

## **A ESCOLA NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO: REFLEXÕES SOBRE O PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO**

Selson Garutti<sup>1</sup>

Rita de Cássia da Silva Oliveira<sup>2</sup>

GARUTTI, S.; OLIVEIRA, R. de C. da S. A escola no contexto da globalização: reflexões sobre o planejamento pedagógico. **EDUCERE** - Revista da Educação, Umuarama, v. 14, n. 2, p. 201-215, jul./dez. 2014.

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo refletir sobre a função da escola na atual conjuntura, frente às transformações socioculturais, apresentando uma reflexão acerca do contexto da globalização tanto na educação, de modo geral, quanto da organização escolar de modo específico, enfatizando sua estruturação a partir do desenvolvimento tecnológico como sendo o grande responsável pelas profundas mudanças porque passa a sociedade contemporânea. Neste contexto, a escola é fundamental, tanto para refletir sobre essas transformações, quanto para considerar seus resultados frente à formação do homem daí advindo, delineando uma nova configuração em detrimento dos processos que se apresentam na atual conjuntura. **PALAVRAS-CHAVE:** Globalização; Planejamento; Tecnologia e Escola.

## **THE SCHOOL IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: REFLECTIONS ON EDUCATIONAL PLANNING**

**ABSTRACT:** This article aims to reflect on the role of the school in the current scenario in face of the socio-cultural transformations, presenting a reflection on the context of globalization both in education in general, and in the school organization in a specific way, emphasizing its structure.

---

<sup>1</sup>Licenciado em Filosofia pela USC e História pela UEM, Especialista em Pesquisa Educacional pela UEM e Mestre em Ciências da Religião pela PUCSP. Doutorando em Educação pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) Professor de Filosofia pelo Estado do Paraná. [selsongarutti@hotmail.com](mailto:selsongarutti@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doutora em Filosofia e Ciências da Educação o pela Universidade de Santiago de Compostela, Espanha. Professora do Programa de Doutorado em Educação da Universidade Estadual de Ponta Grossa. E-mail: [soliveira13@uol.com.br](mailto:soliveira13@uol.com.br)

ration from technological development as being largely responsible for the deep changes that are taking place in the contemporary society. In this context, the school is crucial, both to reflect on these transformations, and to consider their results on the formation of men deriving from such school, outlining a new setting in detriment of the processes presented in the current scenario.

**KEYWORDS:** Globalization; Planning; Technology and School.

## **LA ESCUELA EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN: REFLEXIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA**

**RESUMEN:** En este artículo se pretende reflexionar sobre el papel de la escuela en la situación actual, delante los cambios socioculturales, presentando una reflexión acerca del contexto de la globalización, tanto en la educación de forma general, como de la organización escolar de modo específico, haciendo hincapié específicamente en su estructuración a partir del desarrollo tecnológico como siendo el gran responsable por los profundos cambios que pasa la sociedad contemporánea. En este contexto, la escuela es esencial tanto para reflexionar sobre estos cambios, como para considerar sus resultados frente a la formación del hombre resultante de la misma, esbozando una nueva configuración en detrimento de los procesos que se presentan en la actual coyuntura.

**PALABRAS CLAVE:** Globalización; Planificación; Tecnología y Escuela.

---

## **INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico pode ser definido como um sistema ambiental de uma organização, tanto externa quanto internamente, construindo uma definição de perspectivas com objetivos bem delineados e definidos. Apresenta áreas de atuações, clientela, produtos e serviços, a partir de uma formulação política dada pelas diretrizes educacionais em seus detalhamentos, definido também por projetos políticos pedagógicos em suas ações estratégicas. Entretanto, nota-se que no contexto vivenciado na atualidade, as definições de planejamento estratégico, por si só, não são o bastante, especialmente, quando à formulação de objetivos es-

tratégicos, constituindo a quebra de antigos e fixando novos paradigmas.

