialmente regulatório (CHIAVENATO, 1994, p. 435).

Juntamente com as funções de planejamento, organização e liderança está o controle, estas atividades organizacionais se relacionam com intensidade para que a empresa se torne eficiente. Verifica-se que o controle tem como finalidade principal regular as ações que não estiverem de acordo com as necessidades da empresa.

Controle é o processo de medir o desempenho no trabalho, comparar resultados com objetivos e tomar providências corretivas quando necessário. Através do controle os gerentes mantêm contato ativo com as pessoas no curso de seu trabalho, coletam e interpretam relatórios de desempenho e usam essas informações para planejar ações e mudanças construtivas (SCHERMERHORN, 1999, p. 8).

Verifica-se que controlar não é uma tarefa tão fácil assim, pois implica em uma profunda análise da atual situação do processo de realização das atividades, utilizando a coleta e interpretação de informações, conduzindo os dirigentes para um contato mais próximo com as pessoas situadas em níveis mais baixos da estrutura organizacional. Esse contato é muito importante, possibilitando que a alta administração tome conhecimento das atividades desenvolvidas no nível operacional, que, muitas vezes, passam despercebidas.

Com uma visão mais direcionada para os resultados, Maximiano (1995, p. 418) relata que "o processo de controle consiste em fazer a comparação e tomar decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização." Esta é uma visão um tanto quanto flexível de controle, pois, se é verificado que du-

rante o processamento das atividades não serão atingidos os objetivos planejados, é possível repensá-los e elaborá-los novamente.

Para Bateman e Snell (1998, p. 430), o controle é o "processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização de metas organizacionais." Este conceito é um pouco semelhante com o de coordenação, pois o controle caracteriza-se por um processo de certificação, procurando verificar se as atividades estão sendo executadas corretamente. Se isto não acontecer, é necessário que sejam tomadas as devidas providências.

É relevante que se destaque a importância que o controle tem enquanto função administrativa, permitindo que a organização consiga atingir, plenamente, seus objetivos e conduza as pessoas para que realizem suas atividades em harmonia com o grupo e com a própria administração. O controle também faz com que as regras e os procedimentos sejam seguidos em conformidade.

3.4.1 Fases do Controle

Devido ao controle ser uma atividade que envolve um certo grau de complexidade, principalmente por ser um processo que se caracteriza pela fiscalização das atividades, existem quatro fases para a sua realização, que são: Estabelecimento de Padrões de Desempenho, Avaliação ou Medição do Desempenho, Avaliação ou Medição do Desempenho e Medidas Corretivas. Estas fases são citadas pela maioria dos autores, podendo serem aplicadas nos mais diversos tipos de controles.

Estabelecimento de Padrões de Desempenho: A atividade de controlar sustenta-se no fato de verificar se o que foi planejado está sendo desenvolvido corretamente, de acordo com os padrões exigidos. Portanto, é necessário, primeiramente, que se estabeleçam estes padrões.

Os padrões representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar. Os padrões são normas que proporcionam a compreensão daquilo que se deve fazer (CHIAVENATO, 1994, p. 439).

Para estabelecer os padrões, entende-se que estes devem estar diretamente relacionados com os objetivos organizacionais, apresentando onde a empresa pretende chegar. Para Stoner e Freeman (1999, p. 440), "os objetivos do planejamento devem ser expressos em termos claros e mensuráveis." Ocorrendo isso, torna-se muito mais fácil o controle, pois a mensuração e a clareza dos objetivos se transformam em padrões para a execução.

A definição e o estabelecimento de padrões é muito importante para regular o processo produtivo das organizações, principalmente para nivelar a execução das tarefas, sendo que estas são desenvolvidas por pessoas diferentes, que, por sua vez, agem e reagem de formas distintas.

Toda a organização tem metas, incluindo-se a lucratividade, a inovação, a satisfação do cliente e, assim por diante. Um parâmetro é o nível de desempenho esperado para cada meta. Os parâmetros são metas de desempenho que estabelecem os níveis desejados de desempenho, motivam o desempenho e servem como pontos de referência em relação aos quais é possível avaliar o desempenho real (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 430).

Verifica-se que com os parâmetros é possível motivar e incentivar as pessoas para a atividade, conduzindo-as, de forma discreta, segundo as vontades da organização, descartando a utilização de métodos autoritários, estabelecendo normas e procedimentos.

Se a ideia defendida por Bateman e Snell (1998), de que metas e parâmetros são equivalentes no ambiente empresarial, encontram-se então duas ideias distintas nos conceitos acima. Na primeira, expressa por Chiavenato (1994, p. 439): "os padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos," e a segunda, apresentada por Stoner e Freeman (1999, p. 440), pela qual "os objetivos do planejamento devem ser expressos em termos claros e mensuráveis."

Do ponto de vista administrativo, entende-se que os objetivos ou padrões, devem sim ser mensuráveis e bem definidos. Com isso, é possível evitar que as pessoas interpretem, de forma errada, as intenções da alta administração, bem como traçar uma linha de desenvolvimento que conduza a organização ao alcance de seus objetivos de maneira eficaz. Segundo Chiavenato (1994, p. 439) "existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da empresa," sendo eles os seguintes:

- *Padrões de Quantidade:* referem-se ao número de empregados, volume de produção e de vendas, percentagem de rotação do estoque, índices de acidentes, etc.
- *Padrões de Qualidade:* dizem respeito aos padrões de qualidade para a produção, funcionamento das máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, etc.
- *Padrões de Tempo:* relacionados a fatores, como permanência média do empregado na empresa, tempos padrões de produção, tempo de processamento dos pedidos dos clientes, etc.
- *Padrões de Custo:* como custo de estocagem das matérias-primas, custo de um processamento de um pedido, custo de uma requisição de material, custo de uma ordem de serviço, relação custo-benefício de um novo equipamento, além dos custos diretos e indiretos de produção, etc.

Com esta relação dos possíveis tipos de padrões que podem ser mencionados em uma organização, pode-se perceber que eles são bem amplos, abrangendo todo o ambiente empresarial.

Avaliação ou Medição do Desempenho: Esta segunda fase do controle consiste em verificar como estão sendo desenvolvidos os procedimentos dentro da organização.

Visando a contribuir para a obtenção de informações, que auxiliam no processo de medição do desempenho, é que surgem algumas formas capazes de fornecer dados referentes às atividades realizadas na empresa. As fontes que mais são utilizadas para adquirir informações sobre o desempenho, de acordo com os vários autores, são:

- *Relatórios por Escrito*: com o avanço tecnológico e o fácil acesso para aquisição de modernos equipamentos, tornaram-se cada vez mais comuns e eficientes os relatórios emitidos principalmente por computador, que utilizam softwares sofisticados baseados em banco de dados. Também podem ser incluídos nesse tipo de informações, os relatórios estatísticos e os bancos de dados acessados via computador.
- *Relatórios Verbais*: os relatórios verbais ocorrem através da realização de conversas entre um superior e seus subordinados. Nela são relatados os acontecimentos ocorridos durante um determinado período de tempo, possibilitando buscar medidas que solucionem os problemas imediatamente.
- *Observação Pessoal*: acontece diretamente no local de produção, realizando uma análise visual do local de trabalho. Com este tipo de avaliação, obtém-se uma visão geral e subjetiva das operações executadas, bem como se pode verificar situações que não são possíveis através dos relatórios, por exemplo. Por outro lado, esta avaliação não permite obter dados quantitativos da produtividade.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 441), a medição do desempenho "é um processo permanente e repetitivo, no qual a frequência das medições depende da atividade a ser medida." Na hora de considerar esta frequência da atividade a ser avaliada, deve ser levada em conta a importância que esta representa para todo o processo presente na organização.

Comparação do Desempenho com o Padrão: Esta fase é considerada, por alguns autores, como sendo a mais simples, pois nela são confrontados os resultados obtidos com os padrões que foram estabelecidos antecipadamente. Porém, é importante que sejam estabelecidas algumas condições nesse processo de comparação, como, por exemplo, um limite de variação.

Toda atividade ocasiona algum tipo de variação. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas apenas aquelas que ultrapassam os limites dos padrões e que são denominadas erros ou desvios. O controle separa o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções (CHIAVENATO, 1994, p. 440).

Sabendo-se que nem sempre se pode desenvolver um produto exatamente igual ao padrão estabelecido, fundamenta-se a existência de estabelecer este limite de variação, considerando que pequenas diferenças podem ser aceitáveis. Isso favorece profundamente a próxima etapa, que é responsável por corrigir as falhas, sendo

que a atenção desta fase fica direcionada, exclusivamente, para onde ocorrem as exceções, implicando, significativamente, na economia de tempo. Verifica-se isso através da definição abaixo.

O princípio administrativo da exceção afirma que o controle é incrementado por meio de uma atenção especial às exceções, ou desvios significativos, em relação ao resultado esperado ou parâmetro. Comparando o desempenho com o parâmetro, os administradores precisam dirigir sua atenção para as exceções (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 432).

Para Chiavenato (1994, p. 441):

Após a comparação dos resultados em relação ao padrão, podem surgir três possibilidades. A primeira é a aceitação, quando o resultado está de acordo com o esperado. A segunda é a tolerância, quando, apesar de não estarem conforme o esperado, mas dentro do limite de tolerância, os resultados são aceitos. E a terceira é a rejeição, que ocorre se os resultados não apresentarem o desempenho igual ao padrão e nem dentro do limite de tolerância aceitável.

Apesar de simples, a comparação do desempenho com os padrões estabelecidos é de crucial importância para o controle, porque é nessa fase, que se identifica, se os métodos utilizados estão sendo eficientes ou não, além de informar se a próxima fase deve ou não ser utilizada.

Medidas Corretivas: As medidas corretivas são responsáveis por corrigir os erros ou desvios encontrados durante o processo e comparação entre o padrão e o desempenho.

O controle deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual a medida corretiva a adotar. O objetivo do controle é exatamente indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção. A ação corretiva é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas três fases anteriores do processo de controle. As decisões quanto às correções a serem feitas representam a culminação do processo de controle (CHIAVENATO, 1994, p. 441).

Por meio da citação acima, identifica-se que o controle é um processo composto por várias etapas, terminando com ações corretivas nas atividades que apresentarem defeitos ou situações indesejadas. Esta última fase é resultante das outras três que a antecedem, sendo responsável por corrigir os erros por elas encontrados. Robbins (2000, p. 144) apresenta dois tipos de ações corretivas distintas, podendo

ser elas imediatas ou básicas." . As ações corretivas imediatas corrigem os problemas imediatamente, fazendo com que o desempenho seja trazido de volta". Enquanto que as ações corretivas básicas consistem em "saber como e por que o desempenho se desviou, para depois corrigir a fonte do desvio."

Verifica-se que entre as duas formas de aplicar a ação corretiva, cada uma delas possui suas características básicas. A ação imediata pode solucionar o problema, rapidamente, mas com probabilidade deste voltar a aparecer. Por outro lado, a ação básica pode demorar um pouco mais para ser aplicada e apresentar resultados, porém torna-se mais eficiente.

3.4.2 Tipos de Controle

Como o controle é uma importante função administrativa que deve ser desenvolvida e aplicada por parte dos administradores, ele está, ou pelo menos deveria estar, presente em todas as áreas da empresa.

Devido a esta função possuir uma vasta abrangência organizacional, verifica-se a existência de vários tipos de controle, mas de uma forma geral pode-se agrupar os tipos de controle em três principais, que são os controles preventivos, simultâneos e de *feedback*.

Os controles preventivos, também chamados de preliminares ou de pré-ação, se caracterizam por estabelecer métodos capazes de garantir que os recursos, tanto humanos, como materiais ou financeiros, necessários para desenvolver as atividades estejam disponíveis antes da mesma ser executada. Esse tipo de controle possibilita também evitar que ocorram problemas antes que os mesmos apareçam.

Por outro lado, os controles simultâneos, conhecidos também como concomitantes ou de direção, ocorrem durante a execução das atividades da organização, permitindo, assim, a possibilidade de aplicar as medidas corretivas, se necessário. Devido a estar diretamente relacionada com o desenvolvimento das atividades empresariais, esta forma de controle, como todas as outras, porém com mais ênfase, visa a identificar desvios de objetivos, permitindo eliminá-los quando aparecerem.

A terceira forma de controle é o de *feedback*. Chamado também de controle pós-ação, tem a finalidade de verificar e analisar informações relativas ao desempenho do produto ou serviço, depois da realização integral das atividades, relatando se deve ser feito algum tipo de correção. É importante neste tipo de controle que o resultado do desempenho não ocupe um intervalo de tempo muito grande. Se isso acontecer, talvez não seja possível tomar as devidas providências para solucionar o problema, ocasionando mais desvios.

Estes três tipos de controle podem ser desenvolvidos ao mesmo tempo em quase toda a empresa, pois destinam-se à organização como um todo, destacando-se as suas respectivas utilidades em todo o âmbito administrativo. Porém, é necessário que se tenham métodos de controle mais específicos, destinados para cada área de uma empresa. Entre os principais destacam-se os controles de estoques, os de projetos, os de mercado, os de qualidade, entre outros relacionados abaixo.

- **Controle de Projeto:** um projeto consiste em elaborar uma sequência de ativida-

des que, se desenvolvidas corretamente, atingirão os resultados esperados. Nesse sentido é que o controle por projeto visa a garantir que essas atividades sejam executadas de acordo com o tempo estipulado, na ordem previamente estabelecida e, principalmente, com alta qualidade.

- **Controle de Mercado:** esse tipo de controle acontece quando a organização utiliza o preço de um determinado produto para avaliar a sua produtividade. Um fator relevante para a realização deste tipo de controle é a existência da concorrência, pois sem ela não tem utilidade a aplicação do controle de mercado.

- **Controle de Qualidade:** com um controle de qualidade aplicado eficientemente, é possível garantir que os produtos ou serviços, que são desenvolvidos na organização, resultem no padrão esperado. Isso é possível através da verificação em todos os setores da empresa, analisando desde a seleção da matéria prima até a última tarefa aplicada no produto ou serviço acabado. Uma ferramenta útil para controlar a qualidade nas organizações é o controle estatístico de qualidade, composto por técnicas estatísticas capazes de fornecer resultados precisos.

- **Controle Orçamentário:** o controle por orçamento é definido, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 448), como sendo "demonstrativos formais quantitativos dos recursos financeiros separados para a execução das atividades planejadas durante determinados períodos de tempo." Esse tipo de controle pode ser utilizado de forma generalizada nas organizações, pois apresenta dados em termos financeiros, necessários a qualquer nível da empresa, transmite informações diretamente sobre o capital e determinam padrões claros e sem muita ambiguidade.

- **Controle Burocrático:** é o tipo de controle que utiliza principalmente as normas e procedimentos para atingir os resultados necessários. Além disso, são definidas políticas, hierarquias de autoridade e outros mecanismos de padronização com o intuito de controlar o comportamento humano.

- **Controle de Clã ou Autocontrole:** de acordo com Daft (1999, p. 232), "é o uso de características sociais, como a cultura corporativa, valores compartilhados, motivação, tradições e crenças, para controlar o comportamento." Também pode ser chamado de autocontrole porque o próprio indivíduo é capaz de estabelecer suas metas e objetivos, desenvolvendo, implicitamente, seus padrões na atividade. Com o controle de clã é possível adaptar os objetivos individuais de cada um aos objetivos gerais da organização. Mas para que isso se torne uma realidade, é necessária a existência de um líder forte dentro da empresa, com habilidades para determinar fronteiras e critérios para as pessoas.

Por fim, verifica-se a existência de vários tipos de controle, cada um direcionado a uma área específica, sendo que não é possível desenvolver um método que possa englobar todos ao mesmo. Sendo assim, verifica-se cada vez mais a importância dos controles no processo administrativo, principalmente no que se refere ao alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento.

4

OUTRAS FUNÇÕES
DESEMPENHADAS PELO
GESTOR EDUCACIONAL

INTRODUÇÃO

Caro Estudante

Na unidade anterior você pôde ter noção das principais funções desempenhadas por um administrador, ou seja, as principais funções administrativas. Agora, nesta unidade, vamos destacar outras seis funções consideradas de suma importância para os gestores desempenharem suas atividades administrativas.

Em primeiro lugar trabalharemos os aspectos relacionados à liderança que os gestores devem apresentar perante seus colaboradores, pois trata-se de uma influência interpessoal sobre os outros, tendo como componente básico a comunicação. Posteriormente esta unidade abordará algumas questões pertinentes ao trabalho em equipe, uma vez que é este espírito no ambiente empresarial que faz com que as pessoas se inter-relacionem com facilidade, ajudando no desenvolvimento das funções.

Outro item que será trabalhado nesta unidade é a comunicação. Esta tem o intuito de auxiliar na implementação de uma liderança eficaz, pois constitui-se uma das mais importantes ferramentas capazes de auxiliar no processo gerencial, uma vez que está presente na maioria das funções administrativas.

Também iremos abordar os conceitos e noções da motivação humana, outro fator que pode ser observado e deve ser considerado pelos gestores nas organizações, e que apresenta uma relação de reciprocidade com a comunicação organizacional, influenciando e sendo influenciada por ela.

Os dois últimos conteúdos trabalhados nesta unidade são a tomada de decisão, pois os administradores estão tomando decisões diariamente, sejam elas simples ou complexas, novas ou rotineiras; e a delegação de autoridade, permitindo que outras pessoas desenvolvam as tarefas. Ela deve estar presente diariamente nas rotinas empresariais dos administradores, evitando o acúmulo de atribuições em um único indivíduo.

Bons estudos.

4.1

LIDERANÇA

Os administradores possuem como funções básicas o planejamento, a coordenação e o controle. Além destas atribuições, cabe a um bom gestor liderar o grupo de colaboradores que atuam na organização. E qual é o papel da liderança no processo administrativo?

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 344), liderança envolve "o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo." Para que a liderança se torne uma função eficiente dentro de uma organização é indispensável a existência de dois componentes, o líder e os liderados, pois aquele só existe com a presença destes.

A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança é a capacidade de influenciar subordinados a fazerem aquilo que devem fazer (CHIAVENATO, 1994, p. 393).

