

Aspectos Institucionais: diagnóstico e formulação de propostas

2 Planejamento: construindo o futuro



Neste tópico abordaremos a função do planejamento direcionado ao gestor da rede de escolas públicas. O objetivo é apresentar a definição de planejamento, entendido, principalmente, como uma forma de conduzir projetos e melhorias na gestão da rede escolar. Estudaremos, também, o modelo de planejamento estratégico de organizações, algumas definições de planejamento de projetos, focando em projetos de melhorias, e faremos uma introdução a diagrama de redes, cronograma e orçamento. Este tópico pretende dar ferramental metodológico e administrativo para o Supervisor de Ensino de organizações escolares formular e acompanhar os planejamentos das organizações que fazem parte de sua rede.

TÓPICO 1 O que é planejamento

O Supervisor de Ensino tem como atribuições: 1. “compreender e explicar as relações entre Planos de Educação e políticas educacionais”; 2. “compreender e explicar a relação entre os Planos Nacional, Estaduais e Municipais num país federativo como o Brasil” e 3. “reconhecer diferentes estratégias, ações e procedimentos adotados em nível regional e local na implantação das políticas educacionais”. (SEESP, *Perfil do Supervisor*) Essas atribuições estão ligadas ao planejamento, ou seja, à construção intelectual que projeta para o futuro um conjunto de atividades relacionadas, predeterminadas, coordenadas de forma a tornar realidade um objetivo; busca antecipar decisões sobre objetivos predefinidos. Planejamento é “o desenvolvimento sistemático de um programa de ações destinado a alcançar objetivos (...) estabelecidos de comum acordo por meio de análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas” (CERTO, 2003, p. 103).

O planejamento reduz o risco e pavimenta um caminho pelo qual as pessoas envolvidas se comprometem a seguir. Ainda segundo Certo (2003), pelos modelos e estruturas de planejamento, os atores de uma organização são forçados a olhar para o futuro, além de seus problemas cotidianos. Esses procedimentos aumentam a coordenação de equipes, formalizam objetivos organizacionais e dão direção às ações cotidianas. Por outro lado,

planejar pode levar tempo e recursos (humanos e materiais) demasiados para objetivos que nem sempre serão alcançados. Se por um lado um plano de trabalho apresenta o caminho a ser seguido, por outro planejamentos cujos objetivos não são alcançados frustram expectativas, geram desmotivação aos envolvidos, além de consumirem recursos por vezes escassos. Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras das decisões presentes (Drucker). A fig. 1 ilustra esse mecanismo.

Nesse sentido, muitas vezes o processo de planejamento é mais importante que seu resultado final. O processo de planejamento dá legitimidade a objetivos organizacionais quando envolve pessoas e estabelece compromissos coletivos. Oliveira (1995) apresenta quatro tipos de planejamento, com base em Ackoff (1990). A tipologia apresentada não é estanque e isolada. Um processo de planejamento pode ter aspectos de cada uma destas características:

- **Planejamento participativo:** é aquele que envolve pessoas no processo. Essas etapas podem legitimar ações, convencer atores, facilitar a implantação e criar compromissos. O caminho seguido é mais importante que o resultado.
- **Planejamento coordenado:** é aquele que dá autonomia aos participantes e permite a cada uma das partes associadas elaborar planejamentos independentes. Traça diretrizes e cobra resultados.
- **Planejamento integrado:** é aquele estruturado com atores integrados e inter-relacionados mutualmente. Requer maior esforço de integração entre as partes. Contingências podem prejudicá-lo demasiadamente.
- **Planejamento permanente:** é a metodologia do planejamento contínuo, ou seja, um movimento de planejamento e replanejamento constante, para corrigir rumos.