A evolução conceitual da práxis acadêmica do planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e à complexidade das mudanças ambientais e econômicas, bem como na busca do entendimento reflexivo das relações entre causa e efeito das influências que o processo de globalização acabou promovendo nas análises para a confecção dos planejamentos estratégicos e do projeto político pedagógico, adquirindo significativa importância numa perspectiva de encontrar resoluções para problemas próprios da escola atual.

## **COMO PLANEJAR NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO?**

A atual conjuntura globalizada, as organizações de forma geral, vem sofrendo grandes transformações, tanto ambientais quanto estruturais, exigindo das organizações a adoção de estratégias muito similares umas das outras, o que acabou por delinear um perfil quase similar de tendências estratégicas, podendo inclusive ser caracterizadas como sendo um paradigma estratégico de competição. Estratégias, as quais acabam por também delinear um (novo) perfil de gestor (constantemente em formação) estritamente dinâmico.

O fenômeno da globalização acabou sendo o esteio de proposição das mudanças imputadas às organizações, bem como, intensificando em muito, os já altos níveis de competição. Na mesma proporção em que também diversificam os produtos e serviços disponíveis ao mercado. Com isso, o ciclo de vida útil dos produtos ficou cada vez curto, ficando cada vez mais obsoleto, tanto por causa da excessiva produção, quanto pelo rápido avanço das tecnologias.

Frente a esse quadro econômico cada vez mais caótico, as organizações de tempos em tempos, acabam tendo que se ajustarem aos processos de reestruturação organizacional, fenômeno denominado de reengenharia. Conceito criado na década de 1990, por Michael Hammer e James Champy, sendo basicamente o ato de repensar e reprojeter de forma cada vez mais racional os processos gerenciais de uma organização para obter indicadores cada vez mais competitivos de desempenho, tais como, agilidade, qualidade e custos. Reengenharia para Stair & Reynolds (2002, p.39) é definido como sendo um “[...] redesenho de processos, envolve a

readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização a objetivando uma guinada nos resultados dos negócios”.

A metodologia de implementação do processo de reengenharia pode ser definida em quatro fases: 1ª Fase: Preparação: consiste em listar os processos da empresa, selecionar um ou mais processos a redefinir e mobilizar recursos para o projeto; 2ª Fase: Planejamento: devem-se garantir os meios (tempo, pessoas e orçamento (recursos), estruturar as equipes de trabalho e distribuir tarefas; 3ª Fase: Implementação: analisar os processos selecionados (responsável, envolvidos, pontos fracos e pontos fortes), reinventar o processo (visão cliente/resultado esperado), avaliar o impacto da mudança e implementar o mesmo; 4ª Fase: Avaliação: medir e comunicar os resultados, controlar o processo e gerir o impacto das alterações nos outros processos.

Essa reestruturação organizacional foi acelerada, principalmente com o avanço da tecnologia, mediante a um efeito, no qual a riqueza passou a ser monitorada a partir do momento em que é gerada, por meio dos sistemas informatizados de controle de estoque, leitores ópticos, códigos de barras e seus correlatos. A partir de um sistema bem estruturado, todos os mecanismos da produção e comercialização de produtos passam a ser monitorados e, assim, controlados, agilizando informações, gerando mais eficiência e rapidez na operacionalização da gestão.

Ponderando administração estratégica como processo de manutenção de uma Organização pensada como um todo, Certo et. al (1993 p.6) afirma que “[...] o seu propósito é assegurar que uma organização como um todo se integre apropriadamente ao seu ambiente”. Discutindo com isso, a possibilidade de como tornar possível o planejamento estratégico articulado em uma sociedade totalmente dependente dos quadros econômicos e políticos de uma dada sociedade, sendo a estratégia, o componente unificador de todas as partes das organizações? Principalmente, se for levado em conta as várias confluências do mundo atual? Nesse sentido, há que abstrair desse próprio movimento as possíveis respostas a esse problema, bem como examinar o campo fazendo um movimento de análise complexa para dar conta de responder tais questões.

