

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO & AMBIENTE COMPETITIVO

POR DÉBORA DIAS GOMES
(Fragmento do Livro ESCOLA QUE APRENDE,
DÉBORA DIAS GOMES, OR EDITORA,
2003, RIO DE JANEIRO).

“O planejamento trará a transparência e a inteligência global de nossa ação ou será burrice, safadeza e opressão.”

Danilo Gandin

O re ou posicionamento estratégico é um aprendizado institucional. Dedicar uma parcela de tempo para investigar tendências e cenários futuros no relógio biológico e psicológico de gestores educacionais, ainda é algo raro. Na luta incessante pela sobrevivência, empreendida pelas instituições de ensino brasileiras, a maior dificuldade que tenho observado é o bloqueio mental instalado nas mentes de dirigentes e gestores quanto à cultura do planejamento e à gestão estratégica - P&G.

O planejamento só terá a transparência necessária se for produto de um Diagnóstico Institucional rico em dados e fatos, oriundos dos ambientes externo e interno. Uma análise ambiental com capacidade de avaliar diferentes dimensões do Negócio Educação. Diante da análise ambiental, só nos resta a mudança para gerenciar. E então chega a hora da DECISÃO. A alta direção terá que Posicionar ou Reposicionar o foco estratégico em seu ambiente competitivo. Definir diretrizes e princípios orientadores de como programarão o futuro da instituição de ensino.

Aponto isto preliminarmente porque toda a reflexão que venho buscando realizar sobre a importância do planejamento estratégico em empresas de diferentes segmentos, junto aos alunos do MBA EDUCAÇÃO, e dentro de instituições de ensino em atividades de consultoria, tem sido seguida de muita ansiedade e pouca concentração de cérebros brilhantes durante esta jornada. Insisto nessa idéia, pois sei que é uma questão de sobrevivência. Toda instituição precisa de uma equipe para conduzir a discussão sobre o futuro em toda a comunidade e daí trabalhar de maneira científica e metodológica num modelo mental que não deve queimar etapas na construção do Plano Estratégico.

Muitos são os planos chamados estratégicos ou de desenvolvimento, engavetados ou implementados com insucesso por um bloqueio cognitivo de quem não aprendeu a pensar estrategicamente, e como consequência dessa limitação, não desenvolveu a constância de propósito e a paciência necessária para identificar e analisar sinais invisíveis, concorrentes também invisíveis que fazem parte de uma contingência cheia de ameaças e oportunidades. É nesse

contexto que estamos salientando a necessidade de cada instituição educacional transformar-se numa Escola que Aprende. Ela terá que aprender como aprender sobre suas possibilidades futuras e o que fazer para potencializá-las.

O grande desafio é fazer do processo de planejamento estratégico um movimento eficiente e eficaz. Para que essa ação não se transforme no desastre da burocratização tecnicista, sem flexibilidade e criatividade, há que se ter fóruns de discussão coletiva sobre o mundo, a escola e cada variável externa e interna.

Um país como o Brasil que está crescendo e sendo explorado por diferentes nações. Onde as mudanças ambientais como o novo cenário econômico, político e cultural parece influenciar o processo legislativo - O MEC (Ministério da Educação e Cultura) vem exigindo um despertar de mantenedores, gestores, enfim, todos os líderes da educação estatal ou privada. A LDB – Lei de Diretrizes e Bases (1996) nos faz refletir sobre vários aspectos da modernização gerencial nas instituições educacionais. Quem somos? Em que contexto atuamos? Qual é a nossa missão? Quais as políticas e estratégias que direcionam o desenvolvimento de nossa escola? Qual é o nosso âmbito de atuação? Quem são os nossos clientes? Que padrão de qualidade de ensino é exigido no terceiro milênio? Quais os novos planos e orçamentos para os próximos cinco anos? Questões que devem ser respondidas no Plano de Desenvolvimento Institucional exigido pelo MEC para os centros universitários e universidades. E o PDE – Plano de Desenvolvimento Educacional para os segmentos anteriores.

Para responder a estas questões, os líderes educacionais precisam ultrapassar as fronteiras de suas tumultuadas rotinas. Precisam sair cognitivamente e fisicamente de dentro de suas escolas para identificarem as macrovariáveis que estão impactando seu presente e futuro. Estamos falando de algo que exige o espírito empreendedor – sonhar e ser capaz de realizar sonhos.

Estamos falando de um processo que exige muito esforço mental, físico e emocional. Não haverá um plano efetivo para o futuro queimando etapas. São aspectos que exigem de nossas instituições “adaptabilidade” e “velocidade”. No terceiro milênio, a atividade educacional precisa sobreviver. Não graças à proteção governamental ou a operações organizadas para se defender da concorrência, mas sim por ser capaz de enxergar o cenário global e suas tendências, desenvolver análise interna e daí criar estratégias para fortalecer imagem e mudar estruturas e mapas internos para atrair e reter clientes, como também para imprimir a sua marca na mente e no coração das pessoas.