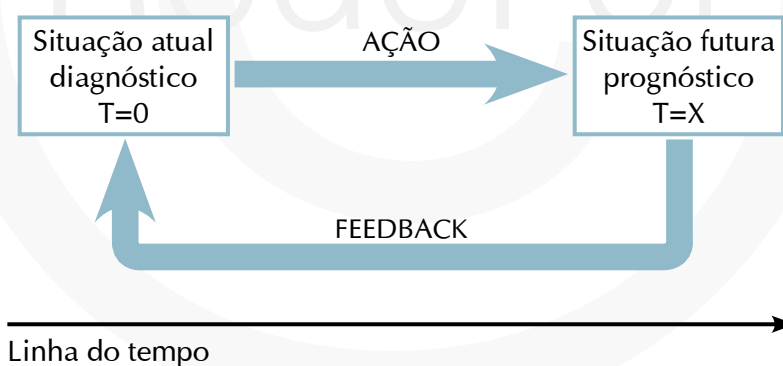


Figura 1: Função da estratégia. Fonte: Adaptado de WILLIANS (2010)

1.1 Como fazer um planejamento

Há muitos modelos para a realização de um planejamento na literatura de gestão. Dois são importantes para a atividade do Supervisor de Ensino e gestor de rede de organizações educacionais: planejamento estratégico e planejamento de projetos. Antes, porém, é preciso abordar as atitudes em relação ao planejamento. Segundo Maximiano (2004, p. 139), há uma atitude proativa e outra reativa em relação ao planejamento. A atitude proativa “é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças nas organizações. (...) permite à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente”. Ela antecipa o futuro e faz as mudanças necessárias. A estrutura reativa “é representada pelas forças que desejam e preservam a

estabilidade”, fornecem resistências à mudança. Ainda segundo o autor, esses dois tipos de forças estão presentes nas organizações e são necessários porque, se um lado deles permite mudanças, o outro diminui riscos desnecessários.

Um processo de planejamento é um percurso que deve ser percorrido para se atingir determinados objetivos. Segundo Willians (2010), um plano para funcionar deve ter as seguintes etapas: **1.** fixação de metas; **2.** criação de compromisso com as metas; **3.** criação de planos de ação; **4.** acompanhamento do progresso e **5.** manutenção de flexibilidade. Metas devem ser específicas, precisas e, relativamente, desafiantes. Não podem ser irreais, pois causarão frustrações. Devem mostrar objetivamente aonde se quer chegar. Criar compromissos com regras é importante para envolver as pessoas e compromissá-las com o resultado. Elaborar metas coletivamente e envolver as pessoas na discussão dessas metas é importante para dar-lhes legitimidade e gerar o compromisso necessário para o envolvimento de comunidades. Depois da formulação das metas e da aceitação delas pelos atores, criam-se planos de ação, os quais podem ser projetos que serão realizados para atingir a meta. Um plano bem feito apresenta as tarefas e determina como, quem, quando e o que (o recurso) será necessário para o cumprimento de uma meta específica. Essas tarefas devem estar logicamente relacionadas.

Finalizado o plano, é preciso acompanhar sua aderência à realidade. Todo processo administrativo requer controle. Um dos controles é a relação entre o previsto e o realizado. Além de dar indicativos de progresso, permite antecipadamente reformular as etapas para se atingir as metas, ou mesmo modificar metas em razão do choque do plano com a realidade. Assim, sempre há necessidade de se manter um prisma de flexibilidade. Manter opções abertas para reformulações e readaptações dos planos às realidades encontradas. Com maior ou menor grau de adequação, as metodologias de planejamento seguem essas etapas.

Entretanto, há críticas ao modelo de planejamento. Mintzberg (1994) critica o modelo normativo, bastante formal. As organizações americanas produziram documentos para explicitar o planejamento em detrimento de uma atitude mais proativa e estratégica dos gestores. A realidade muda, o plano muda. O planejamento não pode criar obstáculos à adaptação com a realidade. O excesso de formalismo gera restrição ao alinhamento com a realidade. Essa forma clássica, documental, produz um modelo funcional e mecanicista, não adaptativo ao mundo atual. O autor discute um modelo adaptativo, em que padrões não planejados, que ocorrem com facilidade na sociedade atual, podem modificar a estratégia e os planos da organização. O gestor organizacional e da rede tem papel fundamental como formulador e controlador da estratégia e seu alinhamento com a realidade. Esse dirigente deve ter cuidado ao realizar planos adaptativos às mudanças constantes do ambiente e da sociedade.