Assim, pode-se definir planejamento estratégico como sendo um:

[...] processo de desenvolvimento e manutenção da adequação

entre os objetivos da empresa e suas competências e as mutáveis oportunidades de mercado. O planejamento estratégico se baseia no desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada (KOTLER et al, 2002, p.145).

Ainda sobre planejamento estratégico Chiavenato (1999, p. 324) acrescenta que “[...] na realidade, ela está voltada para um comportamento da organização que busque ao alcance de resultados globais e está orientada para o futuro e para o destino da organização” em longo prazo.

Na atual conjuntura pode-se verificar que as várias mudanças se inserem tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O conjuntural abrange situações momentâneas, como por exemplo, as tantas crises passageiras que assolam a escola, enquanto que o estrutural consiste em ser mais abrangente por estar constituída em um processo histórico de alterações profundas na sociedade e, por conseguinte na escola. Essas mudanças têm provocado verdadeiras revoluções em seus agentes, produzindo mutações socioculturais que testam continuamente a capacidade das organizações escolares que, por causa das constantes tensões, precisam se ajustar às novas situações, forçando a necessidade de se adequarem ao uso de novas tecnologias acompanhadas com suas metodologias arrojadas, voltadas às inovações do ambiente organizacional da escola.

As alterações estruturais na sociedade e em seus agentes podem ser facilmente percebidas. Bridges (2001 p.39) afirma ainda que para as mudanças estruturais, relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e à tecnologia, consiste observar que

[...] as pessoas são forçadas a aprender novas e complexas formas de fazer as coisas e de se comunicar, possibilitando mudanças significativas em produtos e serviços até obrigando todas as organizações a acompanharem o progresso global. A comunicação aperfeiçoada significa que mudanças antes visíveis apenas localmente são agora experimentadas simultaneamente em toda parte.

Enquanto que os fatores conjunturais dizem respeito às mudanças de formato absoluto na organização escolar, os fatores estruturais se

referem, basicamente, aos gestores das organizações escolares expondo-os a uma proporção bem mais relevante de mudanças que ocorrem em dados momentos, tornando mutáveis tanto a natureza quanto a forma de trabalho.

O atual modelo de desenvolvimento industrial, baseado na produção de bens de consumo duráveis para atender a demanda dos estratos sociais abastados, tem agravado, consideravelmente, os índices de pauperização social à medida que o processo de globalização vai avançando. Há uma pressão crescente desse modelo voraz de produção industrial ampliar suas demandas por recursos naturais cada vez maiores. Já havendo um esgotamento desses recursos nos países desenvolvidos. Assim, para manter esse modelo voraz de produção, torna-se necessário aumentar cada vez a demanda de recursos naturais dos países periféricos, que ainda detém uma reserva considerável desses recursos naturais. Logo, a devora dos recursos naturais está diretamente relacionado à lógica do modelo de produção atual, com seus aparatos tecnológicos e difundidos como progresso global.

Para muitos pesquisadores, a maior ameaça à humanidade na atual conjuntura se dá pelo “[...] o ataque sem trégua ao meio ambiente, decorrente da lógica da produção atual e da direção dos seus vetores tecnológicos contidos nos atuais conceitos de progresso global” (DUPAS, 2007, p. 85). Destarte, esse propagado progresso global torna-se cada vez mais inviável para uma população que até os anos de 2050, atingirá de oito a nove milhões de pessoas. Continuando com essa ferocidade de consumo, será impossível atender às necessidades de vida humana minimamente, “[...] porque não haverá recursos naturais disponíveis para se atingir um padrão médio de vida” (DUPAS, 2007, p. 85).