Verifica-se que a liderança não é uma tarefa tão simples assim de ser aplicada, pois fundamenta-se, basicamente no fato de trabalhar com pessoas, fazendo com que elas desenvolvam suas atividades da forma que a organização pretende que elas sejam feitas. Por outro lado, se a empresa pensar unicamente nas suas atividades ela pode conduzir o comportamento dos indivíduos de forma errônea, porque estes devem, necessariamente, ignorar seus objetivos pessoais e pensar, exclusivamente, nas pretensões da empresa, podendo causar desânimo no processo de produção.

Entretanto, a liderança aparece com a finalidade de balancear os objetivos pretendidos por ambas as partes, organização e funcionários. Isso porque, segundo Schermerhorn (1999, p. 224), "grandes líderes conseguem que coisas extraordinárias sejam feitas nas organizações, inspirando e motivando os outros na direção de um propósito comum."

Não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Os líderes devem estar presentes não apenas no nível institucional, mas em todos os níveis da empresa e nos grupos informais (CHIAVENATO, 1994, p. 393).

Naturalmente que, para as organizações, seria ideal se conseguisse recrutar administradores capazes de, além de dirigir, liderar seus empregados. Mas isso nem sempre é possível. Sabe-se que os administradores já são dirigentes por natureza,

porém o mesmo não ocorre com a liderança que é uma habilidade encontrada em poucas pessoas. De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 344), deve-se ressaltar a existência das três seguintes implicações no conceito de liderança: "ela envolve outras pessoas; a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo; a liderança é a capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores."

O poder tornou-se a base para a liderança, pois é através dele que se consegue atingir os objetivos organizacionais por intermédio das pessoas. Porém, quando um administrador detém o poder, é preciso utilizá-lo da melhor maneira possível, fazendo com que os indivíduos sejam conduzidos passivamente aos resultados. Destaca-se assim, a existência de cinco tipos principais de poder: o poder legítimo, de coerção, sobre recompensas, de referência e de competência.

O poder legítimo é aquele estabelecido, hierarquicamente, em que um superior dita ordens para seus subordinados e estes as obedecem porque cabe a eles a execução de acordo o que lhes foi pedido. O poder de coerção, faz com que as pessoas obedeçam às ordens com medo de serem punidas. Devido à intervenção de forças sindicais, os administradores não podem abusar deste tipo de poder.

Outra forma de poder é o poder sobre recompensas, no qual os administradores influenciam o comportamento das pessoas para atingir os objetivos através do fornecimento de recompensas. Com isso, as pessoas ficam estimuladas para produzir cada vez mais e melhor. As recompensas podem ser tanto sociais, como materiais ou financeiras. Por outro lado, o poder de referência manifesta-se quando os subordinados atendem aos pedidos ou desejos do líder em virtude dele possuir um aspecto carismático, de admiração, de estima pessoal e, principalmente, por pretenderem ser apreciados por ele.

Por fim, entre os tipos de poder, apresenta-se o poder de competência que diz respeito à capacidade de liderar através de conhecimentos e/ou habilidades. Os subordinados acabam seguindo as ordens ou conselhos dos seus respectivos superiores porque acreditam que eles detêm mais informações, bem como maior experiência.

Analisando-se os tipos de poder, é relevante ressaltar que cada um deles possui a sua devida importância. Na maioria das vezes os líderes são identificados quando adotam o poder legítimo ou o de coerção, implicando, muitas vezes, na insatisfação das pessoas no trabalho. Em contrapartida existe a forma de poder por referência ou de competência que influencia os membros da empresa, fazendo com que estes se sintam cada vez mais motivados e satisfeitos com o trabalho na organização.

A liderança pode dar ênfase, basicamente, a duas dimensões: a tarefa e as pessoas, surgindo, assim, a visão bidimensional do comportamento da liderança. A dimensão tarefa refere-se às ações como enfatizar a realização das metas e dos grupos, definir e estruturar atribuições de trabalho dos membros do grupo e enfatizar o cumprimento de prazos finais. A dimensão pessoa abrange ações como desenvolver boas relações interpessoais, ser amigável e acessível, e estar preocupado com problemas pessoais dos funcionários (Robbins, 2000. p. 376).

Observa-se que essas dimensões podem ser consideradas extremas entre si, pois com a ênfase na tarefa, a atenção está voltada para os processos de produção, verificando e analisando a agilidade e habilidade para realizar as atividades, visando, principalmente, a atingir os resultados com o mínimo de qualidade esperado. Por outro lado, a ênfase nas pessoas dedica-se aos aspectos sociais dos seres humanos, priorizando as relações em grupos de trabalho, a satisfação dos indivíduos bem como motivá-los para a realização das tarefas.

De acordo com Schermerhorn (1999, p. 227), "um líder forte em estrutura iniciadora ou preocupado com a tarefa" tem uma tendência de se comportar da seguinte maneira:

- planeja e define o trabalho a ser feito;
- atribui responsabilidades por tarefas;
- estabelece padrões de trabalho claros;
- pressiona pela conclusão das tarefas;
- monitora os resultados do desempenho;

Entretanto, não quer dizer que todos os líderes se comportam e agem dessa forma, é apenas uma tendência natural que pode ser identificada na maioria dos que lideram, visando às tarefas. Em contrapartida, Schermerhorn (1999, p. 227), também assegura que "um líder forte em consideração ou preocupado com pessoas" pode apresentar um comportamento voltado para as seguintes atitudes:

- age de forma amistosa e dá apoio aos seguidores;
- desenvolve relacionamentos sociais com os seguidores;
- respeita os sentimentos dos seguidores;
- é sensível às necessidades dos seguidores;
- mostra confiança nos seguidores;

Em decorrência dessas duas dimensões surgem os estilos de liderança, que podem variar conforme o comportamento adotado pelo líder. Esse comportamento pode ser caracterizado em autocrático, liberal e democrático.

O estilo autocrático é aquele em que o líder direciona grande parte da sua atenção para a tarefa, desconsiderando os problemas e desejos das pessoas. É o líder que impõe as normas e procedimentos sem nenhuma participação do grupo, bem como determina a metodologia que deve ser adotada na execução das tarefas. Nesse caso, o líder comporta-se como sendo uma pessoa extremamente autoritária, presente em todos os acontecimentos ocorridos ao seu redor, fixando atribuições como se fossem leis. Cabe ao líder tanto elogiar quanto criticar.

Com a utilização da liderança autocrática as pessoas acabam ficando tensas, frustradas e até mesmo agressivas, afetando diretamente o espírito de grupo, os laços de amizade e, principalmente, o que é mais importante para a empresa, a iniciativa e a criatividade dos indivíduos.

Outra maneira de se conduzir as pessoas dentro de uma organização é através da liderança liberal, completamente oposta à autocrática. Nela há liberdade completa

para as decisões grupais ou individuais, com poucas intervenções por parte do líder. A ênfase está centrada nas pessoas, permitindo aos próprios empregados que escolham seus companheiros de serviço, fato este que não acontecia na liderança autocrática. O líder liberal tem a finalidade de evitar os conflitos e permitir a harmonia da equipe.

Devido às duas formas acima serem contraditórias, pois a liderança autocrática enfatiza a tarefa e a liderança liberal as pessoas, destaca-se a existência da liderança democrática, que se caracteriza como um fator de equilíbrio entre elas. A liderança democrática preocupa-se igualmente com as pessoas e com a tarefa, compartilhando com o grupo a tomada de decisões, estimulando a participação das pessoas. O líder comporta-se como se fosse um membro normal do grupo, permitindo que as demais pessoas estabeleçam as normas e procedimentos. Dentre esses três estilos de liderança apresentados, verifica-se que todos eles apresentam suas características particulares. É muito difícil identificar qual deles é o mais indicado para tornar a liderança eficiente.

Com esta breve análise poder-se-ia afirmar que seria a liderança democrática, pois ela se preocupa com a tarefa e com as pessoas ao mesmo tempo. Porém, cabe salientar que não existe uma forma de liderança que pode ser utilizada para todas as situações e, muito menos, para todas as empresas. É imprescindível que a organização avalie primeiramente a situação pela que está passando para, posteriormente, escolher qual tipo de líder está necessitando.

Como não é possível traçar um perfil do líder ideal, é importante que se destaquem ao menos suas características mais relevantes. Com uma análise dos mais variados tipos de líderes bem como as opiniões sobre eles partirem dos seus subordinados, pode-se destacar que, na maioria dos casos, um líder é identificado quando apresenta traços de determinação, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, conhecimento, flexibilidade e automonitoração.

Por outro lado, isso não quer dizer que um líder que apresentar estas características necessariamente vai ser eficaz no desenvolvimento de suas atribuições, pois como relatam algumas pesquisas, certas pessoas podem nascer com determinadas habilidades enquanto outras as desenvolvem no decorrer da sua vida. Com o intuito de auxiliar na implementação de uma liderança eficaz, apresenta-se a comunicação organizacional, uma das mais importantes ferramentas, capaz de auxiliar no processo gerencial, pois está presente na maioria das funções administrativas.

4.2

TRABALHO EM EQUIPE

Atualmente, tornou-se muito comum falar, ouvir ou discutir sobre o assunto trabalho em equipe, principalmente nas grandes corporações, devido à necessidade que as empresas têm de fazer com que as pessoas se sintam bem no ambiente organizacional. “Uma equipe é um grupo de duas ou mais pessoas que interagem de forma independente e adaptativa para atingir objetivos importantes, específicos e compartilhados” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 78).

A formação de uma equipe ocorre através da união e inter-relação de, no mínimo, duas pessoas, porque um indivíduo sozinho nunca será capaz de formar uma equipe. Verifica-se que uma equipe está voltada especificamente para os objetivos estabelecidos pela alta administração durante o planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional.

Daft (1999, p. 356) relata que "uma equipe é uma unidade com duas ou mais pessoas que interagem ou coordenam seu trabalho para conseguir atingir uma meta específica." Analisando este conceito, verifica-se a existência de uma palavra-chave, a unidade, que pode ser interpretada de duas maneiras. A primeira seria como uma unidade da própria empresa, um setor ou departamento. A outra visão seria de unidade como um conjunto com um alto grau de integridade.

As equipes possuem fundamental importância para as organizações, pois estão diretamente voltadas para a realização dos objetivos. Devido a essa importância estabelecida nas equipes, de acordo com Bateman e Snell (1998, p. 381), em alguns casos, estas podem até ser consideradas como:

- matéria-prima para a estrutura da organização: quando a estrutura organizacional é composta, basicamente, de equipes;
- força para a produtividade: equipes podem ser compostas por um número menor de pessoas, porém com uma produtividade maior quantitativamente;
- força para a qualidade: além de poder produzir em maior quantidade, uma equipe aumenta significativamente a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, porque possui o envolvimento e comprometimento dos seus integrantes;
- força para a redução de custos: as equipes reduzem os custos devido ao aumento da produtividade e, também, geram aumento nas vendas, pois os produtos possuem maior qualidade;
- força para a rapidez: o desenvolvimento de equipes acelera a produtividade da empresa, independente do ramo de atividade, pois pode-se formar uma equipe para desenvolver uma determinada tarefa, fornecendo-lhe um determinado período de tempo para realizá-la;

- força para a mudança: com o desenvolvimento de atividades em equipes, a mudança ocorre, principalmente, se for analisada uma empresa com alto grau de burocracia. Com as equipes surgem os trabalhos autônomos implementados pelos seus próprios integrantes;
- força para a inovação: automaticamente as equipes desenvolvem novas metodologias para desenvolver suas atividades, provocando também a inovação dos produtos.

Cada vez mais as equipes estão aparecendo nas organizações, principalmente nas suas estruturas, acarretando vantagens competitivas, o que permite a elas um aumento de autoridade.

As equipes têm uma possibilidade maior de sucesso porque possuem, de seus integrantes, a concentração nos objetivos gerais da organização. Além disso, as informações são devidamente interpretadas para que possam ser usadas adequadamente.

Segundo Daft (1999, p. 356), geralmente uma equipe é composta pelos seguintes elementos:

- duas ou mais pessoas: na maioria das vezes uma equipe possui de 15 a 75 indivíduos, não é vantajoso possuir uma equipe muito numerosa, pois pode dificultar as relações;
- interações entre as pessoas, é necessário que as pessoas de uma mesma equipe se inter-relacionem;
- compartilhar o desempenho de uma meta: para que o trabalho seja considerado em equipe, é necessário que todos os seus componentes estejam envolvidos e comprometidos.

Quanto ao tamanho da equipe, alguns autores sugerem que o número ideal de integrantes em uma equipe não seja superior a dez ou doze, caso contrário pode ocorrer a formação de equipes menores dentro de uma mesma equipe.

Com a formação das equipes, surgem os objetivos coletivos, o que direciona as pessoas para um esforço mútuo, buscando sua plena realização. Para que exista Trabalho em Equipe é preciso que as pessoas estejam envolvidas e comprometidas umas com as outras. Porém, segundo Parker (1995, p. 163), é necessário que se saiba gerenciar algumas situações que possam ocorrer no ambiente das equipes.

Resolução de Conflitos: à medida que as pessoas passam a ter um convívio mais frequente, é inevitável o surgimento de conflitos, por isso é fundamental que as equipes desenvolvam a capacidade de discutir e resolver as diferenças.

Comunicação Aberta e Confiança: um relacionamento aberto e confiável nas equipes favorece e muito, o seu desempenho, pois desperta em seus componentes a criatividade e a possibilidade de expressar suas opiniões.

Gerenciamento de Reuniões: para o bom andamento das atividades em equipe é necessário que elas realizem frequentemente suas reuniões, desde que elas produzam o efeito desejado.

Características dos Membros da Equipe: como uma equipe é formada por pessoas, é necessário que essas estejam devidamente qualificadas para atingir os resultados esperados.

Cientes e Fornecedores: no decorrer das atividades das equipes elas acabam envolvendo outros dois importantes, senão fundamentais, participantes, que são os clientes e os fornecedores, mantendo uma relação de parceria entre as partes.

Colocação: pretende-se colocar as pessoas trabalhando umas mais próximas das outras, para que haja um relacionamento facilitador de decisões.

Tecnologia de Comunicações: em virtude do crescimento da empresa, o número de informações que trafegam entre as equipes é maior, tanto quantitativa como qualitativamente. Por isso, é necessário ampliar a estrutura tecnológica da empresa, possibilitando à equipe acessar essa infraestrutura.

As equipes elaboram a sua estrutura pensando, basicamente, no bem-estar social de seus elementos e para realizarem uma tarefa pré-definida. As pessoas, para serem integrantes de uma equipe, devem, preferencialmente, possuir alguns requisitos comportamentais, entre eles o papel de especialista e o papel socioemocional.

Segundo Daft (1999, p. 361), "as pessoas que exercem o papel de especialista, gastam tempo e energia, ajudando a equipe a alcançar a sua meta." Esses indivíduos desenvolvem as seguintes características de comportamento:

- Têm Iniciativa: novas soluções para os problemas da equipe.
- Emitem Opiniões: oferecem opiniões sobre a solução da tarefa.
- Procuram por Informações: perguntam por fatores relevantes da tarefa.
- Sumarizam: relatam várias soluções para o problema em questão. Colocam as idéias como uma perspectiva resumida.
- Energizam: estimulam a equipe para a ação quando o interesse cai.

Em uma equipe com o espírito de papéis de especialistas, há pouca preocupação emocional, as pessoas estão voltadas, exclusivamente, para as tarefas, ignorando as necessidades sociais e emocionais, podendo se tornar mal-humoradas e insatisfeitas.

Entretanto, o processo de desenvolvimento de uma equipe não é tão simples assim, principalmente porque as pessoas que a formam possuem características distintas umas das outras. Sendo assim, Daft (1999, p. 363) cita os principais processos pelos quais uma equipe passa durante o seu período de desenvolvimento:

- *Formação*: período de orientação e conhecimento, as pessoas passam a descobrir quais os comportamentos são aceitáveis para os outros. É um tempo de incertezas.
- *Turbulência*: etapa em que as personalidades individuais emergem e os conflitos e divergências também aparecem. As pessoas podem discordar sobre suas percepções em relação à missão da equipe.
- *Normalização*: fase de resolução dos conflitos, surgindo a harmonia e a unidade da equipe. Consenso sobre quem tem o poder, quem é o líder e os papéis dos membros. As pessoas aceitam e compreendem umas às outras.
- *Desempenho*: período de solucionar os problemas e executar as tarefas designadas. Os membros estão comprometidos com a missão da equipe. Eles se comprometem e resolvem problemas no interesse do cumprimento da tarefa.
- *Dissolução*: geralmente esta etapa ocorre com comitês, forças-tarefas e em equipes que têm uma tarefa específica a desempenhar e são desfeitas posteriormente. Ênfase em finalizar a tarefa e fechar.

Trabalhar em equipe aumenta a autoestima das pessoas envolvidas, pois a discussão e a decisão, relativas a problemas importantes invocam poderosas forças individuais de auto-expressão e de autodeterminação. O significado das decisões tomadas pela equipe, para seus participantes, é um dos fatores decisivos nas questões relacionadas à satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade.

4.3

COMUNICAÇÃO

A comunicação é utilizada por todas as pessoas no seu dia-a-dia durante a maior parte do tempo, sendo que seres humanos estão em contato com outros frequentemente. Podem existir dois tipos de comunicação, através da discussão e do diálogo. De acordo com Senge apud Bateman e Snell (1998, p. 402), "a discussão é como uma partida de pingue-pongue, com as pessoas recebendo e mandando a bola de volta." Na discussão cada indivíduo envolvido pretende fazer com que os outros aceitem a sua idéia, gerando, na maioria das vezes um clima desagradável no ambiente organizacional.

Com outro ponto de vista apresenta-se o diálogo, que, segundo Bateman e Snell (1998, p. 402), "exige um comprometimento com a sinceridade e com a honestidade sobre as próprias crenças e a atitude de ouvir de forma sincera e de mente aberta às crenças de outras pessoas." Identifica-se que com o diálogo as pessoas tendem a chegar a um consenso de ideias e opiniões passivamente, porque visam a atingir um objetivo comum.

A comunicação envolve troca de fatos, ideias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado em compreensão com outros (CHIAVENATO, 1994, p. 403).

O ato de comunicar não envolve somente as palavras expressas oralmente, ela também pode ser realizada através de outros métodos como a escrita, utilizando letras, símbolos ou até mesmo códigos, além das várias maneiras de manifestar as emoções e sentimentos das pessoas. Entre elas se pode citar o teatro, o canto e a dança. A comunicação é o processo através do qual os administradores realizam suas funções de planejamento, coordenação, direção e controle. A comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo (STONER E FREEMAN, 1999, p. 388).