TÓPICO 2 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico pode ser definido como a formulação de planos para alcançar um objetivo ou chegar a um ponto, no futuro. Este capítulo descreve uma metodologia para se formular um plano organizacional que alinhe as atividades da organização aos desejos da sociedade. Define uma estrutura para elaborar as razões de existência de uma organização educacional e apresenta objetivos de acordo com uma análise do ambiente

e da sociedade. Descreve etapas que orientam a formulação de objetivos e planos. A metodologia tem a função de orientar o gestor e os atores na formulação de um futuro para a organização e para os grupos que dela participam e são dependentes.

2.1 Definição da missão

Um plano estratégico é um plano relativamente permanente, porque atua para uma organização que alinha, em longo prazo, sua atuação àquilo que a sociedade espera dela. Esse conceito nasceu na economia industrial e buscou inspiração para se estruturar na gestão de organização da sociedade civil e em outros tipos de organizações. Um plano estratégico fornece as diretrizes de atuação de uma organização, bem como definem sua missão perante a sociedade. Funciona como um pacto **organizacional**, que dá diretriz a todos os envolvidos. Favorece a eficiência no uso dos recursos, para se atingir os objetivos. Produz mudanças na organização e sua adaptação ao ambiente e à comunidade em que está inserida. Em Administração, as partes interessadas na organização são conhecidas pelo termo *stakeholders* (em português, conhecido por grupos de interesse ou partes interessadas).



Quando se fala em organização pode se falar em complexo organizacional. A Diretoria de Ensino de uma região, composta de várias unidades educacionais, deveria ter um plano estratégico permanente, assim como cada uma das escolas que fazem parte de sua jurisdição. Em Administração, há vários tipos de organizações criadas para controlar ou administrar outras organizações, e cada uma dessas organizações possuem missão e objetivos distintos.

Para Fischmann e Almeida (1991), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento da sua missão e, a partir desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

A análise estratégica, realizada separadamente para cada escola, é uma ferramenta importante de gestão educacional. No caso das escolas públicas do estado de São Paulo, cabe a cada instituição a sua realização, mas é papel do Supervisor de Ensino orientar e articular esses planos em sua área de atuação. Esse planejamento traz elementos para o posicionamento e a integração de cada escola da rede. Ajuda a responder algumas questões, como quem é o aluno, qual comunidade será atingida, o que a escola pode oferecer, como ela pode se destacar das demais, como se relaciona com a rede, e busca objetivos que são explicitados para os atores.

Para definir os objetivos da organização, é preciso definir sua missão. Geralmente uma missão é uma declaração de princípios que norteia a razão de sua existência, com suas especificidades. A missão descreve qual é o público que a organização atende e qual sua utilidade para os **usuários**¹. Segundo Maximiano (2004), para formular uma missão bem definida deve-se responder as perguntas: quem são os beneficiários da organização? Que necessidades são atendidas? Qual é a nossa utilidade para a sociedade e para o usuário? Que atividades são realmente desenvolvidas? Uma organização deve criar valor para a sociedade e, especificamente, para grupos de interesse (*stakeholders*). Os grupos de interesse típicos de uma organização escolar são os alunos e suas famílias, os funcionários e professores das escolas, a comunidade do bairro em que a escola

1) A escola pública pode não achar que a escola privada é sua concorrente, mas certamente a escola privada acha que a escola pública o é. Se a imagem da escola pública melhora (em termos de qualidade de educação), ela "tira" o aluno da escola privada.

está inserida (ou da abrangência geográfica da escola), os fornecedores (de material escolar, de merenda), o comércio vizinho, o(s) governo(s), as **escolas particulares** vizinhas, dentre outros grupos específicos de cada escola. A missão de uma organização deve ser explicada em um texto curto, denso e objetivo.