Por isso, apresento em linhas gerais um modelo mental construído por meio de muitos momentos de aprendizagem como professora em cursos de pós-graduação, como também, em assessoria a empresas e instituições de ensino nos seus processos de posicionamento estratégico. Meu desejo é fazer frente às necessidades de uma organização ou um grupo que pretenda dar a seu planejamento um sentido científico, mais global e mais participativo,.

Os 10 “Ds” do Posicionamento e Gestão estratégica para as Organizações educacionais.

Quero compartilhar com o caro leitor os dez “D’s” do Posicionamento e Gestão Estratégica da Qualidade em nossas instituições de ensino. Um jeito de evidenciar a necessidade de realização do processo de construção do planejamento sem imediatismo. Não devemos queimar etapas sem pensar muito bem sobre essa decisão.

Decisão da Alta Administração:

- a) Decidir que metodologia usar para o Posicionamento Estratégico
- b) Consolidar o Marco Referencial (caracterização da escola e sua moldura ambiental)
- c) Definir Perfil do Negócio Educação à luz dos elementos do Mapa de Relacionamento do Negócio apresentado no capítulo seis.

Diretrizes Estratégicas de Ordem Superior:

- a) Missão,
- b) Visão de Futuro,
- c) Crenças e Valores
- d) Política da qualidade, Macropolíticas e Políticas Funcionais (depende do tamanho da instituição).
- e) Objetivos Institucionais e Permanentes.

Determinação de uma Equipe de “Arquitetos do Futuro”:

Um grupo que deverá aprender como trabalhar em time, como também sobre a elaboração e aplicação de uma metodologia institucional, utilizando técnicas, instrumentos e modelos científicos para a Formatação do Documento de Premissas da Instituição, ou seja, um Planejamento Estratégico construído com arte, técnica e espírito guerreiro. Um documento com a “cara de instituição”.

A partir da variável tempo, é importante repensar a organização e reconstruir a história institucional. O Planejamento Estratégico tem essa finalidade. E a reconstrução dependerá do posicionamento cultural, e este desafio passa por um estudo de todos os componentes culturais que governam o comportamento dos membros da instituição de ensino.

Discussão Coletiva:

- a) Para reconstrução conceitual das Diretrizes Estratégicas.
- b) Para levantamento de dados e fatos que subsidiarão a Avaliação Institucional (cenários futuros, ambiente competitivo e ambiente interno, entre

outros)

Diagnóstico Institucional com análise crítica de dados e fatos:

- a) relativos ao aprendizado institucional de pessoas avaliando suas competências.
- b) relativos a produtividade dos processos internos (índices de melhoria organizacional por intermédio da otimização do fluxo do trabalho.
- c) relativos ao índice de satisfação dos clientes externos e internos, da imagem institucional e posicionamento mercadológico.
- d) relativos aos indicadores de Qualidade do MEC (institucionais e setoriais).
- e) relativos aos Índices de rentabilidade, entre outros.

Definição e Consolidação de Objetivos Institucionais para um possível reposicionamento, e desdobramento dos mesmos em estratégias, metas e ações.

Desdobramento de metas e ações estratégicas em Programas e Projetos por meio do gerenciamento por equipes (processos integrados e gestores dos processos chaves vivendo a relação cliente e fornecedor interno – equipes interdisciplinares e interfuncionais para projeto prioritários).

Desenvolvimento da Performance Institucional com um sistema constante de avaliação e melhoria. O PDCA girando em todos os níveis da estrutura organizacional. O que foi planejado está sendo implementado? Como? Precisa ser melhorado?

Desejo de Continuar – constância de propósito. Socializar o novo posicionamento e os novos valores por meio da determinação de comunicar o óbvio, repetir o óbvio, convencer, colocar em cheque. Como também a análise crítica periódica do próprio planejamento.

Difundir constantemente os resultados obtidos com os projetos prioritários em equipes e com trabalhadores em estado de autogestão. A constante alimentação do Painel de Controle da Escola. Gestão à vista – Contra dados e fatos não há argumentos.

Um belo Planejamento Estratégico depende de sua disposição para aprender com o futuro, rompendo paradigmas do passado – um tempo que já acabou levando com ele certezas e valores que não combinam com o espaço do futuro. Cada pessoa na escola precisa se entregar ao aprendizado individual e institucional!

Se algum aspecto do presente trabalho lhe causar algum impacto, procure lembrar-se de Alexandre Graham Bell, que afirmava não ser válido seguir sempre pela estrada por onde outros passaram.

Ele disse: “Ocasionalmente, siga pelos atalhos por entre as árvores.

Certamente, você encontrará coisas que nunca vira antes. Naturalmente serão coisas insignificantes, mas não as ignore. Acompanhe-as e explore tudo sobre elas. Uma descoberta levará a outras, e, antes que você perceba, surgirá alguma coisa que mereça sua maior atenção”.

UM GRANDE ABRAÇO!