Como se pode verificar, a comunicação exerce uma função muito importante nas organizações, pois auxilia na realização das principais funções administrativas. Dificilmente os gestores conseguem desenvolver alguma atividade isoladamente. Eles estão interagindo, seguidamente, com os seus subordinados, superiores, clientes ou fornecedores. Essa interação pode ser através de um contato pessoal, onde a comunicação ocorre face-a-face ou utilizando-se de meios eletrônicos como computador, telefone, smartfone, redes sociais, etc.

A comunicação pode ser efetuada de maneira formal ou informal no ambiente das organizações. A comunicação formal é conceituada por Schermerhorn (1999, p. 261) como sendo aquela que "segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização." Está diretamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo a ordem hierárquica definida. Esse tipo de comunicação usufrui, na maioria das vezes, de cartas, relatórios, memorandos e outras formas escritas para transmitir sua mensagem.

Já a comunicação informal, é relatada por Schermerhorn (1999, p. 261) como sendo aquela que "se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas as vezes de boatos." Isso acontece principalmente por esse tipo de informação não estar devidamente formalizado. Apesar disso, possui a vantagem de agilizar o processo comunicativo. Para Robbins e Coulter (1998, p. 464), as comunicações informais "surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através de comunicação formal. Elas não são aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural predeterminada." O que justifica a atitude da administração não aceitar essa forma de comunicação é pelo motivo de que pode desviar as pessoas das suas principais atividades. Em contrapartida pode ser desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e inoportunas. Decorrentes da comunicação formal e informal, apresentam-se os quatro principais fluxos de direção que a comunicação pode seguir, que é o para baixo, para cima, o lateral e o diagonal.

Na comunicação para baixo a informação parte de um órgão superior para outro inferior, obedecendo à hierarquia do organograma no sentido de cima para baixo. Essa comunicação, segundo Robbins e Coulter (1998, p. 464), tem a finalidade de "informar, dirigir, coordenar e avaliar os subordinados." A comunicação para baixo auxilia, significativamente, as tarefas dos líderes, pois, de acordo com Schermerhorn (1999, p. 261), eles a utilizam para "delegar poderes às pessoas, para mostrar reconhecimento e reforçar realizações de tarefa e para estimular realizações de alto desempenho." Como se pode verificar as comunicações, nesse sentido, também procuram estimular as pessoas para suas respectivas funções.

Por outro lado, tem-se a comunicação para cima, que tem como principal finalidade comunicar à alta administração o que está acontecendo nos níveis mais baixos. As informações fluem no sentido de baixo para cima. Além disso, da mesma forma que os subordinados necessitam de informações pertinentes aos objetivos e resultados da empresa como um todo, os administradores precisam ter conhecimento de como estão sendo realizadas as tarefas e os sentimentos dos subordinados quanto às suas funções, assuntos relacionados a alguns problemas de trabalho e o que é muito importante, verificar se existem algumas sugestões que possam contribuir, positivamente, para a empresa.

O terceiro sentido do fluxo da comunicação é o lateral, denominado por Robbins e Coulter (1998, p. 465) como sendo "a comunicação que ocorre entre quaisquer empregados horizontalmente equivalentes." Isso significa que estão trocando informações no mesmo nível hierárquico, independentemente de ser ela formal ou informal. Schermerhorn (1999, p. 262) relata que a comunicação lateral possui um papel significante, pois "serve aos importantes propósitos de informar, apoiar e coordenar atividades através das fronteiras internas da organização."

Tanto a comunicação para cima quanto para baixo podem ser caracterizadas como comunicações verticais e as comunicações laterais como horizontais. A junção das dimensões verticais e horizontais resulta em redes de comunicação. Por fim, apresenta-se a comunicação que se caracteriza pelo fluxo de direção diagonal, que é realizada quando duas pessoas de níveis hierárquicos diferentes se comunicam, fazendo com que sejam encurtados os caminhos entre estas funções, que se fosse realizada seguindo o organograma organizacional, provavelmente, demoraria um período de tempo maior.

Deve-se destacar que, independentemente da forma e dos meios utilizados, a comunicação deve ser desenvolvida ao máximo dentro das empresas, pois é através dela que são atingidos os objetivos com a eficiência esperada, além de contribuir para a integração dos funcionários. Outro fator que pode ser observado e deve ser considerado nas organizações é a motivação humana, que apresenta uma relação de reciprocidade com a comunicação organizacional, influenciando e sendo influenciada por ela.

4.4

MOTIVAÇÃO

Tem-se conhecimento de que não existem pessoas iguais, tanto física como psicologicamente. Nesse sentido, sabe-se que cada pessoa apresenta suas particularidades no que se refere ao seu comportamento no âmbito empresarial, isto porque elas possuem seus próprios objetivos e, conseqüentemente, direcionam seus esforços pretendendo atingir suas pretensões. Nesse contexto o administrador tem a função de gerenciar e canalizar os objetivos individuais das pessoas para contribuírem e realizarem as atividades estabelecidas pela empresa.

Com esse intuito, verifica-se a necessidade de motivar os indivíduos para o trabalho, pois são eles os elementos fundamentais para as organizações cumprirem suas metas.

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão e um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo (CHIAVENATO, 1994, p. 376).

Com a definição acima, pode-se verificar que as pessoas necessitam de impulsos, estímulos para realizarem suas atividades, comportando-se das mais variadas formas. Alguns são indiferentes, outros mais enérgicos e vibrantes, existe aqueles que estão sempre mal-humorados. Essas alterações no modo de agir das pessoas são influenciadas por fatores motivacionais internos, isto é, relacionados com o seu pensamento, suas imaginações, que conduzem cada indivíduo de uma determinada forma, além dos aspectos externos referentes ao ambiente organizacional ou social.

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo o comportamento, exceto os reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. Uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 360).

Por meio de Bateman e Snell (1998), é possível identificar que a produtividade é influenciada pela motivação das pessoas, que, se estiverem devidamente estimuladas para a realização das tarefas, conseguirão atingir as metas organizacionais e, posteriormente, seus objetivos pessoais. Verifica-se também que, sendo todo o comportamento humano motivado, é necessário que sejam criadas as devidas condições para estimular as pessoas nas suas atividades.

É importante ressaltar que, segundo Robbins e Coulter (1998, p. 334), a motivação é a "vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual." Cabe, portanto, aos administradores, direcionar e conciliar os objetivos de cada elemento para os objetivos gerais da organização.

A motivação humana pode ser explicada como sendo um processo, composto pelas seguintes etapas: equilíbrio interno, estímulo, necessidade, tensão, comportamento e satisfação. Visando a contribuir a melhor compreensão de como cada pessoa se comporta no que se refere à sua motivação, apresenta-se as principais teorias motivacionais citadas pela maioria dos autores, que são as seguintes: teoria da hierarquia das necessidades, teoria dos dois fatores, abordagem contingencial da motivação humana e a do clima organizacional.

A teoria da motivação defendida por Maslow apud Chiavenato (1994, p. 380) "assevera que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide." Essa hierarquia de necessidades está disposta em cinco categorias, sendo elas:

- Necessidades fisiológicas: referem-se à comida, bebida, abrigo, satisfação sexual, cansaço, sono;
- Necessidades de Segurança: estão relacionadas com segurança e proteção contra danos físicos, emocionais, ameaças, perigos reais ou imaginários, físicos ou abstratos;
- Necessidades Sociais: visam à satisfação das necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: de amizade, afeição, aconchego, amor, afeto, participação;
- Necessidades de Estima: relacionadas com o ego de cada pessoa, visam a satisfazer as necessidades de independência, realização, liberdade, status, reconhecimento, autoavaliação, amor próprio, prestígio, capacidade, utilidade;
- Necessidades de Autorrealização: referem-se à conscientização do próprio potencial total, crescimento, estímulo para se tornar aquilo que se pode ser, autodesenvolvimento e autossatisfação.

Observa-se que, com a teoria da hierarquia das necessidades, as pessoas possuem vários motivos para atingir a sua satisfação e que a maioria das necessidades desejadas por elas correspondem ao seu bem-estar social e que nem sempre o salário ou remuneração é o principal fator motivador. É indispensável para cada ser humano realizar primeiramente suas necessidades básicas, relacionadas, principalmente, com alimentação e abrigo, para, posteriormente, pensar em segurança, bem-estar social e autorrealização.

Torna-se importante para os administradores identificar quais as necessidades de seus integrantes, pois, com essa informação, é possível direcionar os devidos esforços para conseguir motivar, de forma eficiente, os componentes da organização.

A segunda teoria motivacional apresentada é a teoria dos dois fatores, defendida por Herzberg apud Robbins e Coulter (1998, p. 336) em que é relatado que “o ser humano é motivado por aspectos higiênicos, também conhecidos por fatores extrínsecos e por aspectos motivacionais, denominados também de fatores intrínsecos”.

Os fatores higiênicos não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. Se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais desempenha seu papel. Os principais fatores higiênicos: os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relações entre a direção e o indivíduo, os regulamentos internos (...). (HERZBERG apud CHIAVENATO, 1994, p. 383)

Nos dias atuais, a maioria dos administradores se preocupa em satisfazer as necessidades dos funcionários através de aspectos extrínsecos, relacionados ao ambiente organizacional, visando a adotar as melhores políticas internas, os melhores cargos e salários, bem como implantar um clima de trabalho que possibilite ao indivíduo desenvolver todas as suas habilidades.

Para Herzberg apud Chiavenato (1994, p. 383), "os fatores higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregados, pois não conseguem elevar a satisfação; quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando precários, provocam insatisfação." Torna-se importante, tanto à empresa quanto ao funcionário, que estes fatores estejam avaliados e monitorados, constantemente, pois, se não provoca a satisfação dos funcionários, ao menos evita a insatisfação, o que é muito importante. Além disso, é relevante que sejam observados os fatores motivacionais.

Os fatores de motivação constituem a própria natureza do trabalho, as reais possibilidades da função, a oportunidade de crescimento pessoal e o reconhecimento e o senso de realização proporcionados pelo trabalho. Quando esses fatores estão presentes, pode-se presumir que as funções são tanto satisfatórias quanto motivadoras para a maioria dos funcionários (HERZBERG apud BATEMAN e SNELL, 1998, p. 368).

Os fatores motivacionais também são chamados de fatores intrínsecos devido a estarem relacionados com os desejos e pretensões de cada pessoa. Com eles os indivíduos almejam a realização pessoal, o reconhecimento, o progresso profissional, dentre outros objetivos, que, se alcançados, possibilitam que as atividades sejam realizadas cada vez com mais empenho. Esses fatores devem ser analisados, isoladamente, em cada funcionário, pois cada um se comporta diferentemente do outro. Com um estudo aprofundado dos aspectos motivacionais das pessoas, é possível direcionar a devida atenção a cada um deles, fornecendo à empresa, o conhecimento necessário para motivar cada funcionário da maneira que lhe é conveniente.

Outra teoria relacionada com a motivação das pessoas é a do clima organizacional, que está relacionada com o ambiente interno existente entre os componentes de uma organização.

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. O clima organizacional pode ser percebido dentro de uma gama de características qualitativas: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador, etc (CHIAVENATO, 1994, p. 392).

No que se refere ainda ao clima organizacional, cabe observar que este pode ser um tanto quanto dependente das pessoas que o compõem e de seus objetivos, isto implica na função dos administradores em fazer com que as pessoas convivam pacificamente, tornando o ambiente cada vez mais favorável.

Contudo, pode-se verificar que essas diferentes teorias, fundamentadas em diversos aspectos relacionados ao comportamento emotivo dos seres humanos, procuram salientar como é importante, para as organizações, possuir funcionários devidamente motivados para suas tarefas, e que não basta fornecer excelentes condições de trabalho se o indivíduo não estiver disposto a executar as atribuições que lhe foram concebidas. Outra função que está presente diariamente nas atividades dos administradores é a tomada de decisão, pois se relaciona diretamente com as principais funções administrativas de planejar, coordenar, dirigir e controlar.

4.5

TOMADA DE DECISÃO

Para contribuir no sistema gerencial das organizações, é fundamental que os administradores saibam tomar as melhores decisões quanto aos métodos e processos a serem utilizados pela empresa, pois como se sabe, nem sempre a situação encontrada em uma organização é a desejada, o que ocasiona um problema a ser resolvido.

A tomada de decisão, definida por Schermerhorn (1999, p. 126), "é o processo de escolher um curso de ação preferido entre um conjunto de alternativas." Esse conceito é visto por Robbins e Coulter (1998, p. 116) como sendo "muito simples. Porque a tomada de decisão é um processo abrangente, não apenas um simples ato de escolher entre alternativas."

Outro conceito que justifica que a tomada de decisão não é simplesmente escolher entre uma gama de alternativas, é o apresentado por Montana e Charnov (1998, p. 74), que relata o seguinte: "o processo de tomada de decisão é uma sequência de eventos abordados pela administração para solucionar problemas em seus negócios, um processo sistemático."

O processo decisório, de acordo com vários autores, ocorre basicamente pela realização ordenada das seguintes etapas: definição do problema; desenvolvimento de alternativas; escolha de uma alternativa; implementação da alternativa escolhida e avaliação de resultados.

- **Definição do Problema:** essa fase inicial do processo decisório consiste em realizar uma análise da atual situação empresarial. Pode ser considerado um estágio de coleta de informações, visando ao aparecimento de possíveis sintomas relacionados com os problemas.
- **Desenvolvimento de Alternativas:** nesta etapa cabe ao administrador relacionar as possíveis alternativas que podem solucionar o problema anteriormente estabelecido, relacionando os possíveis resultados que possam ser obtidos com cada uma delas.
- **Escolha de uma Alternativa:** esta é a fase que caracteriza o ato da tomada de decisão, pois consiste em optar por uma das alternativas estabelecidas. Esta escolha é feita com base em uma análise crítica, que visa a realizar uma série de comparações entre os pontos fortes e os pontos fracos de cada uma das possíveis soluções para o problema. A tomada de decisão deve ser feita com um pouco de cautela, sem precipitações, pois através da alternativa escolhida depende o futuro da organização.
- **Implementação da Alternativa Escolhida:** a alternativa escolhida não surtirá o efeito necessário se esta não for devidamente implementada. É uma fase que depende, essencialmente, da capacidade dos administradores de gerenciar e dirigir quem está no nível operacional da organização. Essas pessoas devem estar comprometidas e envolvidas com a empresa, sabendo quais são seus objetivos.

- Avaliação de Resultados: na última etapa do processo de tomada de decisão são coletadas informações pertinentes à implementação da alternativa escolhida que retornam aos administradores, ocasionando o feedback, permitindo realizar uma avaliação dos resultados obtidos, verificando se o problema foi solucionado ou não.

O processo de tomada de decisão é realizado continuamente nas empresas, pois, segundo Daft (1999, p. 166), "os administradores, frequentemente, são considerados tomadores de decisão." Neste contexto, Robbins e Coulter (1998, p. 119) relatam que "tomar decisões é sinônimo de administrar." Isso se justifica pelo fato desta atividade estar diretamente ligada às principais funções administrativas. Ao que se refere ainda ao processo de tomada de decisão é importante ressaltar que existem algumas formas relacionadas à sua maneira de pensar, que podem ser através do pensamento linear e do pensamento sistêmico.

O pensamento linear, supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que afetará apenas a área do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema. Os problemas são vistos como discretos, singulares e únicos (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.74).

Observa-se que o pensamento linear apresenta uma visão parcial e limitada tanto da organização quanto dos problemas, deixando de verificar e analisar a organização como um conjunto completo, sendo que, para a solução destes, não são identificados e avaliados os possíveis problemas que poderão surgir. Visando a solucionar este problema apresenta-se o pensamento sistêmico.

O pensamento sistêmico é uma abordagem mais contemporânea à solução do problema: supõe serem eles completos e relacionados a uma situação, e que as soluções não apenas resolvem o problema, mas também terão um impacto no restante da organização e devem ser avaliadas em termos de qual a melhor forma de se resolver o problema e de como afetam a organização como um todo (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.75).

Este pensamento sistêmico está relacionado com as atuais formas de administrar, voltado para as mais variadas situações encontradas no dia-a-dia. Este tipo de pensamento envolve toda a organização, elaborando uma análise das consequências que podem afetar toda a organização com a decisão escolhida, não visa simplesmente a solucionar o problema, ignorando as demais partes de empresa. Montana e Charnov (1998, p 78) caracterizam os níveis de tomada de decisão, que, segundo eles, são classificados em decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais.

- Tomada de Decisões Estratégicas: "são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção." Este tipo de tomada de

4.6

DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

Como os administradores são considerados tomadores de decisão, para que isto ocorra com eficiência é necessário atribuir um determinado grau de autoridade para as pessoas que dirigem uma organização. De acordo com Daft (1999, p. 193), "autoridade é o direito formal e legítimo do gerente de tomar decisões, dar ordens e alocar recursos para atingir o resultado esperado pela organização."

Deve-se observar que ter autoridade não implica necessariamente no estilo de direção da empresa. Isso significa que existe alguém que coordena as atividades organizacionais, permitindo a ordem, fazendo com que as tarefas se desenvolvam de forma integrada dentro de uma determinada sincronia.

Em qualquer organização, para que os objetivos sejam plenamente atingidos, é indispensável a presença de uma pessoa com capacidade para determinar o que cada indivíduo deve fazer, principalmente se o número de componentes desta organização for um tanto quanto elevado.

Durante todo o processo administrativo, o administrador está desenvolvendo alguma tarefa ou realizando outras atividades relacionadas com a organização. Para que a função gerencial seja implementada com a maior eficiência possível, torna-se necessário envolver os demais componentes da empresa no sistema administrativo, é o que se entende por delegar autoridade.

Delegação é a transferência de autoridade para que uma outra pessoa execute atividades específicas. Ela permite que um subordinado tome decisões - ou seja, é uma transferência da autoridade de tomada de decisão de um nível hierárquico para outro mais baixo. A delegação não deve ser confundida com participação. Numa tomada de decisão participativa, a autoridade é compartilhada (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 394).