Sobre essa questão, faz-se necessário observar o relatório da UNESCO Educação Para Um Futuro Sustentável (1999, p. 28), pelo qual afirma que:

[...] o maior problema talvez surja do equilíbrio que automaticamente estabelece-se entre os níveis mais altos de produção – e por inferência, de consumo – e o desenvolvimento. A economia e todas as outras disciplinas reconhecem que, na melhor das hipóteses, tratasse de uma meia-verdade. O que é produzido e o fim que é dado ao produto tem igual importân-

cia no processo que a quantidade fabricada. Por outro lado, é evidente que o dólar que duplica a renda de uma pessoa pobre, cumpre papel diferente do dólar de acréscimo auferido por um milionário, para quem se trata de uma soma insignificante. Entretanto, em geral, equipara-se o desenvolvimento, quantificado em função de uma única medida técnica – habitualmente o PIB – com o progresso global da sociedade e do bem-estar. Faz parte da mentalidade do século XX, que considera que o meio é mais importante que o fim e o nível de atividade, mais importante do que os objetivos para os quais ela serve.

As frequentes mudanças da conjuntura social forçam as organizações de forma geral e a escolar de forma específica a desenvolverem novas formas e práticas pedagógicas necessárias. Até pouco tempo atrás havia um número grande de pessoas envolvidas no processo que agora são substituídas por softwares e um punhado de “parafernália haitec”, tanto no controle da administração e da burocracia, quanto na produção assistida pela mídia em assuntos pedagógicos. Nunca as organizações mantiveram tão altos níveis de produtividade em um lapso de tempo tão efêmero, o que acabou gerando um desemprego em massa, sem propensão para encontrar um uso produtivo para todos os profissionais deslocados por esse processo. Cargos e funções tornaram-se obsoletos, desativados e não mais reativados.

Segundo Rifkin (1996), a sociedade baseada no emprego em massa no setor privado, passa por profundas transformações, reformulando o conceito de empregabilidade. Fazendo com que “[...] subitamente, em todo o mundo, homens e mulheres perguntam se existe, para eles, algum papel que possam desempenhar no novo futuro que se abre para a economia global” (RIFKIN, 1996, p.13). Isso porque “[...] a reengenharia do trabalho está eliminando cargos de todos os tipos e em quantidades maiores do que em qualquer época de que se tenha notícias” (RIFKIN, 1996, p.112), constituindo com isso, uma nova ordem mercadológica de trabalho e emprego, com isso, “[...] em todo o mundo há uma percepção de mudanças significativas ocorrendo [...] a vida como a conhecemos está sendo alterada de modo fundamental” (RIFKIN, 1996, p.5).

Para se tornar competitivo o mercado está cada vez mais eliminando cargos e produtos obsoletos que não representam mais progresso.

Para não sucumbir, as organizações estão eliminando funções em uma competição acirrada, cada vez mais voraz, a fim de tornar-se mais flexível e competitiva. Esse processo de mudança estrutural tornou-se permanente nas organizações, não sendo apenas consequência de um ajuste econômico temporário desse ou daquele modelo de gestão. Com isso, “[...] educação e treinamento, educação continuada e retreinamento, permanecem como prioridades” (KANTER, 1997, p.379) para qualquer profissão atual. Deve-se buscar a qualificação profissional ao longo da vida, pois, “[...] os processos de desenvolvimento são infindáveis” (SAVIOLI, 1999, p.49).

Na atual conjuntura, as organizações escolares acabam por ter que se ajustar ao novo quadro socioeconômico, o qual lhes impõem mudanças estruturais, na tentativa de operacionalizar soluções concretas para seus problemas efetivos, transformando o espaço escolar em permanente devir não suficientemente planejado. Como consequência desse movimento, houve uma maior necessidade de instrumentalizar os diretores das escolas a lidarem melhor com a dinâmica decorrente da globalização do sistema capitalista de produção.