A palavra cliente é utilizada para definir os usuários dos produtos e/ou serviços da instituição. Apesar de algum preconceito em relação a essa palavra, ela é definida em Economia e indica o beneficiário das atividades da organização. Deve ser interpretada como uma construção conceitual importante para se pensar quem se beneficia da atividade da organização. No caso de escolas, por exemplo, observam-se vários clientes, como o aluno, sua família, o Estado, ou as empresas que empregam o aluno e recebem os benefícios da escola. Há vários tipos de interessados para um mesmo produto ou vários tipos de clientes para uma mesma organização (muito comum em organizações de serviços).

2.2 Processo de planejamento

Como formular um planejamento organizacional estratégico? O modelo descrito a seguir é amplamente consagrado nos livros de Administração e foi baseado em Maximiano (2004). A fig. 2 descreve esse processo.

A análise da situação atual é o ponto de partida para a elaboração de um plano. Deve ser considerado o desempenho da organização até o aquele momento, que deve incluir, para o caso das escolas públicas do estado de São Paulo, a análise dos resultados educacionais dados pelos indicadores de avaliação externa. Buscam-se, para essa análise, os documentos que podem dar subsídios para formular a missão da organização, analisar as diferenças em relação às outras instituições de ensino,

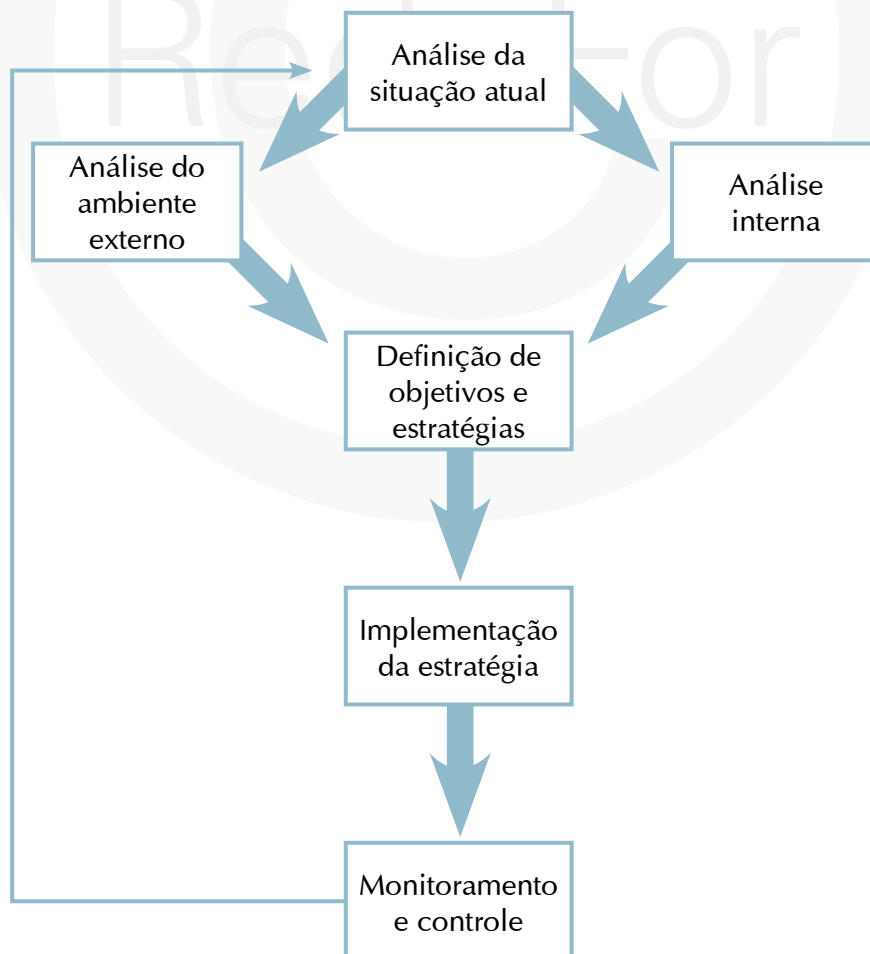


Figura 2: Função da estratégia. Fonte: Maximiano (2004, p. 213)

as estratégias vigentes (mesmo que não formalizadas). Para verificar como está a escola, é preciso também levantar outros indicadores sociais, como os dados socioeconômicos dos alunos e das famílias, a renda da região, as restrições orçamentárias no passado, as políticas educacionais vigentes (municipal, estadual e federal). A análise apenas da situação atual já é um importante instrumento administrativo que pode levar a comunidade (alunos, professores, direção, pais) a discutir a escola e sua inserção social.