Por meio da delegação de autoridade é possível fazer com que as outras pessoas, situadas no organograma, em níveis mais baixos, façam parte do processo administrativo, tomando decisões através do poder que lhes é concedido. Essa autoridade, que é delegada, parte sempre de um superior para seus subordinados. Conforme Robbins e Coulter (1998), verifica-se que a autoridade deve ser exercida por uma pessoa, sendo esta que obtém o poder, diferente do modelo de participação, em que várias pessoas colaboram para o processo decisório.

Delegação é o processo que torna possível a administração, pois administrar é fazer com que os resultados sejam alcançados através de outros. A delegação é a atividade realizada por um gerente ao confiar a responsabilidade e a autoridade a outros, e ao criar a responsabilidade por resultados (MONTANA e CHARNOV, 1998, p.158).

Observa-se que é, praticamente, impossível administrar sem a participação de outros indivíduos. Para isso, é preciso, além de fornecer-lhes autoridade, fazer com que sejam responsáveis por suas atitudes. Outro fator citado por Montana e Charnov (1998), é a confiança presente no ato de delegar a autoridade, pois de nada

adianta para a organização realizar a delegação de autoridade na sua estrutura se a cada período de tempo faz-se necessário fiscalizar as atividades executadas pelos seus componentes.

Delegação é a atribuição, a outra pessoa, da autoridade formal e da responsabilidade por realizar atividades específicas. A delegação de autoridade de superiores para subordinados é obviamente necessária para o funcionamento eficiente de qualquer organização” (STONER e FREEMAN, 1999, p. 260).

Verifica-se que o conceito de Stoner e Freeman (1999, p. 260), estabelece que

A autoridade é delegada formalmente. Isto significa que um determinado subordinado recebe e obedece ordens de um superior imediato, seguindo o princípio da unidade de comando, citado pelo mesmo autor, no qual "a delegação diz que cada indivíduo numa organização deve reportar-se apenas a um superior.

Com a utilização da delegação da autoridade é possível diminuir as atividades realizadas pelos administradores situados no nível institucional da empresa, isto é, a alta gerência. Isto facilita o processo administrativo, pois os gerentes podem direcionar suas atenções para planos estratégicos, deixando que as atividades rotineiras sejam executadas por aqueles que estão localizados no nível operacional.

Outro fator positivo da delegação da autoridade é a aceleração da tomada de decisões, resultante do poder delegado aos subordinados que estão mais próximos das atividades desenvolvidas, possuindo, assim, maior conhecimento no que se refere à execução das tarefas. Por outro lado, Montana e Charnov (1998, p. 163) apresentam alguns riscos que envolvem a delegação da autoridade. São eles: a perda do controle; delegação reversa e perda do emprego.

Perda de Controle: se as pessoas escolhidas para realizar as atividades não possuírem um certo grau de responsabilidade, os administradores podem perder um pouco o controle sobre a conclusão adequada dos objetivos.

Delegação Reversa: ocorre quando um subordinado, que recebeu determinadas ordens para realizar certas atividades, devido à sua incapacidade ou falta de iniciativa, acaba recorrendo ao seu superior para que este resolva o problema. Isto pode ser resolvido, desenvolvendo nos funcionários a capacidade de tomarem iniciativas, resolvendo os problemas sem precisarem de ordens para isto.

Perda do Emprego: muitas vezes os administradores acabam não delegando atividades para seus subordinados com medo de que estes ocupem o seu cargo. É inevitável que as pessoas queiram ser promovidas, subindo de cargo. Às vezes estão esperando apenas uma chance para demonstrarem sua capacidade, porém, isto é impedido pelos gerentes que, devido à sua incompetência, ficam inseguros, mantendo a ideia de que podem perder seu cargo para seus subordinados.

Visando contribuir para uma delegação de autoridade eficaz, Stoner e Freeman (1999, p. 262) citam quatro pré-requisitos para este processo ser eficaz. Primeiramente, deve-se "decidir que tarefas podem ser delegadas, depois decidir quem deve receber a delegação, em seguida delegar a tarefa e, por fim, estabelecer um sistema de feedback. Este último é muito importante para verificar quais os resultados obtidos e, se necessário, quais alterações devem ser feitas caso haja algum problema.

5

DIMENSÃO PEDAGÓGICA
E O PAPEL DO GESTOR
EDUCACIONAL

INTRODUÇÃO

Caro aluno: você, como futuro Licenciado em Computação, poderá atuar em Instituições de Ensino Fundamental, Médio e Técnico. Após a conclusão do Curso de Licenciatura em Computação, caso você siga seus estudos, por meio de **Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrados e/ou Doutorados)**, reconhecidos pela CAPES, você também poderá atuar em Instituições de Ensino Superior. Além de atuar como professor, você poderá, em alguns momentos de sua vida profissional, atuar como Gestor Educacional, assumindo o cargo de Diretor de Escola, Coordenador dos Laboratórios de Informática, Coordenador de um Curso Técnico em Informática, entre outras possibilidades. Sendo assim, você precisará aliar seus conhecimentos e experiência docente a aspectos que envolvem a liderança. Bazarra et al. (2006) colocam um desafio importante: ser professor e dirigir professores em tempos de mudança. Os gestores educacionais, na maioria das vezes, são professores que precisam dirigir outros professores e, muitas vezes, aprendem a fazer a gestão educacional na prática, sem estarem preparados para isto.

Nesta unidade vamos discutir algumas questões ligadas à dimensão pedagógica e o papel do gestor educacional, ou seja, em que sentido o gestor educacional deve se envolver nas questões pedagógicas da instituição de ensino (não nas questões administrativas, financeiras, etc.) mas, sim, no que diz respeito mais especificamente aos processos de ensino e de aprendizagem. Entre estas questões encontram-se o desenvolvimento e aperfeiçoamento constante do Projeto Pedagógico (que será discutido na próxima unidade deste livro), a formação de professores, o desenvolvimento da equipe de colaboradores da instituição educacional e os papéis do Gestor Educacional.

Alguns exemplos que utilizaremos podem servir tanto para instituições públicas quanto privadas; outros, são mais direcionados para as escolas privadas.



SAIBA MAIS: A Fundação CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) é uma Fundação do Ministério da Educação (MEC) e tem papel fundamental na expansão e na consolidação da Pós-graduação *Stricto Sensu* no Brasil.



INTERATIVIDADE: Visite o site da CAPES: www.capes.gov.br

5.1

DIMENSÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR EDUCACIONAL E LIDERANÇA

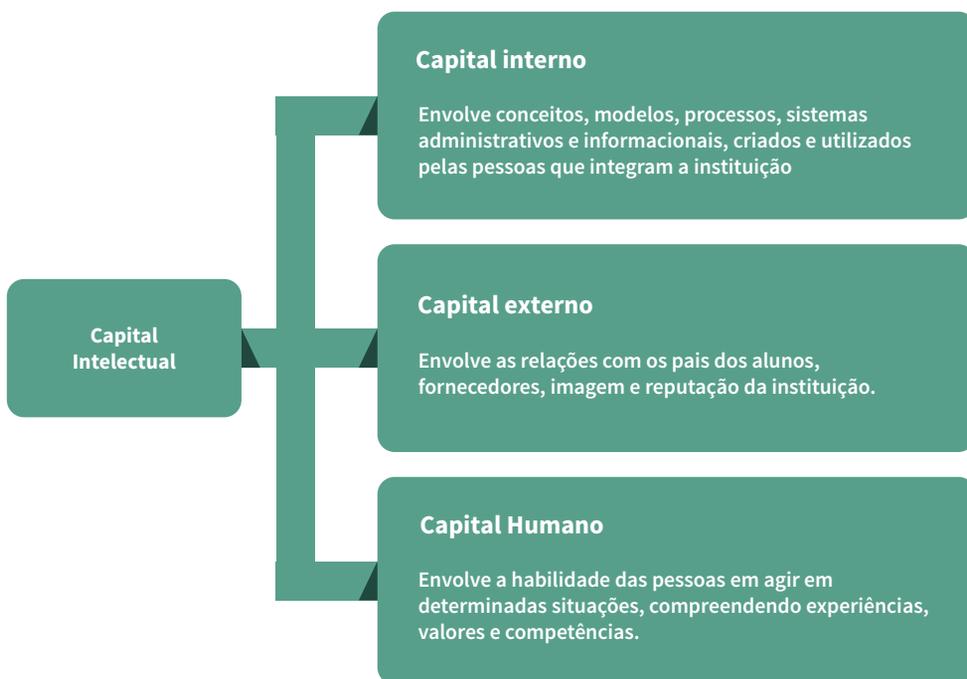
O Gestor Educacional lida com talentos humanos: professores, alunos, técnicos-administrativos, entre outros. O talento humano é resultado de uma mistura equilibrada de conhecimento, habilidade e competência. O conhecimento é o resultado do aprender a aprender (aprender continuamente). A habilidade é saber como fazer e, a competência, é colocar em prática, o saber realizar (MARTINS, 2007).

Atualmente é muito mais importante aprender a aprender, ou seja, estar preparado para ser um aprendiz por toda a vida do que aprender a dominar uma técnica ou um determinado conhecimento. Aprender a aprender é imprescindível na era do conhecimento. Além disso, precisamos unir o conhecimento (o que aprendemos) com a aplicação deste conhecimento de forma prática: saber como fazer e saber, efetivamente, como aplicar os conhecimentos adquiridos. É neste contexto que o gestor educacional irá trabalhar na instituição de ensino, liderando equipes que precisam aprender a aprender, saber fazer e saber realizar.

Para liderar equipes o gestor educacional deve contribuir para a criação de uma cultura organizacional (ou cultura institucional) voltada para o espírito de equipe, de forma democrática, que inspire o comprometimento, a coautoria e a confiança (MARTINS, 2007). A gestão deve ser descentralizadora e, sempre que possível, baseada na delegação de tarefas. Nas instituições privadas, a delegação de tarefas, muitas vezes, é facilitada, já que os colaboradores podem ser contratados e remunerados para atuarem em diferentes funções. Nas instituições públicas pode ser mais complicado delegar tarefas, devido ao número reduzido de servidores, sejam docentes ou técnicos-administrativos. Infelizmente esta é a situação que se vivencia na maioria das instituições públicas brasileiras atualmente.

Nota-se, claramente, que as pessoas são o valor mais importante da instituição, o capital humano. O diferencial de uma instituição é capital intelectual (não o financeiro), que é constituído pelos capitais interno, externo e humano, como representa, graficamente, o esquema da Figura 4.

FIGURA 4 – Dimensões do Capital Intelectual



FONTE: Adaptado de MARTINS (2007, p. 18), adaptado por NTE, 2017

Na era do conhecimento em que vivemos atualmente, além do foco no capital intelectual, fortemente alicerçado no capital humano, precisamos aprender a aprender continuamente, ou seja, precisamos entender que o conhecimento tem data de validade e, desta forma, nosso conhecimento precisa ser renovável (MARTINS, 2007). Martins (2007) destaca que:

[...] empreender é a forma mais ampla e plena da prática do conhecimento renovável. Ou você aceita que o seu conhecimento tem data de validade e contribui para a evolução das coisas sobre as quais tem influência, mudando constantemente e produzindo novas possibilidades, ou continua repetindo tudo o que fez até hoje e deu certo, sem ajudar a construir mais nada, porque simplesmente acredita que tudo já está pronto, inclusive você (p. 23).

O gestor educacional deve estar apto a empreender e a estimular que sua equipe também empreenda. Empreender não significa, necessariamente, abrir um novo negócio. Empreender pode ser criar uma nova metodologia de ensino, organizar um evento, criar um novo curso. Pode-se empreender em instituições de ensino públicas ou privadas. Empreender e estimular a equipe a empreender são uma das características de um líder, incluindo o Gestor Educacional, que deve ser o líder de sua equipe. Com relação à liderança, Martins (2007), destaca alguns princípios de um líder:

- 1) Jogue para que todos ganhem;
- 2) Seja seletivo sobre quem não sai do lugar e quem será promovido;
- 3) Não complique: a complexidade é inimiga da rapidez;
- 4) Recompense os resultados certos;
- 5) Ouça com atenção e fale sem rodeios;
- 6) Pregue o que você pratica.

Além de seguir alguns princípios para ser um bom líder, é preciso fazer uma gestão participativa, permitindo que todos os integrantes da equipe participem da gestão. A Gestão Participativa é um estilo gerencial baseado no compromisso com metas, e na confiança mútua entre a instituição e seus colaboradores; na capacidade de se adaptar rapidamente a situações inesperadas, na flexibilidade para mudanças e no compartilhamento da informação: informação é poder! Para liderar não basta gerenciar e, para tanto, é preciso treinar, delegar e confiar na equipe – *empowerment*. *Empowerment* significa dar poder (e autonomia) para os colaboradores, sendo necessário oferecer treinamento constante, informações atualizadas, infraestrutura técnica, segurança e condições psicológicas adequadas (MARTINS, 2007).

Os colaboradores que aceitam o *empowerment* podem ser reconhecidos pelas seguintes características (MARTINS, 2007):

- competência técnica (ou seja, domínio de suas tarefas);
- experiência: sua experiência permite maior segurança na tomada de decisões;
- afinidade com a instituição: identificação com a missão da instituição, com o projeto pedagógico;
- informação: praticar o conhecimento renovável, ficar atento ao que acontece ao seu redor;
- autonomia: opinar, questionar, sugerir e refletir sobre suas tarefas.

Você, como gestor educacional, para apoiar o surgimento de colaboradores deste tipo, precisa investir em capacitação constante da equipe, estar aberto a esclarecer dúvidas, deixar que os colaboradores decidam se querem agir por *empowerment* e manter uma cultura organizacional que tolera erros (MARTINS, 2007). Para implementar a gestão por *empowerment* você, futuro gestor educacional, precisa, além do que foi citado anteriormente, deixar claro a missão e a visão da instituição, além de avaliar e motivar os membros de sua equipe.

5.2

PAPÉIS DO GESTOR EDUCACIONAL

O gestor educacional deve ser um líder da equipe de professores. Deve ser, também, um professor. Mesmo atuando em cargos de gestão, o gestor educacional deve manter-se em sala de aula, para que não haja distanciamento de sua prática docente. Isto permite que ele continue vivenciando a problemática diária da sala de aula.

Os professores, na maioria das vezes, estão centrando seu trabalho em ensinar e não em aprender (BAZARRA et al., 2006). Falar de educadores é falar de profissionais que devem ser referência para a sociedade.

O papel do gestor educacional envolve ser professor e dirigir professores. O professor deve sentir que trabalha em equipe, que existe um líder perto dele. Para tanto, o Gestor Educacional deve estar preparado para atuar em diferentes papéis na instituição de ensino.

1º Papel: Docente (SILVEIRA, 2008)

Em primeiro lugar, o Gestor Educacional precisa desempenhar, de forma exemplar, o papel de docente em sua instituição. Esta afirmação é corroborada por Franco (2006). A atuação como docente permite um contato mais direto com o corpo discente e, também, com o corpo docente, não só como superior hierárquico, mas como participante ativo dos processos de ensino e de aprendizagem. Permite que o gestor acompanhe, de perto, os problemas e processos que envolvem a reserva de recursos tecnológicos para suas aulas, preenchimento de Diários de Classe, registro das avaliações dos alunos, entre outros aspectos. O papel de docente é um dos mais importantes em uma Instituição Educacional, já que a aula é o horário nobre dos serviços prestados. Além disso, o professor, mesmo atuando como gestor, é um educador e precisa combinar as perspectivas administrativa e docente (PRENDER, 2006a).

2º Papel: Líder (SILVEIRA, 2008)

O Gestor Educacional precisa ter espírito de liderança. Neste sentido, deve assumir o papel de líder da equipe, assumindo posturas estimuladoras, proativas, congregativas, participativas e articuladoras (FRANCO, 2006). Borba (2008) ainda afirma que: “Espera-se que o gestor reconheça o seu papel de líder no grupo, ou seja, aquele que saiba ouvir e seja comunicativo na análise das situações e participativo na tomada de decisões e que, além disso, estimule talentos, oferecendo ritmo e energia às tarefas, compartilhando responsabilidades e favorecendo a execução de trabalhos de excelência e o desempenho voltado ao alcance das metas planejadas. Candeloro (2007) afirma que “...líderes são pessoas que mostram como as coisas podem ser melhoradas” (p. 33). O Gestor Educacional, atuando como líder da equipe docente e técnica da instituição, deve energizar e inspirar o trabalho, dividindo as

responsabilidades, permitindo que todos possam trazer ideias e opiniões sobre o andamento do curso. Promover a participação dos docentes na gestão da instituição, além de descentralizar o poder e a ação, pode trazer uma eficiente colaboração nas tarefas anteriormente desenvolvidas apenas pelo gestor (MASETTO, 2003). A gestão participativa, liderada pelo Gestor Educacional, também deve privilegiar um espaço para o feedback dos alunos, seja por meio da representação estudantil (Grêmios Estudantis, por exemplo), seja por meio da criação de espaços que permitam a discussão e posicionamento dos alunos – reuniões entre os alunos e os gestores educacionais (Diretores, Coordenadores), listas de discussão via Internet, entre outros canais de comunicação possíveis.

3º Papel: Orientador (SILVEIRA, 2008)

Cabe ao gestor educacional, também, acompanhar as atividades ligadas ao ensino, atuando como orientador. Dentre estas atividades, existe a elaboração do Projeto Pedagógico da Escola ou Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o acompanhamento da implementação do mesmo, por meio da construção dos planos de ensino das disciplinas. O gestor educacional deve orientar a elaboração e aplicação do Projeto Pedagógico junto ao corpo docente. Para tanto, precisa conhecer as crenças e valores da Instituição, bem como as diretrizes da mantenedora (Estado, Município, Organização privada, etc). O Projeto Pedagógico será discutido com maior profundidade na próxima unidade deste livro.

4º Papel: Promotor (SILVEIRA, 2008)

O Gestor Educacional deve atuar como o principal promotor da instituição de ensino a qual dirige. Esta promoção envolve a divulgação das ações para os públicos interno e externo, além da articulação com empresas e/ou organizações, visando à inserção dos alunos no mercado trabalho e, também, na comunidade. Fazer o marketing da instituição (ou de um curso, por exemplo) não significa criar as campanhas publicitárias para o curso, já que existem setores e empresas específicas para estas atividades. O marketing envolve a divulgação das potencialidades e das conquistas da instituição, principalmente, junto aos alunos. Segundo Casarin (2008), uma instituição de ensino ou curso que sempre teve um bom desempenho precisa divulgar suas qualidades. Esta divulgação pode ser realizada por meio de cartazes, boletins informativos (em mídia impressa ou eletrônica), volantes para distribuição aos alunos, materiais que podem ser enviados a empresas e organizações representativas da comunidade, entre outros.