Essas mudanças estruturais acabaram desencadeando ações basilares de princípios ajustados apenas aos processos internos da escolarização, dando conta das necessidades interescolar, deixando ao léu as questões extraescolares. As influências advindas da globalização por um lado oferecem ameaças, mas por outro, criam condições de mudanças e novas oportunidades. A postura, das diferentes organizações escolares com seus gestores, embora ainda bem desestruturadas e até desorganizadas, tem promovido ações epistemológicas e, desta forma, esse movimento acaba sendo considerado agente de mudanças nas organizações escolares. Nesse sentido, os sujeitos envolvidos modificam o ambiente de atuação, causando mudanças nas estruturas, exigindo uma formação continuada com novas tecnologias e motivando a todos a buscarem investimentos na qualificação dos professores envolvidos com o processo educacional.

Por fim, pode-se concluir que a confluência desses elementos, de forma compartilhada e democrática, entre os integrantes da nova estrutura descrita aqui, favorecerão o consenso e o entendimento das alterações ambientais, a agilidade na elaboração de estratégias, além de explicitarem as decisões e abrirem vários pontos de controle. A postura dos gestores

educacionais pode ser reativa ou proativa, isso dependerá muito do contexto e das alterações sofridas pelos movimentos externos, alterando posturas e conceitos conforme a apropriação das informações daí oriundas.

O problema epistemológico consiste em ser formado pelas informações recebidas e que geralmente são fragmentadas e dispersas em várias fontes, sem a profundidade necessária, fornecidas a partir de enfoques parciais de acordo com as noções ideológicas de quem as informam. O ponto da discussão reside exatamente no fato de que são essas informações fragmentadas que se transformam em sinais do ambiente, cuja captação media a ação e o processo decisório da organização do conhecimento. Com isso, McGee e Prusak (1994, p. 5), definem a informação como sendo “[...] capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização”. Nessa mesma perspectiva, Choo (2003, p. 41), salienta que “[...] como todos os comportamentos da organização nascem de decisões, as características essenciais da estrutura organizacional derivam das características do processo decisório e da escolha racional humana”.

O processo de busca e utilização de informações externas para subsidiar as decisões estratégicas auxiliam os educadores na tarefa de definir a futura linha de ação adotada pela organização escolar. A questão está em que o entendimento coletivo não se constituiu a partir de um consenso das análises de sinais recebidos do ambiente, dependendo do julgamento de pessoas pouco objetivas, quase sempre baseadas nas instituições e não nos aparatos técnicos externos.

O ambiente externo produz uma quantidade de informações significativamente grande e os educadores por meios empíricos, mediante aos sinais do ambiente, raramente conseguem separar o importante e o irrelevante para, então decidir como a organização deve ou não agir. Assim, o professor é capaz de gerenciar temas estratégicos, formulações de diagnósticos e conjunturas das questões estratégicas com contornos temporais de curto ou longo prazo.

A relação temporal impõe-se, delineando a significação das informações por meio de processos interpretativos que, via de regra, não contempla de forma global o planejamento das ações pedagógicas, mas parte dele, correspondentes a setores específicos. As decisões da estraté-

gia pedagógica impõem a presente elaboração das quais se convertem em parte da responsabilidade da direção das organizações, em detrimento do comportamento coletivo e das informações compartilhadas na elaboração do planejamento pedagógico.

É necessário que haja uma ampla dedicação dos sujeitos envolvidos no planejamento estratégico, tanto de tempo quanto de análise e interpretação das questões constituídas no processo. Detectar e resolver problemas passam a ser uma questão imperativa, a capacitação necessária para tornar viável a tomada de decisão baseada em juízos consensuais, mostrando-se possível, quando instrumentalizado pelos recursos tecnológicos.

Silveira & Vivacqua (1996) afirmam ainda que a velocidade das mudanças, ocasionadas pelas novas tecnologias de informação, no mundo atual, torna-se cada vez mais dependente de estruturas baseadas em informações flexíveis, compartilhadas e democratizadas, em vez de estruturas baseadas em hierarquias e comandos diretos. O estabelecimento de condições e de ferramentas para melhor utilização das informações sobre o ambiente escolar externo passa a ser indissociável das perspectivas de estratégias pedagógicas. Com o advento das modernas ferramentas tecnológicas, além dos sistemas eletrônicos de informação, as possibilidades ampliam-se quanto à formação de um juízo consensual a respeito da obtenção, interpretação e utilização das informações, minimizando a relação temporal e compartilhando a decisão.