Um modelo consagrado está descrito para direcionar o levantamento de informações sobre a situação atual (WILLIANS, 2010). Esse modelo parte do ambiente organizacional e divide-o em ambiente externo e ambiente interno, para efeito metodológico de estruturação do pensamento. A matriz SWOT é da sigla em inglês de pontos fortes/forças (*Strengths*); pontos fracos/fraquezas (*Weaknesses*); oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Pontos fortes ou pontos positivos são os elementos internos que fortalecem a instituição. Podem ser instalações, capacitação do pessoal, equipamentos ou outros recursos e qualificações da instituição de ensino. Pontos fracos ou pontos negativos são os pontos que podem ser melhorados ou trazem algum comprometimento à organização. Podem ser relacionados

2) Não há fraquezas ou ameaças graves o suficiente para paralisar uma organização. Os administradores profissionais sempre utilizam frases que relacionam risco e oportunidade. Uma fraqueza ou uma ameaça pode se tornar uma oportunidade de desenvolvimento.

à falta de autonomia dos diretores, excesso de ausência dos professores, violência dos alunos, dentre outras. **Ameaças²** é a capacidade de verificar variáveis externas que podem trazer vulnerabilidade à organização. Conhecendo as ameaças é possível antecipar a defesa. Por exemplo: a falta de renda da comunidade vizinha, o tráfico de drogas na região, os índices de criminalidade (fornecidos pela autoridade policial regional), dentre outros inúmeros fatores.

Oportunidades são aspectos externos favoráveis à instituição, os quais podem ser utilizados para alavancar o desempenho organizacional. Como exemplo é possível citar a criação de um distrito industrial na região da escola, cursos pré-vestibulares populares, relacionamento com a vizinhança, dentre outros. Na matriz SWOT da fig. 3, foram relacionadas forças e fraquezas com ameaças e oportunidades.

X	Oportunidade	Ameaças
Forças	Potencialidades	Pontos de Defesa
Fraquezas	Debilidades	Vulnerabilidades

Tabela 1: Matriz SWOT. Fonte: Adaptado de Willians (2010)

Vários levantamentos e pesquisas são possíveis para analisar a situação de uma escola. O processo de levantamento dessas informações pode envolver a comunidade educacional, a vizinhança, os pais, os professores e a comunidade em geral. Usam-se instrumentos de levantamento mais formais e trabalhosos, mas também é possível realizar reuniões, grupos de foco ou avaliações qualitativas. Várias informações podem ainda ser buscadas, como a implantação do currículo e das políticas educacionais, as mudanças tecnológicas da sociedade, principalmente as mudanças com base na TI. Além disso, também é necessário verificar a empregabilidade ou eventualmente a inserção dos egressos na universidade, no mercado de trabalho e as tendências para empreendedorismo e geração individual de renda. A conjuntura econômica é importante para a empregabilidade e para as políticas de geração de renda e riqueza.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além de analisar a situação atual, é importante confrontá-la com a evolução no passado,

a situação prevista ou os cenários futuros. Deve tentar registrar as informações para comparações futuras, sem exageros formais. Informações como a situação acadêmica dos alunos, as avaliações da escola, os conselhos de classe, a associação de pais, a participação dos alunos, a dificuldade com professores, o uso de drogas ou a violência devem ser registradas para o acompanhamento da evolução de indicadores organizacionais. Todos os aspectos envolvidos devem ser analisados e registrados. O diagnóstico pode ser formalizado por meio de relatório e pode envolver toda a organização, num modelo participativo.