5º Papel: Estrategista (SILVEIRA, 2008)

O Gestor Educacional precisa construir, junto com a equipe docente e sob supervisão da equipe diretiva da Instituição, o planejamento **estratégico** da instituição e/ou do curso que está gerenciando (no caso de escolas técnicas, por exemplo). Este planejamento estratégico expõe a necessidade de profissionalizar a gestão e de enxergar além das atividades burocráticas do dia-a-dia (MARQUES, 2006). O

planejamento estratégico deve ser construído juntamente com os docentes, para que haja compromisso da equipe, caso contrário será apenas um planejamento do gestor (MASETTO, 2003). Segundo Colombo, “O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão que auxilia, consideravelmente, o administrador educacional em seu processo decisório na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a instituição de ensino” (COLOMBO, 2004, p. 17). A estratégia envolve conhecer o ambiente externo (análise da concorrência) e, também, o ambiente interno, como afirma Frizzarini (citado por @APRENDER, 2006b): “A principal mudança no ‘papel’ do coordenador está relacionada ao conhecimento estratégico institucional. Ele deverá conhecer e participar dos processos decisórios, sabendo relacionar o projeto pedagógico institucional e o plano de desenvolvimento da entidade (p. 19)”. Conhecendo o ambiente interno e externo, o Gestor Educacional poderá desenvolver uma visão de longo prazo, permitindo o posicionamento estratégico da sua instituição em a outras instituições de ensino (VIEIRA, 2003)



TERMO DO GLOSSÁRIO: Estratégia – “A estratégia é a arte de criar um conjunto de pensamentos que se baseiam nos princípios, valores e políticas..., combinando seus recursos, habilidades, tempo e risco, visando orientar seus membros na utilização das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização, com o objetivo de gerar vantagens competitivas para a empresa em seu ambiente de negócio” (MARTINS, 2007, p. 37).

6º Papel: Político (SILVEIRA, 2008)

A palavra político, neste contexto, significa a maneira hábil de agir, destacando que o Gestor Educacional precisa possuir um bom trânsito entre as esferas da organização institucional, desde a equipe diretiva até a operacional. O Gestor Educacional deve atuar como parceiro dos diversos cursos e setores oferecidos pela Instituição de Ensino, além de possuir um alto poder de negociação com professores e alunos. O poder de negociação com os alunos e com os professores deve ser estimulado estabelecendo-se um contato direto com os mesmos. O Gestor Educacional, além de atuar como docente, deve estar sempre aberto a receber e atender os alunos, pessoalmente, por telefone e virtualmente, por meio de ferramentas tais como o e-mail, já que os espaços virtuais são, cada vez mais, uma realidade entre os acadêmicos. Além de manter sua sala como um espaço aberto é preciso estar, constantemente, próximo aos alunos, recepcionando-os a cada novo semestre, participando dos eventos promovidos na instituição, realizando atividades de integração, ou seja, mantendo um canal de comunicação em constante sintonia com os acadêmicos

7º Papel: Avaliador (SILVEIRA, 2008)

O Gestor Educacional deve ser o principal crítico da Instituição de Ensino na qual atua, avaliando constantemente as atividades desenvolvidas e participando, ativamente, do processo de avaliação institucional. No caso específico do Ensino

Superior, por exemplo, com a implantação da [Lei 10861/2004](#), que instituiu o SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), o processo de avaliação passou a ser um ponto estratégico nas IES (Instituições de Ensino Superior), já que dele decorrem conceitos importantes para a credibilidade da Instituição, como o processo de avaliação externa (INEP, 2017). O Gestor Educacional precisa sensibilizar o corpo docente e discente a participar do processo de avaliação, destacando a importância do mesmo. Além disso, os resultados do processo de avaliação devem ser analisados e amplamente discutidos com a comunidade acadêmica, para que possam ser ressaltados os pontos positivos e corrigidas as fragilidades apontadas. Os resultados da avaliação devem permitir que sejam estruturadas ações de correção necessárias, para manter a qualidade da instituição. Franco (2006) coloca que a avaliação dos cursos, em se tratando de Ensino Superior, no contexto do SINAES, exige uma coordenação mais qualificada, para dar conta das demandas emanadas dos órgãos regulatórios (tais como o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e o MEC – Ministério da Educação), bem como do mercado de trabalho. Mesmo que você atue em instituições de ensino nos níveis fundamentais e médio, é possível implantar um processo de avaliação institucional, em que todos os integrantes da instituição participem (alunos, pais de alunos, professores, funcionários técnico-administrativos, comunidade, etc).

No caso das Instituições Públicas de Ensino, em especial no Estado do Rio Grande do Sul, a [Lei 10576/1995](#) coloca que todos os estabelecimentos de ensino da rede pública serão anualmente avaliados, por meio de um sistema de avaliação coordenado e executado pela Secretaria de Educação (RIO GRANDE DO SUL, 1995).



INTERATIVIDADE:

www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.861.htm

Visite o site do INEP:

www.inep.gov.br

www.servicos.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf

Os resultados deste processo de avaliação devem servir para buscar melhorias nos processos da instituição. Vasconcellos (2007, p. 21-22) coloca que:

A escola avaliando-se e percebendo suas necessidades, pode tomar iniciativas para superá-las. Quando isto não acontece, quando a escola não se coloca a tarefa de analisar as próprias práticas, vai sofrer as consequências de uma avaliação externa, aumentando o seu grau de fragilidade e dependência.

Para Colombo (2004), a avaliação de uma instituição educacional deve ter uma missão educativa. Portanto, para que esta missão educativa seja possível, é preciso que a escola vença algumas etapas, tais como: 1) compreender que a avaliação não

só é necessária, como é essencial na melhoria do desempenho da instituição; 2) superar a visão tradicional de que a avaliação é punitiva; 3) desenvolver um processo de autoavaliação de forma contínua e permanente e 4) realizar avaliações com a participação de membros e entidades externas.

8º Papel: Supervisor (SILVEIRA, 2008)

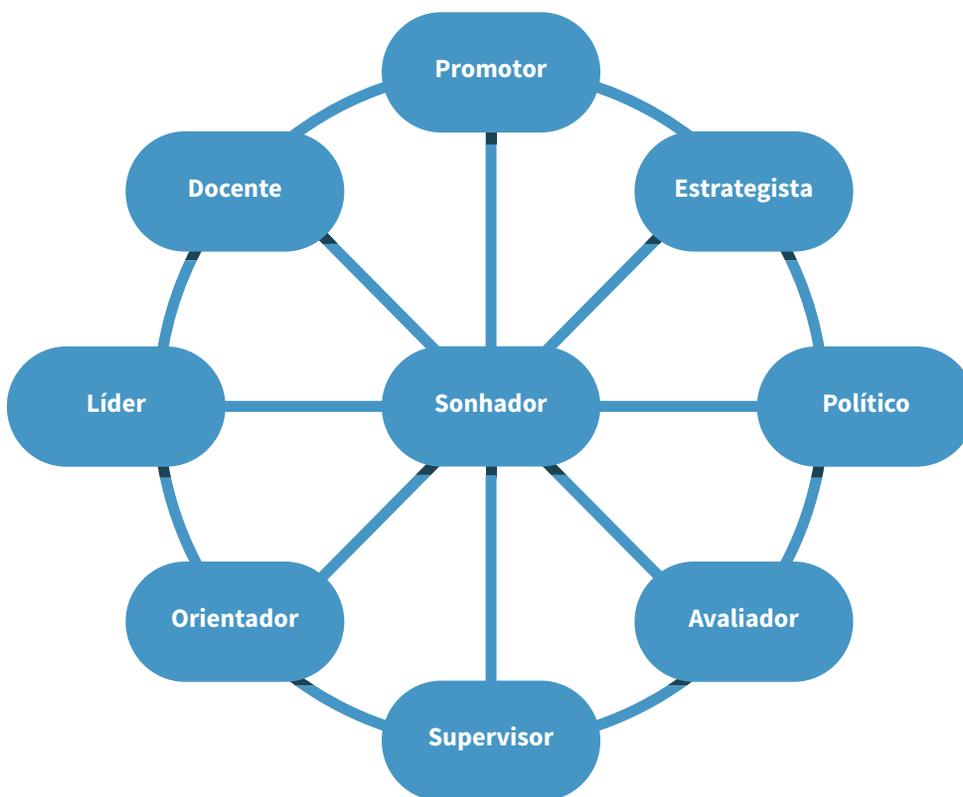
A supervisão também é um dos papéis do gestor educacional. Ele deve, inclusive, supervisionar as instalações físicas, principalmente se são utilizados laboratórios específicos nas atividades didático-pedagógicas. O Gestor Educacional deve conhecer os espaços onde os docentes e discentes desenvolvem as atividades didático-pedagógicas e verificar a sua adequação, de acordo com o Projeto Pedagógico Institucional ou Projeto Pedagógico do Curso. Além disso, o Gestor Educacional deve acompanhar os dados estatísticos da instituição, referentes ao número de ingressantes, matrículas, evasões, trancamentos, transferências, etc., supervisionando o movimento do alunado, para verificar se a instituição está atendendo o público-alvo, de acordo com a realidade da região onde está inserida.

9º Papel: Sonhador (SILVEIRA, 2008)

Por último, mas não menos importante, o papel de sonhador. Não sonhar algo impossível, mas sonhar no contexto de inovar constantemente. É preciso que o Gestor Educacional esteja conectado às necessidades do mercado e da comunidade, detectando e avaliando novas oportunidades, analisando a possibilidade de ofertar novas opções de cursos, disciplinas, formações pedagógicas, eventos, etc., visando atender a um público cada vez mais segmentado. Candeloro (2007) afirma que o Gestor Educacional deve ter foco constante na inovação. Com relação aos sonhos, destaca-se que o Gestor Educacional deve estruturar ações de curto, médio e longo prazo, e estabelecer a visão da instituição de ensino. Esta visão deve ser o ‘sonho’ da instituição, ou seja, o sonho da equipe. Borba (2008) coloca que o gestor deve “... motivar a sua equipe na realização de sonhos e projetos e na formação de novos empreendedores”. Estes novos empreendedores são os docentes que fazem parte da equipe e, conseqüentemente, da gestão participativa, e precisam ser estimulados a empreender, trazendo novas ideias para energizar as ações da instituição.

A Figura 5 apresenta todos estes papéis, destacando como chave o papel de sonhador, pois apenas sendo um *sonhador* é possível dar conta de todos os papéis e motivar a equipe a sonhar junto.

FIGURA 5 – Papéis do Gestor Educacional



FONTE: Os autores, 2017, adaptado por NTE, 2017

5.2.1 Recursos Necessários

É claro que, para desenvolver as inúmeras atividades ligadas aos diferentes papéis, o Gestor Educacional precisa de recursos providos pela Instituição de Ensino. Entre estes recursos, destaca-se a atuação em regime de tempo integral. Além disso, as Instituições precisam investir na profissionalização de sua equipe de coordenadores e/ou gestores, financiando e propiciando momentos para a realização de cursos voltados à Gestão Educacional. Outro fator importante é a participação em eventos da área de Educação, no âmbito do respectivo curso de graduação, permitindo a discussão de diretrizes curriculares e critérios de qualidade.

Santos (2008) destaca que, para uma atuação adequada do Gestor Educacional, são necessários uma série de recursos, entre eles os recursos financeiros.

Toda escola deveria receber recursos financeiros suficientes para se estruturar e se organizar melhor em termos de pessoal e de material. (...). As escolas mais carentes, na periferia de grandes cidades e localidades pobres do interior, deveriam receber mais recursos e assistência técnica para compensar as desigualdades. (SANTOS, 2008, p. 33-34)

Além dos recursos já citados, destacam-se outros recursos necessários para o trabalho adequado de um Gestor Educacional, tais como: equipe docente e técnico-administrativa em número e formação adequada; autonomia para a gestão dos recursos financeiros e para a gestão de pessoas e apoio para a formação de gestores. Infelizmente, sabe-se que nas instituições públicas de ensino os recursos financeiros estão cada vez mais escassos, bem como o número de professores e servidores técnicos-administrativos. Nas instituições públicas, em especial, a gestão de pessoas é mais complexa, tendo-se em vista uma série de fatores, entre eles a estabilidade dos servidores e os planos de carreira. Sendo assim, é preciso que o Gestor Educacional cative a sua equipe para desenvolver um trabalho em parceria, permitindo que todos participem e opinem.

Na área da Informática (área do Curso de Licenciatura em Computação), por exemplo, a Sociedade Brasileira de Computação (SBC), realiza, anualmente, um curso de qualidade para os Coordenadores de Cursos de Informática, além de um evento nacional para discutir questões ligadas à Educação em Computação, o WEI (Workshop de Educação em Computação). Outras áreas também realizam atividades deste tipo, tais como o ENANGRAD (Encontro Nacional da ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração).



No Rio Grande do Sul, um grupo de professores da área de Informática realizou, nos anos de 2007, 2008 e 2009, dois eventos, apoiados pela SBC, na área Gestão Educacional, que foram o WEITChê (Workshop de Educação em Computação do RS) e o FGCOORDI (Fórum Gaúcho de Coordenadores de Cursos de Informática).

5.3

TENDÊNCIAS ATUAIS EM GESTÃO EDUCACIONAL

Atualmente, com a era do conhecimento, as instituições educacionais precisam repensar suas práticas. Com o advento da Internet a informação ficou disponível de forma rápida e fácil. O professor, neste sentido, não é mais o detentor da informação. Os alunos precisam, então, aprender a utilizar as informações, que são abundantes, de forma adequada.

Até a década de 80, a escola se caracterizava por capacitar seus alunos a responder perguntas e tratava-os de forma igual, praticamente ignorando as características pessoais de cada um e suas influências, tanto na definição de preferências como no desenvolvimento de habilidades individuais. Tendo como principais objetivos a transferência de conhecimento e a qualificação dos alunos, no sentido de cumprir ordens e responder a perguntas, preparavam seu corpo discente para serem os integrantes de alguma empresa pública ou privada (MARTINS, 2007, p. 97).

Neste contexto, surgem uma série de tendências e possibilidades que envolvem o trabalho do Gestor Educacional atualmente. Nesta seção vamos estudar duas destas tendências, que envolvem: 1) o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) nas instituições de ensino e 2) a formação dos professores, que deve ser continuada. Aspectos ligados à gestão administrativa, utilizando recursos das TICs, serão abordados futuramente na disciplina de Sistemas de Informação para Gestão Educacional. Além da formação docente, os servidores técnico-administrativos também precisam de ações de formação, mas estas ações precisam ser muito mais específicas ou individualizadas, dependendo da área de atuação de cada servidor. Para acompanhar estas tendências, o gestor educacional precisa de uma série de habilidades e competências, tais como as destacadas por Colombo (2004):

- Demonstrar a presença de habilidades que envolvam criatividade, comunicação, relacionamento, postura de escuta, negociação e motivação;
- Ser mais experimentador e menos normativo;
- Promover a descentralização e a flexibilidade;
- Substituir autoridade por negociação;
- Incentivar a promoção da ética e da responsabilidade social;
- Ter uma visão orientada para resultados;
- Ser um líder democrático;
- Resgatar o entusiasmo coletivo;
- Manter-se constantemente em processo de formação (Educação Continuada).

5.3.1 Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) na Educação

Tendo-se em vista a necessidade da inclusão digital e da disseminação do uso dos computadores em todas as escolas brasileiras, faz-se necessária a implementação de ferramentas que permitam o acesso à informática desde os anos iniciais do ensino fundamental. A utilização dos computadores em quase todas as áreas do conhecimento já é uma realidade e a Educação também vem sentindo os reflexos desta utilização. Atualmente, os processos de ensino e de aprendizagem precisam ser mais individualizados e as TICs, incluindo-se o computador, estão muito presentes, tornando-se importante permitir que a sociedade tome conhecimento destas novas tecnologias e aprenda a utilizá-las adequadamente (SILVEIRA, 2006).

A informação é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento da sociedade atual e, sem dúvida, o computador é uma das tecnologias que socializa a informação, ou seja, que distribui e permite o acesso à informação por um número cada vez maior de pessoas, em especial por meio da Internet e dos dispositivos móveis, tais como celulares. Neste contexto, a escola precisa preparar o aluno para selecionar, dentre o enorme volume de informação existente atualmente, a essência das informações apresentadas, além de propiciar que o aluno “aprenda a aprender” (SILVEIRA, 2006).

A utilização das TICs abre interessantes perspectivas para a Educação e, cabe aos professores e também aos Gestores Educacionais, planejar e organização a implantação destas tecnologias na escola, para que sejam maximizadas as vantagens e analisadas experiências anteriores. Esta é uma das áreas de atuação do Licenciado em Computação. As TICs, em especial os computadores, oferecem uma variedade de ambientes de ensino e de aprendizagem, que podem ser explorados e utilizados de maneira a despertar o interesse do aluno, servindo aos professores como uma poderosa ferramenta de apoio.



ATENÇÃO: Você, como futuro Licenciado em Computação, poderá atuar no planejamento, implantação e avaliação do uso das TICs nas instituições de ensino.

Com a utilização destas tecnologias e ferramentas, a aquisição do conhecimento é amplamente renovada, direcionando-se a processos diferenciados envolvendo ensino e aprendizagem, que levam em consideração o ritmo individual de cada aluno (SILVEIRA, 2006). Este processo baseia-se na utilização dos computadores de acordo com a teoria construtivista, de Jean Piaget, que já foi discutida na disciplina de Metodologia da Aprendizagem em EaD em nosso Curso de Licenciatura em Computação (PEREIRA et al., 2017).