Um dos grandes problemas na escola está na relação entre informação e conhecimento e desses dois em relação aos mecanismos básicos de utilização sobre o ambiente organizacional escolar. Dessa forma, constitui-se um sistema de retroinformação que consiste não só na forma de lidar com as informações, mas, especialmente, em torná-la objeto de análise mais formal, conceitual, sistêmico e, sobretudo, coletivo.

A escola utiliza o mecanismo básico de retroação das informações para transformá-las em conhecimento (e vice-versa). Ela concebe um processo pelo qual as informações externas, desde o momento em que chegam à organização escolar por intermédio de diferentes fontes, passam a ser analisadas e interpretadas pelos sujeitos envolvidos no processo, quanto à qualidade, a relevância, a importância dentre outros critérios implícitos e explícitos aplicados ao cotidiano dos envolvidos no

processo pedagógico. A retroação desse processo de informações permite que a organização escolar compartilhe informações com outras pessoas que acessam a rede dando início à formação de consenso a respeito dos significados e das informações, de modo que possam ser utilizadas no processo decisório estratégico.

Na medida em que se propõem problemas mais bem elaborados, as respectivas discussões e decisões podem ser incorporadas ao sistema, e assim, sistematizadas em associações aos problemas estabelecidos, passam a fazer parte dos sistemas epistemológicos e gerenciais básicos, normalmente existentes nas organizações escolares de forma geral.

## **AS CONFIGURAÇÕES SOCIAIS NO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO**

Como foi apresentado ao longo desse trabalho, as mudanças ocorridas no ambiente externo das organizações escolares, com base em implementações do processo de globalização no Brasil, apresentam-se como um desafio aos educadores e, ou tomadores de decisão que pretendam superar as incertezas geradas pela interpretação das informações do ambiente externo.

Na era da globalização é preciso romper com os continuísmos e os velhos paradigmas com os quais se acostumou a conviver na cultura pedagógica da escola. Oliveira (2002) afirma ainda ser necessário que as organizações escolares revejam suas formas de planejamento e administração estratégica, a fim de alcançarem condições, tendo possibilidades para obterem vantagens competitivas para qualquer nova estrutura organizacional escolar.

A organização escolar precisa, como um todo, se qualificar a ponto de todos os sujeitos compreenderem as novas configurações sociais e dos recursos humanos para a execução de todas as tarefas, em uma administração sem cargos. Sendo esse um dos melhores modelos de estrutura que aproxima a administração dos focos de trabalho, bem como o núcleo administrativo, propiciando compartilhamento tanto das informações quanto dos conhecimentos para juntos tomarem as melhores decisões. Isso tudo sustentado pelas tecnologias que dão suporte às informações, garantindo assim mais velocidade nas decisões, mais acertos nas escolhas

e, conseqüentemente sucesso nessas organizações.

Há aqui uma crescente necessidade de mudar o tratamento e o gerenciamento das informações, criando assim um sistema bem estruturado, possibilitando um suporte tecnológico para monitorar o bom andamento dos processos pedagógicos e epistemológicos. Esses processos devem ser coletivos e compartilhados com a administração envolvida no processo de planejamento estratégico, evitando julgamentos pessoais pouco objetivos. Dessa forma, a tomada de decisão passa a ser fruto de juízo consensual, o que diminui significativamente situações equivocadas e de muita incerteza.