Depois do diagnóstico, parte-se para a definição dos objetivos que se quer alcançar e os planos ou projetos para concretizá-los. Há vários modos de formular os objetivos, mas para uma organização escolar pública deve ser considerada principalmente uma **formulação participativa**. Compartilha-se com a comunidade escolar o diagnóstico, além de criar uma estrutura para a comunidade discutir o destino da instituição. Operacionalmente, planejam-se reuniões de discussão com uma dinâmica preestabelecida, com a participação de representantes escolhidos pela direção. Evita-se o assembleísmo, mas traz a comunidade escolar para discutir os destinos (e os projetos) da organização. Esse modelo participativo pode criar conflitos, às vezes impasses, mas é importante para a implantação de planos em organizações públicas onde a direção tem pouca (ou nenhuma) influência na contratação e demissão de funcionários, na execução orçamentária da escola e em outras funções administrativas. Esse modelo de formulação estratégica foi definido por Mintzberg (1994) como estratégia emergente: ele ajuda a elaborar um caminho que emerge da base organizacional.

Ex: Na experiência da Universidade de São Paulo, que é uma Instituição pública, o modelo participativo de formulação de rumos da instituição, que envolvem a comunidade e as lideranças, é mais proveitoso porque compartilha informação e envolve pessoas com a organização.

2.3 Implantação por projetos de melhoria

A partir da escolha dos caminhos que a organização vai trilhar é que pode-se definir suas políticas e planos para chegar a um objetivo pactuado. Procura-se definir o público e as comunidades de atuação da escola, os serviços oferecidos (se existir possibilidade de diferenciação), os indicadores de desempenho que serão utilizados para monitorar a organização, as capacidades que geram competências diferenciadas. Estratégia é um plano para se chegar a um objetivo. A fase de implantação é a fase de detalhamento dos planos e de gerenciamento das mudanças. Reforça-se o processo de convencimento iniciado com a formulação da estratégia emergente. Segundo Willians (2010), a resistência a mudança é resultante de interesse de grupos dentro das organizações, incompreensão, desconfiança e intolerância. Ações de convencimento fazem com que as pessoas afetadas pela mudança se convençam de que ela é necessária. Para isso é preciso intervir administrativamente, a fim de que os atores mudem seu comportamento e, às vezes, suas práticas de trabalho. Esse item será debatido na outra disciplina do módulo 3.

Junto com os objetivos organizacionais, é possível selecionar projetos de intervenção. Segundo Clemente (1998, p.21):

O termo projeto está associado à percepção de necessidade e oportunidade organizacional. O projeto dá forma à ideia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender uma necessidade ou aproveitar oportunidades. (...)

A essência da atividade de planejamento é a escolha de situações futuras adequadas ao ambiente que envolve a organização e o estudo dos cursos alternativos para alcançá-las.

Slack et al (2008, p. 220) definem que “um projeto é um conjunto de atividades com um ponto de início e fim estabelecidos, que perseguem um objetivo definido e utilizam um conjunto de recursos”. Todo dirigente, de qualquer tipo de organização, envolve-se em projetos, principalmente de melhoria. Genericamente os projetos utilizam estruturas de planejamento semelhantes que compreendem em etapas de definição, de metodologia de condução, de planejamento, de descrição de suas atividades, de gerenciamento e de controle dos recursos e do tempo das atividades. Projetos especificados e planejados conduzem as mudanças nas organizações e dão parâmetros estruturados (planos) para o acompanhamento do gestor.

Cada projeto é único e pode ser classificado quanto ao tamanho, complexidade e incerteza. Segundo Slack et al (2008), “projetos com altos níveis de complexidade, tais como projetos envolvendo diversas organizações, frequentemente requerem esforço considerável de controle. Suas diversas atividades separadas, recursos e grupos de pessoas envol-

das aumentam a chance para que as coisas deem erradas”. Os grupos de interesses (*stakeholders*) podem participar do projeto e os projetos têm *stakeholders* que devem ser diferentes entre si e que podem provocar resistência a mudanças. Por isso é imperativo envolver as pessoas no projeto, pois elas têm diferentes interesses e prioridades, e compartilham seu tempo com várias outras atividades. Elas possuem responsabilidades sobre o projeto, mas também têm interesses. Gerenciar esses grupos de interesse é fundamental para o sucesso de cada projeto, mas, para isso, é preciso identificá-los, priorizar o tratamento quanto maior for sua influência, e entender esses *stakeholders*.