Para que a utilização do computador em sala de aula se torne uma realidade, faz-se necessária a aquisição e/ou desenvolvimento de *softwares* educacionais. Um *software* educacional é um programa de computador utilizado como auxiliar nos processos de ensino e de aprendizagem. Qualquer software que possa ser utilizado para algum objetivo educacional pode ser considerado um *software* educacional,

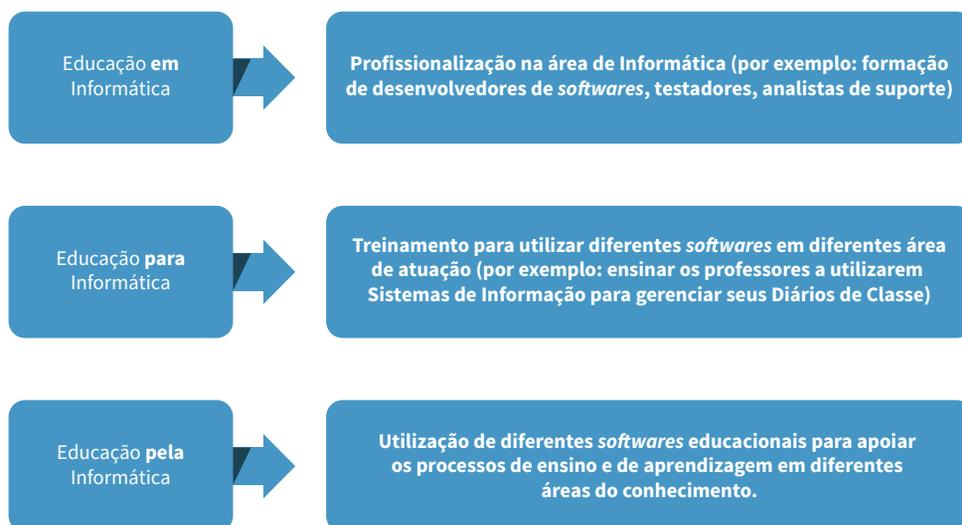
incluindo programas comerciais, tais como editores de texto, gerenciadores de bancos de dados e planilhas eletrônicas, entre outros (SILVEIRA, 2006). Estes *softwares* podem ser classificados e organizados pelo tipo de enfoque educacional utilizado: os métodos tradicionais de Educação ou o desenvolvimento de habilidades de pensamento e manipulação de informação (SILVEIRA, 1999). Chaves (1998 *apud* SILVEIRA, 2006), coloca que os *softwares* educacionais podem ser classificados em três grandes grupos:

- Educação em Informática: programas voltados para a profissionalização na área de Informática;
- Educação para Informática: programas voltados para a utilização do computador como ferramenta de trabalho nas diversas áreas de atuação profissional;
- Educação pela Informática: programas utilizados como meio de promover uma aprendizagem ativa, dinâmica, motivada, servindo como instrumentos que auxiliem no desenvolvimento cognitivo dos alunos, como ferramenta auxiliar nos processos de pensar e de resolver problemas.

Por exemplo, você como futuro Licenciado em Computação, poderá utilizar diferentes *softwares* para apoiar os processos de ensino e de aprendizagem de uma linguagem de programação, quando estiver ensinando seus alunos a programar computadores. Neste caso, o uso de *softwares* será no grupo da *Educação em Informática*. Como Gestor Educacional, pensando nas questões administrativas, você pode se utilizar de diferentes *softwares* e, muitas vezes, como profissional, trabalhar no treinamento de equipes que irão utilizar diferentes Sistemas de Informação para o preenchimento dos Diários de Classe, emissão de Históricos, etc.

Neste caso, o grupo é o de *Educação para Informática*. As questões que envolvem a aplicação da Informática na Gestão administrativa serão abordadas futuramente na disciplina de Sistemas de Informação para Gestão Educacional. Atuando junto às demais áreas de conhecimento, o uso de *software* educacional para apoiar os processos de ensino e de aprendizagem de diferentes conteúdos na escola (por exemplo, Matemática, Língua Portuguesa, Geografia e História, entre outras) envolve o grupo da *Educação pela Informática*. Vê-se, então, que o Licenciado em Computação pode utilizar softwares com base nos três grupos apresentados, conforme representa, de forma gráfica, a Figura 6.

FIGURA 6 – Grupos de Classificação dos Softwares Educacionais



FONTE: Dos autores, 2017 (baseados em Silveira, 2006), adaptado por NTE, 2017

Dentre as classificações e tipos de softwares educacionais pode-se ressaltar algumas características dos mesmos (SILVEIRA, 1999; SILVEIRA, 2006):

- o computador assume o papel de um gerador de exercícios, abordando um determinado conteúdo;
- alguns softwares são baseados na capacidade do computador em manipular textos, para apresentar materiais didáticos textuais e gráficos, de forma mais dinâmica e motivadora;
- o computador pode apresentar perguntas e testes de avaliação e, conforme as respostas, representar todo ou parte do material instrucional, além de formular novas perguntas;
- utilizar o computador como um instrumento auxiliar para a análise de dados e resolução de problemas;
- simular e fazer a construção de modelos utilizando o computador.

A Figura 7 apresenta um esquema de classificação dos softwares educacionais, baseado em Silveira (2006). Conforme o esquema os softwares são classificados em: instrução e treinamento (exercício e prática, tutorial e Sistemas Tutores Inteligentes – STI); aprendizagem (jogos e simulações); ferramentas (bancos de dados e processadores de textos) e linguagens de programação (por exemplo, a Linguagem LOGO).



TERMO DO GLOSSÁRIO: LOGO é uma linguagem de programação interpretada, voltada para o ensino de programação para crianças, criada por Seymour Papert e Wally Feurzeig.

FIGURA 7 – Grupos de Classificação dos Softwares Educacionais



FONTE: Adaptado de SILVEIRA 2006, adaptado por NTE, 2017

O uso dos computadores na Educação baseia-se em dois enfoques (CAMPOS, 1996; GALVIS-PANQUEVA, 1998 apud SILVEIRA, 2006):

- *enfoque algorítmico*: também conhecido como ambiente de ensino computadorizado. O computador é visto como uma máquina de ensinar e o aluno como receptor de informação, seguindo a teoria comportamentalista ou behaviorista
- este enfoque representa os sistemas fechados da Figura 4;



SAIBA MAIS: A teoria comportamentalista (ou *behaviorista*) proposta por Skinner fundamenta-se no fato de que a aprendizagem é basicamente uma mudança de comportamento, que ocorre por meio de reforços imediatos e contínuos a uma resposta emitida pelo sujeito.

- *enfoque heurístico*: também conhecido como ambiente de aprendizagem aberto. O computador é utilizado como ferramenta, um meio para aprender. Este enfoque visa a exploração e a construção de conceitos significativos, propiciando o desenvolvimento de habilidades cognitivas, incluindo estratégias de solução de problemas, criatividade, manipulação de informações e aprendizagem por descoberta, permitindo que o próprio aluno comprove suas hipóteses e conclua fatos, por meio de suas interações com o ambiente – este enfoque representa, conforme Figura 4, os sistemas abertos. Entretanto, alguns *softwares* educacionais podem mesclar aspectos dos dois enfoques. Por exemplo, um ambiente de aprendizagem que apresenta informações sobre um determinado assunto (como um tutorial) mas também inclui algum tipo de opção onde o aluno pode construir seu conhecimento, participando ativamente da elaboração das informações apresentadas (SILVEIRA, 1999).

Dentre as diversas classificações de *softwares* educacionais existentes destacam-se:

- 1) Ferramentas: as ferramentas mais conhecidas envolvem editores de texto, planilhas eletrônicas e linguagens de programação;
- 2) Simuladores: pode-se utilizar simuladores para simular experimentos e sistemas naturais (por exemplo, laboratórios virtuais de química);
- 3) Exercício-e-Prática: conhecidos como CAI – *Computer Aided Instruction* ou instrução auxiliada por computador; softwares que apresentam questões aos alunos e fornecem o feedback das mesmas;
- 4) Tutorial: o computador funciona como um instrutor do aluno;
- 5) Demonstrações: podem ser criadas demonstrações em diversas áreas do conhecimento, tais como demonstrações do movimento planetário, estrutura atômica, sistema circulatório, entre outras;
- 6) Jogos Educacionais: os jogos baseiam-se no interesse que as crianças têm em brincar e jogar, tornando-se um poderoso recurso de estimulação nos processos de ensino e de aprendizagem.

5.3.2 Formação de Professores

É incontestável que, em uma instituição de ensino, o papel dos professores tem um valor fundamental. As instituições que formarem adequadamente seus docentes terão destaque perante as demais. A formação docente permitirá que os professores estejam mais preparados para auxiliar os alunos na construção do conhecimento. O Gestor Educacional, atualmente, além dos aspectos administrativos, precisa dar atenção especial à formação docente (SILVEIRA, 2009).

Neste sentido, a proposta de um programa de formação docente deve abordar diversos aspectos, dentre os quais destacam-se: interdisciplinaridade, articulação teoria-prática, avaliação, comunicação, construção de conhecimento e participação em eventos voltados à formação pedagógica. Estes aspectos já foram estudados na unidade 4 do livro da disciplina de Fundamentos Filosóficos e Sociológicos da Educação (MAZZONETTO et al, 2017).

Atualmente, inúmeras Instituições de Ensino, de diferentes níveis, realizam seminários de formação pedagógica, abordando diversos temas relacionados à Prática Docente. Estes seminários contam com palestras, oficinas, minicursos e debates sobre assuntos necessários à atuação docente. Estes espaços podem propiciar a discussão de elementos teóricos e práticos relativos às teorias pedagógicas. A participação dos docentes nestes seminários é de extrema importância. O docente deve manter-se constantemente atualizado, para desenvolver-se pessoalmente e profissionalmente, dentro de um processo que requer atualizações constantes (SILVEIRA, 2009).

Ensinar é uma tarefa complexa na medida em que exige um conhecimento consistente acerca da disciplina ou das suas atividades, acerca da maneira como os estudantes aprendem, acerca do modo como serão conduzidos os recursos de ensino a fim de que se ajustem melhor às condições em que será realizado o trabalho, etc. (Zabalza, 2004, p. 111)

Na área de Informática, constata-se que, um dos maiores problemas existentes, envolve a falta de formação pedagógica do seu corpo docente. A maioria dos professores que atua nesta área possui experiência profissional e pós-graduação, habilitando-os ao exercício da docência em nível superior. Para a habilitação nos níveis fundamental, médio e técnico, a **exigência é a Licenciatura em Computação**.



SAIBA MAIS: Segundo os requisitos do Ministério da Educação, para lecionar nos níveis fundamental e médio das escolas de Educação Básica é preciso ser Licenciado (em diferentes áreas do conhecimento) ou formado em Pedagogia.

No Ensino Superior, muitos docentes (em diferentes áreas, não somente na área de Informática) não possuem nenhum tipo de formação pedagógica, que os habilitem a atuar adequadamente em sala de aula. Na maioria das vezes, suas atividades em sala de aula baseiam-se em estilos de seus ex-professores, ou seja, o professor aplica com seus alunos o estilo de aula de um professor com o qual se identificou durante sua graduação e/ou pós-graduação (PIMENTA; ANASATASIOU, 2008). Grillo (2006) coloca que:

É frequente o professor orientar-se pela memória afetiva e procurar reproduzir ou evitar desempenhos conhecidos por ele enquanto aluno, ou, já como professor, imitar algum colega que o influenciou. Nesse sentido, visualiza-se o professor como um especialista (...), na ideia de que para ensinar basta ter domínio do conteúdo. Como especialista, o professor julga possuir um conhecimento pronto, acabado, existente no exterior do sujeito que aprende. O ensino, então, tem só uma modalidade: dar aula, transmitindo-se ao aluno esse conhecimento (p. 62).

Estas informações estão baseadas na vivência em ambientes universitários, por mais de duas décadas, e na atuação em gestão acadêmica de cursos superiores da área de Informática, em diferentes Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de Porto Alegre – RS e, também, embasadas em trabalhos de autores como Cachapuz (2001) e Zabalza (2004). Zabalza (2004) coloca que:

Conhecer bem a própria disciplina é uma condição fundamental, mas não é o suficiente. A capacidade intelectual do docente e a forma como abordará os conteúdos são muito distintas de como o especialista o faz. Esta é uma maneira de se aproximar

dos conteúdos ou das atividades profissionais pensando em estratégias para fazer com que os alunos aprendam (p. 111).

Atualmente, com a expansão do Ensino Superior no Brasil e o aumento no número de pós-graduados, especialmente na área de Informática, abriu-se um campo para a docência. Este campo, no ensino fundamental e médio também está em expansão, pois muitas escolas estão investindo não só na criação de Laboratórios de Informática mas, também, na contratação de professores de Informática, bem como na formação de seus professores para o uso efetivo das TICs na Educação. Aqui se abre um espaço importante para atuação do Licenciado em Computação (SILVEIRA, 2009).



ATENÇÃO: A ampliação do uso das TICs nas escolas abre espaços de atuação profissional para o Licenciado em Computação

Esta atividade – professor de Informática – precisa ser encarada como uma profissão, ou seja, além de poder atuar no mercado, com suas atividades profissionais ligadas à Tecnologia da Informação, o professor precisa ter conhecimentos de didática, avaliação, trabalho em grupo, utilização de tecnologias da informação e comunicação em sala de aula, entre outros. A formação em nível de Pós-graduação na área de Informática não aborda tais conhecimentos, diferentemente do que acontece com você, futuro Licenciado em Computação. No currículo do curso, além das disciplinas de fundamentação na área de Informática e de tecnologias, existem uma série de disciplinas voltadas à preparação do professor de Informática. Neste contexto, esta seção apresenta algumas propostas para a construção de um programa de formação docente para a área de Informática (SILVEIRA, 2009)

Inicialmente, cabe discutir quais são os requisitos necessários para a formação docente na área de Informática. Pimenta e Anastasiou (2008) colocam que, nos processos de formação docente “[...]é preciso considerar a importância dos saberes das áreas de conhecimento[...]” (p. 71), já que ninguém ensina o que não sabe. Sendo assim, a formação em cursos tais como os de Licenciatura em Computação, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, entre outros, é imprescindível. O Licenciado em Computação já conta com o diferencial de estar preparado para atuar como docente, pois estudará os conhecimentos específicos da área de Informática, aliados à prática pedagógica. Além da graduação, o professor de Informática pode continuar seus estudos em nível de Pós-graduação, caso queira atuar, também, no Ensino Superior ou manter-se em constante processo de aprendizado (mesmo não atuando no Ensino Superior).

Acredita-se que, por meio da formação em nível de Pós-graduação *Stricto Sensu* (Mestrados e/ou Doutorados), o profissional esteja preparado para atuar na sua área, ou seja, domine o conhecimento pertinente à área em questão. Além da formação em nível de pós-graduação, a experiência docente também é muito importante. Alguns programas de pós-graduação já estão incorporando em suas atividades a prática docente, por meio de estágios de docência. Este é o caso de programas de pós-graduação com o cunho acadêmico, que exigem dos alunos que cursam

Mestrado ou Doutorado e que possuem bolsas da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) a participação em atividades pedagógicas durante a realização do seu curso. Entretanto, existem mestrados profissionais, reconhecidos como cursos de pós-graduação *Stricto Sensu*, que permitem que seus egressos atuem no ensino superior sem que possuam, necessariamente, habilidades docentes. A prática docente, por meio de estágios, faz parte do currículo do Curso de Licenciatura em Computação, diferentemente de outros cursos de graduação e/ou pós-graduação na área de Informática.

Dentro do contexto atual, onde existe um maior envolvimento das empresas e dos empregadores na formação acadêmica, progressiva massificação e a consequente heterogeneização dos estudantes (Zabalza, 2004), especialmente na área de Informática, faz-se necessária uma forte ligação da teoria com a prática, permitindo uma integração entre o universo acadêmico e o mundo do trabalho. Estas questões também precisam estar envolvidas no processo de formação docente. A atuação docente na área de Informática precisa estar sintonizada com o mundo do trabalho, buscando aliar os estudos acadêmicos com as tecnologias utilizadas atualmente. Esta sintonia pode ser buscada de diferentes formas:

- 1) O professor pode atuar, simultaneamente, em empresas de Tecnologia da Informação e em instituições de ensino;
- 2) O professor pode desenvolver projetos em parceria com empresas;
- 3) O professor pode estudar diferentes tecnologias, relacionando-as aos fundamentos da Informática, mantendo-se constantemente atualizado.

De acordo com o ciclo experimentar-refletir-generalizar-testar proposto por Cowan (2002), na área de ensino de algoritmos e programação (uma das áreas fundamentais da Educação em Informática), por exemplo, os alunos podem construir um algoritmo e/ou programa, verificar os resultados apresentados, generalizar a solução, ou seja, pensar em um algoritmo que possa ser aplicado nos mais variados casos e validar esta generalização em outros problemas apresentados. Além da área de algoritmos e programação, outras áreas também podem se utilizar deste ciclo que representa um modelo de como o aprendizado ocorre a partir da experiência (Cowan, 2002).

Na área de Informática são realizados eventos voltados à discussão do tema Educação em Informática. Cabe destacar a diferença da Educação em Informática e de Informática na Educação pois, muitas vezes, estes termos são interpretados de forma errônea. A Educação em Informática envolve o estudo de estratégias e ferramentas que podem ser aplicadas no ensino em cursos específicos da área de Informática (Ciência da Computação, Licenciatura em Computação, Engenharia de Computação, Sistemas de Informação). A Informática na Educação envolve a aplicação das ferramentas de informática no ensino das mais diferentes áreas, inclusive no apoio à Educação a Distância. Com relação aos eventos envolvendo Educação em Informática, a maioria tem apoio da SBC (Sociedade Brasileira de Computação), tais como o WEI – Workshop de Educação em Informática, realizado juntamente com o Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Computação.

No Rio Grande do Sul, um grupo de docentes de diversas Instituições de Ensino Superior iniciou um movimento para qualificar as atividades pedagógicas na área de Informática. Este movimento iniciou-se no ano de 2007, com a realização do I WEI Tchê – Workshop de Educação em Informática do RS e do I FGCOORDI – Fórum Gaúcho de Coordenadores de Cursos de Informática. Ambos os eventos aconteceram nas dependências da ULBRA de Torres, juntamente com o SEMINFO – Seminário de Informática. No ano seguinte, 2008, o UniRitter de Porto Alegre sediou o II WEI Tchê e o II FGCOORDI. Em 2009, os eventos voltaram a acontecer na ULBRA de Torres. Nestes eventos são apresentadas palestras e artigos que discutem temas ligados ao ensino de Informática. Os docentes discutem estratégias de ensino, construção de currículos, utilização de ferramentas para apoio às aulas, entre outros temas. Além destes eventos, muitas Instituições de Ensino Superior desenvolvem programas de formação e/ou qualificação docente próprios. Entretanto, a maioria destes programas é genérico, ou seja, o mesmo formato para todos os docentes. Segundo Pimenta e Anastasiou (2008), estes programas de formação continuada permitem que a problemática enfrentada no cotidiano da sala de aula seja discutida, permitindo uma reflexão em diálogo com as questões teóricas.