Entretanto, nada se concretiza se não houver, igualmente, monitoração no ambiente interno da escola, especialmente nos sistemas de informações transacionais e epistemológicas básicas do processo pedagógico das organizações escolares. Esses sistemas precisam adequar-se à nova realidade para poderem estruturar informações adequadas, úteis e oportunas aos seus usuários internos, alunos, professores, funcionários e gestores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações escolares atuantes neste mundo tão globalizado, e as constantes mudanças, trazem gradativos movimentos de aptidão e adequação, de forma geral, em todos os setores. As práticas pedagógicas que orientam as organizações escolares tornam-se cada vez mais obsoletas, com profunda rapidez, não poupando nada, nem ninguém. Em contradição aos seus usuários, ávidos por serviços cada vez mais ágeis com eficiência gradativa.

Na mesma proporção em que vai aumentando a necessidade de flexibilização organizacional, também vai aumentando a constante necessidade do uso de parcerias, bem como do uso de tecnologias da informação, indicando o movimento globalizado de rede cada vez maior. O conhecimento se tornou um capital social buscado cada vez mais.

Sendo possível tal desenvolvimento, apenas para as organizações escolares que conseguiram compreender que só se progride com estratégia e planejamento, calcados na axiologia altruísta. Os princípios norteadores de cada instituição devem ser esculpidos no dia a dia de forma

a ter claro qual possa ser tanto a sua missão quanto a sua cosmovisão. Estruturando as organizações escolares de forma tal, a tornar seu modelo operacional mais explícito ao que se refere ao modelo gerencial utilizado, atrelados a um mundo cada vez mais globalizado e pragmático.

Outra necessidade na gestão pela busca da excelência do conhecimento consiste na capacidade de criar bases sólidas para a operacionalização de duas premissas necessárias para a subsistência das organizações escolares, (a) Organizar uma rede de processos independentes e concomitantes, integrando todos com todos (vertical e horizontal), (b) otimização gradativa tanto nos procedimentos burocráticos, quanto em relacionamentos colaborativos, focando em autonomia e emancipação. *Sine qua non* também é a superação das contendas, desavenças e contradições, haja vista que todas as organizações deviam canalizar seus objetivos em rede, derrubando contrariedades em busca do consenso operacional.

Planejamento pedagógico consiste em ser o núcleo duro da Gestão do conhecimento, unidade a qual, deva superar as individualidades, transformando organizações em um ambiente propício ao conhecimento, ao surgimento de novas ideias e conceitos, ao aprendizado tanto de todos os envolvidos planejando a contento todos os processos das organizações acadêmicas.

Educação, gestão, planejamento e etc., sempre foram praticados nas organizações pedagógicas. A novidade consiste no fato de que cada vez mais as organizações estão explicitando o planejamento como objetivo estratégico, meio concreto de atingir o capital tanto social quanto intelectual, de todos os envolvidos no processo pedagógico, bem como a mensuração de resultados efetivos expressos em resultados e remunerações proporcionais.

## REFERÊNCIAS

BRIDGES, W. Conduzindo a organização sem cargos. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001. p. 37-43.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 610 p.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996. 319 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

DUPAS, G. O mito do progresso. **Novos estudos - CEBRAP**. São Paulo, n. 77, p. 73-89, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n77/a05n77.pdf>>. Acesso em: 05 de ago. 2014.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 425 p.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002. 551 p.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1996. 348 p.

SAVIOLI, N. **Carreira**: manual do proprietário. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 121 p.

SILVEIRA JUNIOR, A.; VIVACQUA, G. A. **Planejamento estratégico**

**como instrumento de mudança organizacional.** Brasília: UNB, 1996. 143 p.

STAIR, R. M.; REYNOLD, G. W. Sistemas de informação nas organizações. In: STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação:** uma nova abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. p. 30-58.

UNESCO. **Educação para um futuro sustentável:** uma visão transdisciplinar para ações compartilhadas. Brasília: IBAMA, 1999, 118 p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001106/110686porb.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2014.

Recebido em: 15/05/2011  
Aprovado em: 01/09/2014