Planejar um projeto formalmente pode significar sua concretização e fornece elementos para entendimento da



Há vários softwares que constroem com facilidade esses diagramas e ainda os relacionam com tempos e recursos. Esse modelo de diagrama é conhecido como PERT, e possui versões comerciais, como aquele que vem com o MS Office (denominado MS Project). Há uma versão em software livre, como em <http://www.project-open.org/>. No próximo tópico, veremos a construção desses diagramas de blocos ou diagramas de redes.



Figura 3: Diagrama de blocos para planejamento de projetos

comunidade do que será feito. Criam-se elementos para corrigir caminhos, ajuda a monitorar o progresso, alocar trabalho e recursos, e gerenciar a mudança. As etapas do processo de planejamento de projetos estão definidas em Slack et al (2008) como sendo:

1. identificar as atividades do projeto para dividi-lo em “porções gerenciáveis” o que é possível estruturando o projeto em atividades representadas em um diagrama de blocos, conforme será visto no próximo tópico desta disciplina (fig. 4);
2. estimar tempos e recursos necessários para cada atividade;
3. identificar o relacionamento e a interdependência entre as atividades;
4. identificar as restrições de tempo e recursos;
5. monitorar o projeto, relacionando o planejado e o realizado e
6. reajustar quando necessário ou quando além do planejado.

As metodologias de estruturação de projetos, para melhorias e mudanças organizacionais, serão vista no módulo 4, tema (ou disciplina) A.

O planejamento de projetos possui algumas técnicas que podem ajudar a lidar com a complexidade, como o gráfico de Gantt, ou gráfico de barras, para lidar com as atividades e com os tempos de cada atividade, e o orçamento ou a descrição dos recursos necessários ao projeto em forma de custos ou investimentos, entre outras.

TÓPICO 3 Ferramentas de planejamento: cronograma e orçamento

Um gráfico de Gantt é um gráfico de barras usado para relacionar uma atividade ao seu tempo. Ele mostra, em forma de gráfico, o cronograma de um projeto, conforme pode ser visualizado na fig. 5. O desenho ilustra as datas de início e fim de níveis sumários e atividades que compõem o cronograma. Tornou-se um bom meio de comunicação entre os participantes do projeto porque é gráfico e de fácil visualização. Pode ser utilizado como um autocontrole do tempo e das atividades relacionadas ao projeto de melhoria ou de intervenção. É um instrumento largamente utilizado nas operações de empresas. Todos os softwares de gestão de projetos vêm com um módulo para gráfico de Gantt, entretanto sua construção é simples e pode ser realizada em planilha eletrônica.

O vídeo do link indicado mostra como fazer o gráfico de Gantt em uma planilha eletrônica comumente utilizada e disponível nos computadores pessoais e das escolas. Os controles dos prazos e das atividades podem ser publicados nos painéis das organizações e permite um controle social (dos envolvidos) nos compromissos assumidos por cada área ou cada ator no projeto do qual ele participa.

Orçamento é um plano financeiro que projeta para o futuro as receitas e as despesas de uma atividade, operação ou de um plano. Formaliza-se como um instrumento de planejamento que espelha as decisões para a execução de um projeto. Explicita as despesas e os custos de atividades que são cobertas por receitas de fontes determinadas. Todas as despesas e receitas devem ser previstas e estruturadas. No setor público, as “contas públicas”, entendidas como um conjunto de contas necessárias à contabilidade pública, são definidas por lei. Conta é uma expressão da contabilidade definida para agrupar receitas e despesas da mesma natureza, a fim de demonstração. Ela tem um conceito relacionado a padronização de registro financeiro.



Clique [aqui](#) para assistir.

O vídeo (link) a seguir mostra como fazer uma planilha de orçamento pessoal, que apesar de bastante simples mostra os passos necessários ao orçamento. A orçamentação é uma ferramenta simples para analisar os gastos e os recursos de um projeto. Na escola pública brasileira, devido à legislação, o gestor da organização escolar (no caso, o diretor) tem pouco acesso aos recursos financeiros, devido à sua gestão centralizada. Entretanto, eventualmente é preciso ter uma estrutura de captação de recursos para projetos. Busca-se estabelecer, no setor público, a prática do levantamento de custos da orçamentação para a melhoria da eficiência e do planejamento.



Clique [aqui](#) para assistir.

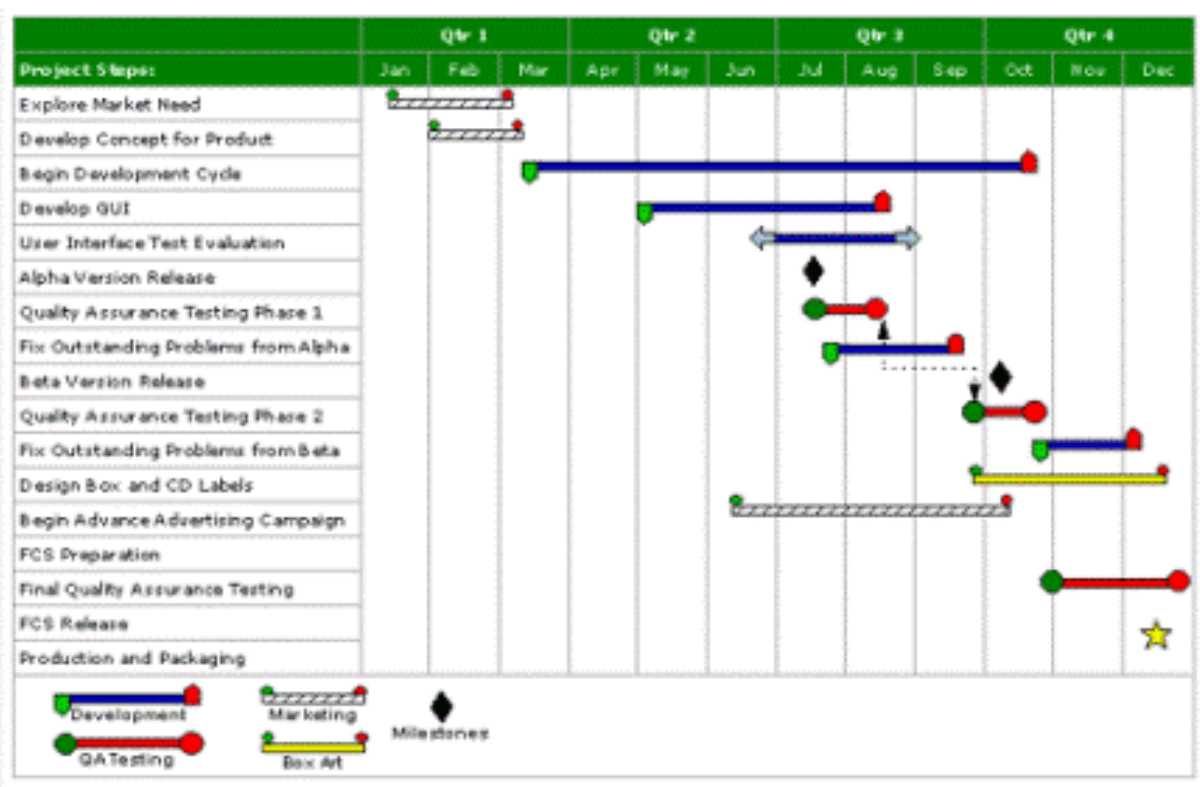


Figura 4: Exemplo de gráfico de Gantt



Agora que terminamos a leitura do Tema 2, vamos acessar a aulaweb para testar e aprofundar nossos conhecimentos por meio de vídeos, autotestes etc.

Bibliografia

- ACKOFF, R. R. **Planejamento de pesquisa social**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CLEMENTE, A. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. Editora Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 1994.
- _____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos e metodologias**. Editora Atlas, 1995.
- SEESP. **O perfil profissional do supervisor de ensino**, 2008.
- SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações**. Bookman, 2008.
- WILLIAMS, C. **Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RedeFor