Os docentes precisam revisar suas metodologias de ensino e não utilizar apenas a aula expositiva como único recurso didático.

Aula como didática central pode ser considerada hoje como o disparate mais ostensivo e inábil do professor, porque tende a colocar no centro da aprendizagem o seu avesso: em vez de procedimentos reconstrutivos, prefere procedimentos instrucionistas; aula, em si, é apenas suporte da aprendizagem, nunca necessariamente aprendizagem como tal” (DEMO, 2004, p. 38).

Também se faz necessário que os professores encarem a docência como profissão. Zabalza coloca que:

(...) muitos professores universitários autodefinem-se mais sob o âmbito científico (como matemáticos, biólogos, engenheiros ou médicos) do que como docentes universitários (como “professor” de ...). Sua identidade (o que sentem sobre o que são, sobre o que sabem; os livros que lêem ou escrevem; os colegas com quem se relacionam; os congressos que frequentam; as conversas profissionais que mantêm, etc.) costuma estar mais centrada em suas especialidades científicas do que em suas atividades docentes (2004, p. 107).

O professor precisa estar em constante processo de formação, em constante aprendizado. Demo coloca que “quem não estuda, não tem aula para dar. Quem estuda, cuida que o aluno estude” (2004, p. 37). Com relação às Instituições de Ensino Superior, faz-se necessária a manutenção de núcleos que permitam o assessoramento e aprimoramento constante da atividade docente. Algumas instituições possuem

um núcleo voltado ao acompanhamento das atividades docentes (NAP – Núcleo de Assessoramento Pedagógico). Infelizmente, segundo Pimenta e Anastasiou (2008), em algumas instituições de ensino este espaço não existe, o que demonstra uma indiferença por parte de algumas instituições, no que diz respeito à formação de seu corpo docente.

6

PROJETO
PEDAGÓGICO

INTRODUÇÃO

Prezado aluno, nesta unidade serão discutidos os aspectos que envolvem a elaboração dos documentos básicos de uma Instituição de Ensino que são o regimento e o Projeto Pedagógico Institucional. O regimento, é mais conhecido em instituições de ensino de nível fundamental e médio como Regimento Escolar, abrangendo uma série de normas e regras que devem ser seguidas pela comunidade acadêmica. O Projeto Pedagógico (ou Projeto Político-Pedagógico, PPP) é mais amplo, e estabelece as diretrizes globais da instituição de ensino. O PPP deve ser elaborado e implementado de forma democrática e participativa.

Com relação à denominação do PPP, não existe um consenso na utilização do termo político. Alguns autores utilizam, apenas, Projeto Pedagógico. Alguns educadores acreditam que o termo político seria redundante, pois toda ação pedagógica também é política. Entretanto, utilizaremos o termo político para deixar claro que o projeto deve ter a participação de todos os segmentos da instituição de ensino, fortalecendo a democracia.

Abordaremos, também, os aspectos legais que envolvem o Projeto Pedagógico, baseando-nos nas legislações educacionais brasileiras e regionais (com base na legislação do Estado do Rio Grande do Sul). Neste contexto, as seções desta unidade abordam as questões essenciais e características do PPP, suas finalidades e estrutura, permitindo que você, futuro Licenciado em Computação, possa liderar a elaboração de Projetos Pedagógicos. Finalizando a unidade são destacadas algumas questões ligadas à legislação que envolve a construção e implementação do PPP.

6.1

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve ser um instrumento metodológico disponibilizado, construído, reconstruído e utilizado por toda a comunidade acadêmica que compõe a instituição de ensino, mais especificamente por aqueles que desejam efetivamente a mudança, buscando aproximar o conteúdo abordado em sala de aula da realidade dos alunos, ajudando-os a construir a cidadania (VASCONCELLOS, 2007).

A mudança, tão necessária nos meios educacionais, precisa partir de uma proposta conjunta da instituição de ensino, não pode ser definida de cima para baixo, apenas pelos Gestores Educacionais. O PPP deve ser construído de forma participativa e servir de linha mestra, para que todos os integrantes da comunidade acadêmica possam atuar de forma coordenada, compartilhando a mesma visão de mundo e de Educação.

O PPP deve ser o plano global da instituição de ensino. No contexto da Educação Superior, por exemplo, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) faz parte de um documento maior, o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Entretanto, pensando-se em escolas, o PPP é o projeto global. O PPP deve ser a sistematização de um processo de planejamento participativo (isto nos remete à Gestão Participativa, que discutimos na unidade anterior). Para Vasconcellos:



INTERATIVIDADE: Conheça o PDI e o PPI da UFSM
www.site.ufsm.br/ufsm/documentos-oficiais-diversos

O Projeto Político-Pedagógico 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 objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. Trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade (2007, p. 17-18).

Com relação à denominação do PPP, não existe um consenso na utilização do termo político. Alguns autores utilizam, apenas, Projeto Pedagógico. Segundo Vasconcellos (2007), alguns educadores acreditam que o termo político seria redundante, pois toda ação pedagógica também é política. Entretanto, este mesmo autor considera importante a manutenção da palavra político, para deixar claro que o projeto não é uma tarefa apenas científica, que deve ser feita por especialistas, mas sim, por todos os segmentos da instituição de ensino. Neste contexto “Ser político significa

tomar posição nos conflitos presentes na Polis; significa, sobretudo, a busca do bem comum. Não deve ser entendido no sentido estrito de uma doutrina ou partido” (VASCONCELLOS, 2007, p. 20).

Para a construção do PPP, neste texto, utilizaremos a ideia de planejamento participativo (VASCONCELLOS, 2007).

6.1.1 Questões Essenciais sobre o Projeto Político-Pedagógico

Gurgel (2009), aponta algumas questões essenciais sobre o PPP. Entre elas destacam-se:

1) Surgimento: o surgimento do PPP está ligado ao [processo de redemocratização brasileiro](#), na década de 80, culminado com a ideia da gestão democrática do ensino público;



SAIBA MAIS: A redemocratização é o processo de restauração da democracia em países que passaram por um período de ditadura (como aconteceu no Brasil até a década de 80). A redemocratização, no Brasil, culminou com o movimento “Diretas Já” em 1984.

2) Relação do global com o local: a realidade local define os temas e conteúdos que serão abordados no currículo mas é preciso conectar os alunos com as discussões globais, para que os mesmos (re) encontrem a sua importância cultural na comunidade. Uma Instituição de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul usava como slogan uma frase que está muito ligada à relação global-local: Pés na região, olhos no mundo;

3) Conteúdo do PPP: o PPP deve conter, pelo menos, 3 grandes eixos, envolvendo: a proposta curricular (o que e como se ensina, formas de avaliação da aprendizagem, organização do tempo e uso dos espaços na escola, entre outros aspectos); formação dos professores e gestão administrativa;

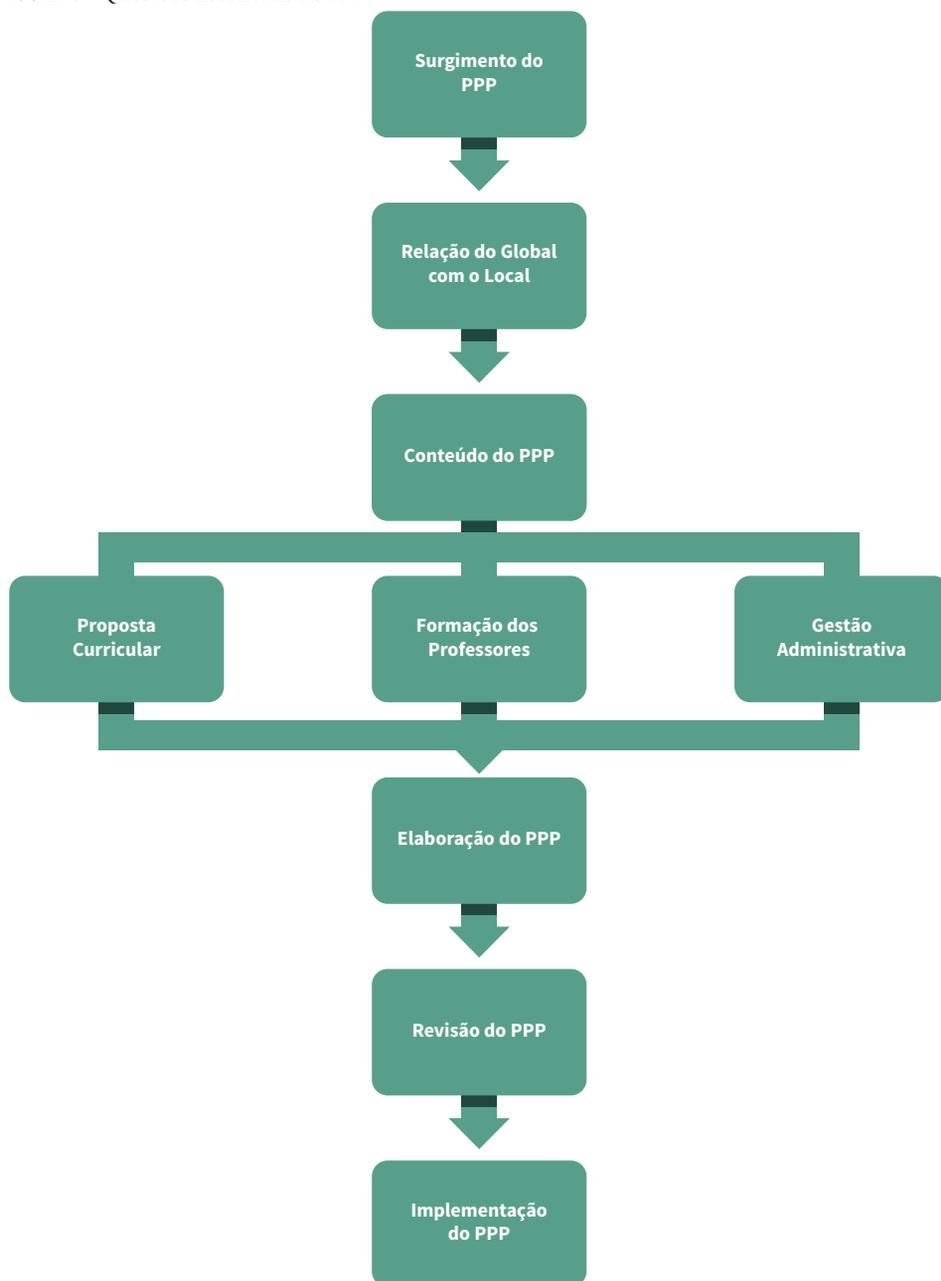
4) Elaboração: o PPP deve ser elaborado de forma participativa e democrática, por toda a comunidade escolar, mobilizada pela equipe diretiva da instituição de ensino;

5) Revisão: o PPP deve ser revisado anualmente (pelo menos), visando avaliar se as metas estão sendo alcançadas e se os prazos estabelecidos estão sendo cumpridos;

6) Implementação: a implementação do PPP também deve ser feita de forma democrática, com a participação de toda a comunidade escolar.

Além das questões apresentadas, o PPP deve conter, também, questões atitudinais, já que “a escola é difusora de valores e atitudes, visando ao desenvolvimento de uma postura atenta e crítica” (GURGEL, 2009). A Figura 8 apresenta, de forma gráfica, as questões essenciais que envolvem a elaboração do PPP.

FIGURA 8 – Questões Essenciais do PPP



FONTE: Dos autores, 2017 (Baseado em GURGEL, 2009)

6.1.2 Características do Projeto Político-Pedagógico

Segundo Vasconcellos (2007), o PPP pode apresentar uma série de características, organizadas de acordo com diferentes aspectos, tais como:

- Abrangência: o PPP deve ser um documento de nível mais alto na Instituição de Ensino, funcionando como um guarda-chuva para outros projetos;
- Duração: a duração do PPP deve ser longa, mantendo-se por vários anos, especialmente no que diz respeito ao marco referencial (ou marco teórico);
- Participação: a elaboração do PPP deve envolver os membros de todos os segmentos da comunidade acadêmica da Instituição de Ensino (gestores, professores, alunos, funcionários técnico-administrativos, pais de alunos, etc.);
- Concretização: o PPP deve estar sempre em processo, ou seja, nunca está pronto. É um documento que deve ser reconstruído continuamente, a partir de uma avaliação periódica que deve ser realizada pela comunidade acadêmica.

Com relação à participação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – [Lei 9493/96](#) estabelece, em seu artigo 14:



INTERATIVIDADE:

www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Além disso, tendo-se em vista que estamos ofertando o Curso de Licenciatura em Computação em Polos da UAB no Rio Grande do Sul, a [Constituição Estadual](#), em seu artigo 197 estabelece que:



INTERATIVIDADE: www2.al.rs.gov.br/dal/LegislaCAo/ConstituiCAoEstadual/tabid/3683/Default.aspx

Art. 197. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições

públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público nos estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais do ensino; VI - gestão democrática do ensino público; (Vide Lei n.º 10.576/95) VII - garantia de padrão de qualidade (CEED/RS, 1989).



INTERATIVIDADE: servicos.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf

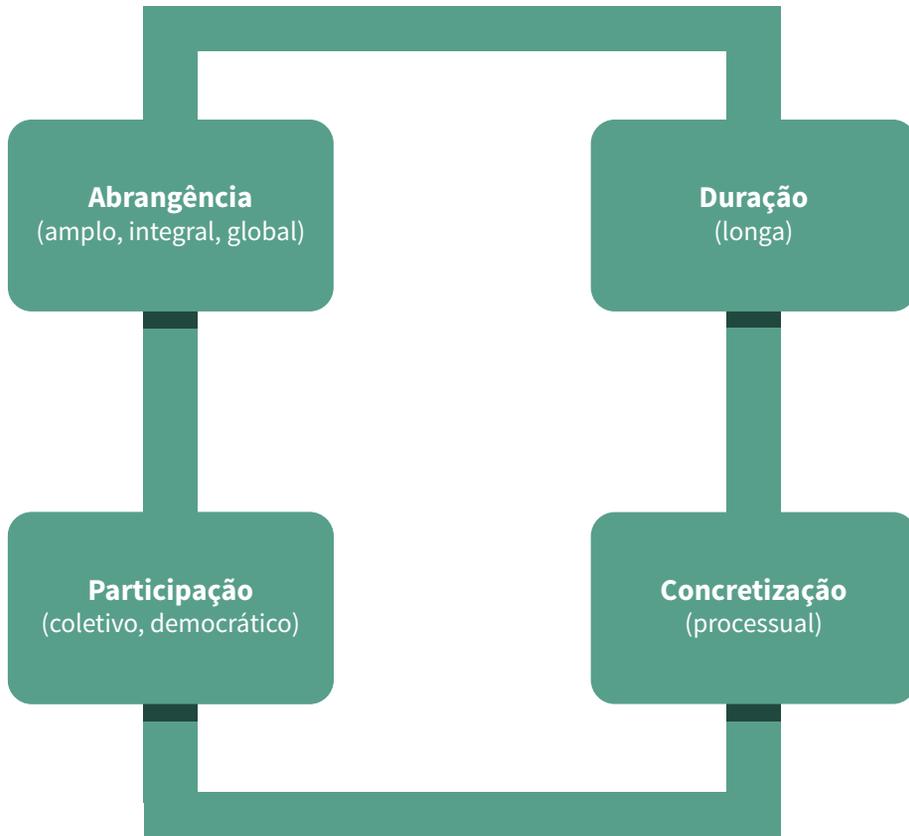
O inciso VI, que fala da gestão democrática do ensino público, remete à Lei 10576/95 (RIO GRANDE DO SUL, 1995), que dispõe sobre a gestão democrática do ensino público. Esta lei destaca uma série de aspectos importantes para assegurar a gestão democrática e a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da instituição de ensino (entre eles, a elaboração do PPP). Entre estes aspectos destacam-se:

- a autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados;
- a Gestão Educacional que deve ser executada por uma Equipe Diretiva (Diretor, Vice-Diretor e Coordenador Pedagógico) em parceria com o Conselho Escolar.

Para assegurar a gestão participativa, no Estado do RS, existem alguns mecanismos estabelecidos na legislação, tais como: 1) a indicação dos Diretores e Vice-Diretores das escolas é realizada por meio de votação direta da comunidade escolar; 2) a escolha de representantes de segmentos da comunidade no Conselho Escolar; 3) a garantia de participação dos diferentes segmentos da comunidade nas deliberações do Conselho Escolar. A comunidade escolar é formada pelos alunos, pais ou responsáveis pelos alunos, professores e demais servidores públicos, em efetivo exercício na escola (Lei 10576 de 14 de novembro de 1995, RIO GRANDE DO SUL, 1995).

A Figura 9 apresenta, de forma gráfica, quais são as principais características do PPP, de acordo com as características apontadas por Vasconcellos (2007).

FIGURA 9 – Principais Características do PPP



FONTE: Dos autores, 2017 (Baseado em VASCONCELLOS, 2007), adaptado por NTE, 2017

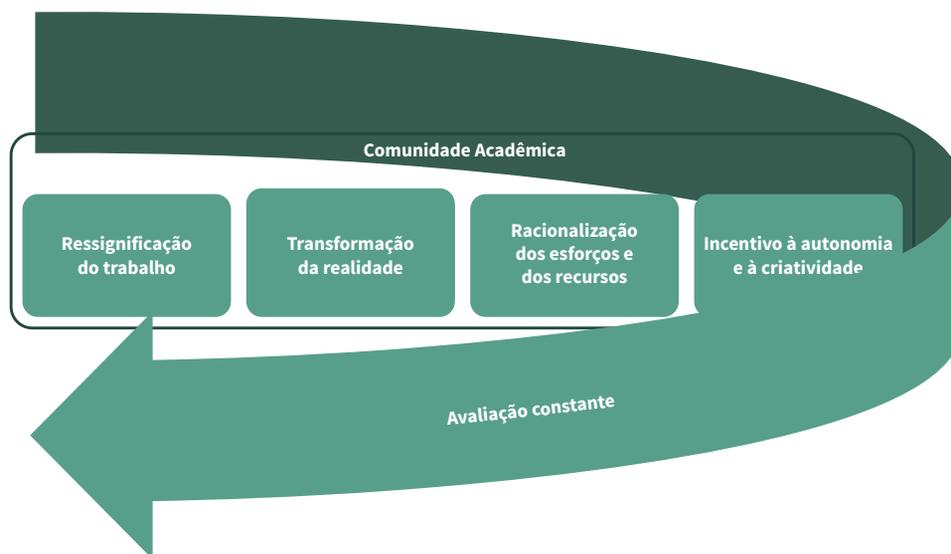
6.1.3 Finalidades do Projeto Político-Pedagógico

Após analisarmos as principais características do PPP, vamos discutir suas finalidades, ou seja, para que serve o PPP? Podem-se destacar as seguintes finalidades do PPP (VASCONCELLOS, 2007):

- Possibilitar a ressignificação do trabalho, ou seja, dar significado ao que fazemos durante a nossa atuação na Instituição de Ensino;
- Ser um instrumento de transformação da realidade, que permita resgatar a força da coletividade (importância da construção ser de forma participativa);
- Aglutinar a comunidade acadêmica em torno de uma causa comum;
- Superar o caráter fragmentário das práticas educacionais (construir uma unidade de pensamento e de ações);
- Racionalizar os esforços e os recursos para atingir os objetivos do processo educacional;

- Incentivar a autonomia e a criatividade da comunidade acadêmica, que será envolvida na construção do PPP.
- Pode-se pensar a construção e reconstrução do PPP de forma constante, ou seja, em um ciclo de avaliação constante. Com base nas finalidades destacadas anteriormente, podemos representar, graficamente, as finalidades aglutinadas em torno da comunidade acadêmica, abarcadas por um ciclo de avaliação (como mostra a Figura 10).

FIGURA 10 – Finalidades do PPP



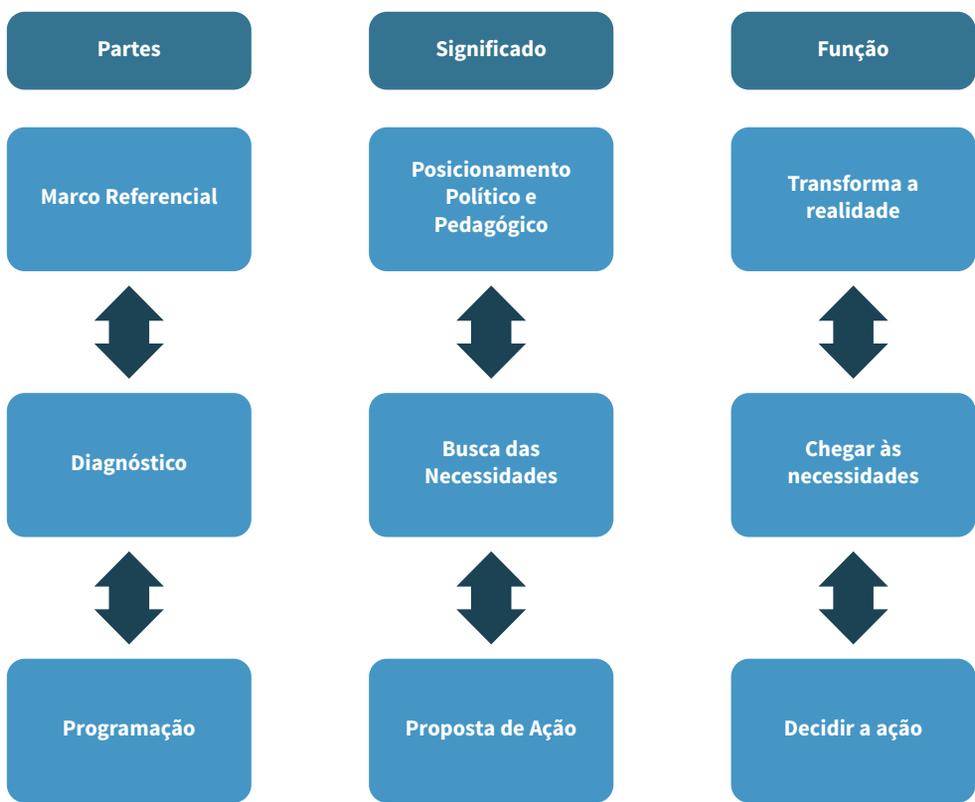
FONTE: Dos autores, 2017 (Baseado em VASCONCELLOS, 2007), adaptado por NTE, 2017

6.1.4 Estrutura do Projeto Político-Pedagógico

A estrutura do PPP deve conter, basicamente, três elementos: Marco Referencial, Diagnóstico e Programação. O terceiro elemento – Programação – envolve as ações concretas que serão realizadas, ou seja, o planejamento de ações (VASCONCELLOS, 2007). Cada um destes três elementos tem significados e funções, como mostra o esquema apresentado na Figura 8. Detalhando as partes do PPP demonstradas na Figura 11 tem-se (VASCONCELLOS, 2007):

- Marco Referencial: envolve o marco situacional (leitura da realidade), o marco filosófico (ou postura filosófica da escola) e o marco operativo (o que a escola considera como ideal);
- Diagnóstico: envolve a pesquisa e a análise das necessidades da escola;
- Programação: envolve as ações concretas.

FIGURA 11 – Estrutura do PPP



FONTE: Dos autores, 2017 (Baseado em VASCONCELLOS, 2007), adaptado por NTE, 2017

6.1.5 A Legislação do Ensino e o Projeto Pedagógico

Algumas questões ligadas à legislação já foram discutidas na seção 6.1.2, em especial no que diz respeito à gestão participativa.

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) estabelece, em seu artigo 14, que os integrantes da comunidade acadêmica (ou comunidade escolar) devem participar da elaboração do Projeto Pedagógico. Além disso, a Constituição Estadual, do Estado do RS, estado onde estão os Polos da UAB em que estamos ofertando o Curso de Licenciatura em Computação, estabelece, no artigo 197, inciso VI, que a gestão do ensino público deve ser realizada de forma democrática, seguindo o que estabelece a Lei 10.576/95.

Segundo a LDB, as instituições de ensino devem construir seus Estatutos, Regimentos e Projetos Pedagógicos. O Estatuto seria um documento de mais alto nível, onde a instituição estabelece o que e como deve ser feito, além das relações internas (com a comunidade escolar) e externas (com demais entidades da sociedade). O regimento é um documento mais voltado para o público interno, referindo-se a normas desenvolvidas por organizações públicas ou privadas, tendo como principal objetivo o de regulamentar os assuntos internos.

Na maioria das escolas não existe Estatuto, apenas o Regimento Interno, também denominado de Regimento Escolar. O Regimento Escolar precisa ser aprovado no

âmbito do órgão responsável pela área educacional de acordo com as esferas da instituição de ensino: Municipal, Estadual ou Federal. Por exemplo, o Regimento Escolar de uma Escola Estadual, no RS, precisa ser aprovado pela Secretaria Estadual de Educação. Se for uma escola privada, o documento precisa ser aprovado pelo **Conselho Estadual de Educação** (CEED/RS). O PPP precisa estar alinhado ao Regimento Escolar e, também, à LDB.



INTERATIVIDADE: www.ceed.rs.gov.br/inicial

O Regimento Escolar é um documento que deve conter as regras que definem a organização administrativa, didático-pedagógica e disciplinar da instituição. Este documento define as responsabilidades de todos os envolvidos na gestão da instituição educacional e deve estar disponível para acesso por toda a comunidade (OLIVEIRA, 2017). O Regimento Escolar deve conter: 1) a identificação e a caracterização da instituição de ensino; 2) os objetivos gerais e específicos da instituição; 3) aspectos que envolvem a gestão administrativa e normas de convivência (regras, deveres, etc.); 4) funcionamento do processo de avaliação (avaliação do rendimento acadêmico e avaliação institucional; 5) organização e desenvolvimento do ensino (períodos, cargas horárias, calendários letivos, etc.) e 6) organização da vida escolar (tais como o processo de matrícula) (CONTEUDOESCOLA.COM.BR, 2017).

Os Conselhos Estaduais de Educação possuem alguns modelos de regimentos escolares, tais como o disponível no link <http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/dp_cga_regim_tempo_integ.pdf>, que apresenta um regimento escolar padrão para Escolas de Ensino Fundamental em regime de tempo integral (CEED/RS, 2017). Neste modelo, além dos itens destacados anteriormente, tem-se:

- 1) como é realizada a Gestão Educacional na instituição: Equipe Diretiva, Coordenação Pedagógica, Conselho de Pais e Mestres, Agremiações de Estudantes;
- 2) como se dá a organização pedagógica envolvendo, por exemplo, a formação continuada e o calendário escolar;
- 3) normas de funcionamento dos espaços pedagógicos, tais como a Biblioteca e os laboratórios para as aulas práticas;
- 4) como se dá a tramitação da documentação referente à vida escola: ingresso, frequência, transferência, etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que um professor possa atuar como Gestor Educacional é preciso que o mesmo tenha garantida a sua efetiva participação nas decisões em todos os níveis, bem como a representação dos docentes nas esferas decisórias, dentro de um contexto de gestão participativa. As decisões precisam emergir do coletivo, para que a execução de ações possa alcançar os objetivos propostos e a gestão passe a ser responsabilidade de todos.

Neste material estudamos diversos aspectos ligados às funções do Gestor Educacional, seja atuando na esfera privada ou pública. Além de conhecimentos técnicos, necessários para desempenhar suas funções, os gestores educacionais precisam ter conhecimentos das áreas de comunicação, marketing, planejamento, e legislação entre outras áreas.

Esperamos que este material sirva como apoio e incentivo para que você, futuro Licenciado em Computação, possa atuar como Gestor Educacional nos diferentes espaços educacionais onde futuramente irá desempenhar suas atividades como educador!

REFERÊNCIAS

@PRENDER. O Novo Papel dos Coordenadores de Cursos. **Revista @prender**. Marília, São Paulo, mai./jun. 2006a Edição n. 30, ano 5, n.3.

@PRENDER. Avaliação Gera Novo Profissional. **Revista @prender**. Marília, São Paulo, jul./ago. 2006b, Edição n. 31, ano 5, n. 4.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAZARRA, L; CASANOVA, O.; UGARTE, J. G. **Ser Professor e Dirigir Professores em Tempos de Mudança**. São Paulo: Paulinas, 2006.

BORBA, A. M. Empreender na Educação. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 03 jul. 2008.

BRAGA, A. M. Reflexões sobre a superação do conhecimento fragmentado nos cursos de graduação. IN: LEITE, D. (ORG.). **Pedagogia Universitária: conhecimento, ética e política no ensino superior**. Porto Alegre: Ed. da Universidade da UFRGS, 1999.

BRASIL. Presidência da República – Casa Civil. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96. Brasília, DF: 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: mar. 2017.

CACHAPUZ, A. F. Em Defesa do Aperfeiçoamento Pedagógico dos Docentes do Ensino Superior. In: REIMÃO, C. (Coord.). **A Formação Pedagógica dos Professores no Ensino Superior**. Lisboa: Edições Colibri, 2001, p. 55-61.

CANDELORO, R. 20 Lições de Jack Welch. **Gestão Educacional**, Curitiba, mai. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/20-licoes-de-jack-welch/28449/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE/UNIJUI, 1999.

CASARIN, S. J. O CPC e o Coordenador de Curso. **Revista Gestão Universitária**, São Paulo, 11 set. 2008. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/o-cpc-e-o-coordenador-de-curso>>. Acesso em: mar. 2017.

CASTELLI JÚNIOR, W. Gestão de Produtividade e Inovação na Escola Responsável. **Revista Gestão Universitária**, São Paulo, 02 jul. 2008. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br>>. Acesso em: mar. 2017.

CEED/RS. Conselho Estadual de Educação. **Constituição Estadual**. Disponível em: <<http://www.ceed.rs.gov.br/inicial>>. Porto Alegre, RS, 1989. Acesso em: mar. 2017.

CEED/RS. Conselho Estadual de Educação. **Regimento Escolar Padrão do Ensino Fundamental: Escolas em Tempo Integral RS**. Disponível em: <http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/dp_cga_regim_tempo_integ.pdf>. Porto Alegre, RS, 2011. Acesso em: abr. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração : teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHINELATO FILHO, J. **O&M Integrado à Informática**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CHURCILL, G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COLOMBO, S. S. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONTEUDOESCOLA.COM.BR. **Regimento Escolar**. Disponível em: <<http://www.conteudoescola.com.br/gestao-escolar/regimento-escolar-introducao.html>>. Acesso em: abr. 2017.

COWAN, J. **Como ser um Professor Universitário Inovador: reflexão na ação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CURY, A. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, R. L. **Teoria e Projeto das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALRYMPLE, D.; PARSONS, L. **Introdução à Administração de Marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

DEMO, P. **Professor do Futuro e Reconstrução do Conhecimento**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ENRICONE, D. A Dimensão Pedagógica da Prática Docente Futura. In: ENRICONE, D. (Org.). **A docência na Educação Superior: sete olhares**. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

FARIA, J. C. **Administração:** Introdução ao Estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FRANCO, É. R. P. **Funções do Coordenador de Curso:** como construir o coordenador ideal. 2006. Disponível em: <<http://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/ABMES-Caderno8.pdf>>. Consultado em março de 2017.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de Serviços em uma Instituição de Ensino Superior.** Ijuí: Unijuí, 2002.

GRILLO, M. Percursos da Constituição da Docência. In: ENRICONE, D. (Org.). **A docência na Educação Superior:** sete olhares. Porto Alegre: Evangraf, 2006.

GURGEL, T. Questões Essenciais sobre o Projeto Pedagógico. **Gestão Escolar.** Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/799/8-questoes-essenciais-sobre-projeto-politico-pedagogico>>. Acesso em: mar. 2017.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Lei nº 10.861, de 14/04/2004:** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acesso em: mar de 2017

KOTLER, P. **Marketing de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, C. **Introdução ao Marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P.; FOX, K. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional:** planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARQUES, R. Coordenador com Visão de Gerente. **Revista Gestão Universitária,** São Paulo, 12 mai. 2006. Disponível em: <www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/coordenador-com-visao-de-gerente>. Acesso em: mar. 2017.

MASETTO, M. T. Cultura Educacional e Gestão em Mudança. In: VIEIRA, A. T. **Gestão Educacional e Tecnologia.** São Paulo: Avercamp, 2003. cap. VII. p. 71-113.

MAZZONETTO, C.; COCCO, R.; KOHLS, R. C.; SILVEIRA, S. R. **Fundamentos Filosóficos e Sociológicos da Educação.** Santa Maria: UFSM/NTE, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, J. C., PASQUALE P. P.; DUBNER, A. G. **Dicionário dos termos de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, E. **Regimento Escolar**. INFOESCOLA, São Paulo, Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educacao/regimento-escolar/>>. Acesso em: abr. de 2017.

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes: Um Guia Prático para Implementar Equipes Interfuncionais de Alto Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEREIRA, A. S.; PARREIRA, F. J.; SILVEIRA, S. R.; BERTAGNOLLI, S. C. **Metodologia da Aprendizagem em EaD**. Santa Maria: UFSM/NTE, 2017.

PIMENTA, S. G.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no Ensino Superior**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. São Paulo: Pioneira, 1993.

RIO GRANDE DO SUL. **Assembleia Legislativa**. Lei 10576 de 14 de novembro de 1995: Dispõe sobre a gestão democrática do ensino público e dá outras providências. Porto Alegre, RS: 1995. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20n%BA%2010576&idNorma=365&tipo=pdf>>. Acesso em: mar. 2017.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

ROBBINS, S. P. **Administração, Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, C. R. A **Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SANTOS, M. C. C. **Coordenação de Cursos no Ensino Superior**. Revista Gestão Universitária, São Paulo, 03 abr. 2008. Disponível em <<http://gestãouniversitaria.com.br>>. Acesso em: mar. 2017.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, A. T. **Administração e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, V. **Princípios Básicos da Administração**. São Paulo: Editora Sol, 2011.

SILVEIRA, S. R. **Estudo de uma Ferramenta de Autoria Multimídia para a Elaboração de Jogos Educativos**. 1999. 128 f. Dissertação (Mestrado em Computação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 1999. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26551>>. Acesso em: abr. 2017.

SILVEIRA, S. R. **Formação de Grupos Colaborativos em um Ambiente Multiagente Interativo de Aprendizagem na Internet**: um estudo de caso utilizando sistemas multiagentes e algoritmos genéticos. 2006. 125 f. Tese (Doutorado em Computação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/7130/000539595.pdf;sequence=1>>. Acesso em: abr. de 2017.

SILVEIRA, S. R. Os Diferentes Papéis do Coordenador de Curso de Graduação. In: IV SEPEsq - Semana de Extensão Pesquisa e Pós-Graduação, 2008, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UniRitter, 2008.

SILVEIRA, S. R. A **Problemática da Formação do Docente da Área de Informática**. Educação e Cidadania, Porto Alegre, n. 11, v. 11, p. 71-84, 2009.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 8. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VIEIRA, A. T. **Organização e Gestão Escolar**: evolução dos conceitos. In: VIEIRA, A. T. Gestão Educacional e Tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003. cap. II p. 40-50.

ZABALZA, M A. **O Ensino Universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZYMAN, S.; MILLER, S. **A força da marca**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APRESENTAÇÃO DOS AUTORES

O material foi desenvolvido pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Fernando Panno: Doutor em Desenvolvimento Rural pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania pela UNIJUÍ, Especialista em Marketing pela URI (Universidade Regional Integrada) e Bacharel em Administração pela URI. Atualmente é docente do Departamento de Ciências Agrônômicas e Ambientais da UFSM/Campus Frederico Westphalen-RS.

Prof. Dr. Igor Senger: Doutor em Agronegócios pela UFRGS, Mestre em Administração pela UFLA (Universidade Federal de Lavras) e Bacharel em Administração com ênfase em Análise de Sistemas pela URI. Atualmente é Professor Adjunto da UFSM/Campus Frederico Westphalen no Departamento de Tecnologia da Informação, atuando como Vice-Diretor do campus.

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira: Doutor e Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Especialista em Gestão Educacional pelo SENAC, Especialista em Administração e Planejamento para Docentes pela ULBRA (Universidade Luterana do Brasil) e Bacharel em Informática pela ULBRA. Atualmente é Professor Adjunto da UFSM/Campus Frederico Westphalen, atuando como Coordenador do Curso de Licenciatura em Computação UAB/UFSM e do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação.