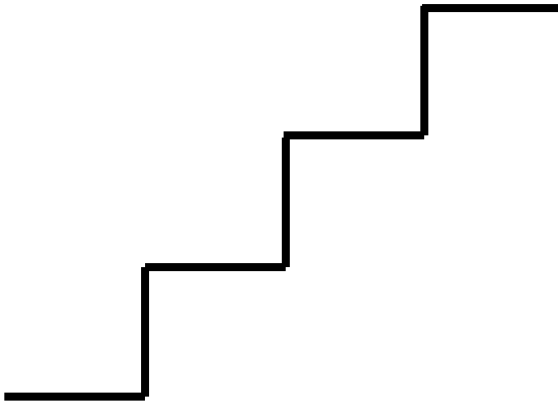


**Mario MANHÃES**

PLANEJAMENTO EDUCACIONAL  
ESTRATÉGICO E TÁTICO

EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO



ESC



**Planejamento Educacional Estratégico e Tático**  
**Educação e Desenvolvimento**

Mario Manhães Mosso

ESC

## **Ficha Catalográfica**

---

MOSSO, Mario Manhães. / Planejamento Educacional  
Estratégico e Tático

280 páginas – Rio de Janeiro, Setembro de 2013

Editor 914726 ESC      ISBN 978-85-914726-2-8

Administração Geral CDD 370

1.Planejamento Educacional 2.Educação

3. Administração 4. Ensino 5. Planejamento

---

Copyright: Mario Manhães Mosso

[mariomanhaes@yahoo.com.br](mailto:mariomanhaes@yahoo.com.br)

[www.mariomanhaes.com.br](http://www.mariomanhaes.com.br)

Esta obra, ou suas partes, não pode ser copiada sem o  
consentimento por escrito do autor.

“ - O senhor se lembra que meu desejo é que a Escola Politécnica custe pouco (ao Governo). É perigoso dar aos franceses que não têm fortuna conhecimentos vastos em matemática.”<sup>1</sup>

Napoleão Bonaparte

---

<sup>1</sup> Manual do Líder / Napoleão; tradução de Julia da Rosa Simões; aforismos escolhidos e prefaciados por Jules Bertaut – Porto Alegre, RS: L&PM, 2012, p.42. Parêntesis do autor.

O planejamento educacional estratégico e tático é a mais impactante demonstração estruturada de amor à educação de um país.

Mario Manhães Mosso

## **Dedicatória**

Aos que amam o discurso, mas que são apaixonados pela concretização.

Aos meus filhos: Mariana, Gabriela, Adriano e Helena.

À Elaine, que me pede momentos maravilhosos de descanso.

À Letícia; a bochecha do vovô.

Aos problemas e à ignorância, que nos levam à insanidade e ao ato de escrever.

Ao amigo Paulo Mário Marques, um educador que conhece o Brasil.

A todas as crianças.





## **Agradecimentos**

Aos administradores escolares e gestores, com suas dúvidas, ânsias e conselhos. E a meus alunos, principalmente dos cursos de planejamento escolar e gestão, mostrando problemas práticos que não são atendidos pela bibliografia atual do tema e por me permitirem adequar a linguagem.

A Francis Bacon, que ciclicamente me lembra da importância do conhecimento caminhar para a utilidade.



## **Prefácio**

O que falta à educação brasileira?

O que é o êxito na educação de um país?

O sucesso de uma Instituição de Ensino é alcançado quando ela consegue:

- 1.Melhorar um país;
- 2.Aumentar a felicidade dos alunos e de seus entes;
- 3.Melhorar as possibilidades futuras desse aluno.

Certa época, pensei que o maior responsável por isso fosse o professor.

Depois de algum tempo lecionando, passei a não ter a menor dúvida que ele, ou ela, é a parte mais importante. Entretanto, quando tive contato com a liderança, com as disciplinas da administração e com processos das organizações, foi possível perceber a diversidade de causas que implicam o sucesso de uma instituição de ensino ou de regulação da educação, tanto na área pública quanto na privada. E que, se obrigatoriamente só pudesse escolher um profissional para ser a peça mais importante, teria de escolher o dirigente educacional. Porque é ele(a) o(a) responsável por controlar a qualidade do ensino, dos

professores, do cumprimento às normas da excelência, por fornecer os recursos, por ouvir a comunidade e os governos. Pela melhoria.

A administração nos mostra a necessidade de conhecimentos de planejamento, execução e controle; seu processo. E de Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Operações, denominado Grupo das Funções Elementares.

Nossas instituições ligadas à educação estão tão carentes desse conhecimento que tivemos de priorizar ainda mais, quer dizer, identificar, dentre esses elementos o mais importante para essa obra. Tal elemento é o planejamento.

O objetivo desse livro é ensinar o planejamento estratégico e o tático ao líder ou ao futuro líder educacional.

Não estão ensinando planejamento a nossos dirigentes da educação. É algo tão importante que poderia até ser subsidiado pelos governos em cada uma das esferas. Ousamos dizer que deveria ser obrigatório, condição para a direção. Reside nele uma das fraquezas brasileiras. Podemos gastar muito com a educação. Se não investirem no ensino do planejamento aos dirigentes, continuaremos a perder posições.

O planejamento educacional no Brasil não é feito pelos dirigentes de instituições de ensino. E tentam resolver tal problema passando essa função (planejamento) para legisladores, que também são pouco informados sobre o planejamento estratégico. A maior carga de planejamento das instituições de ensino acaba se restringindo ao professor, no nível operacional, na figura do plano de aula. Existem muitas ferramentas de planejamento e elas são fundamentais àqueles que mais podem gerar resultados através de seu uso: os dirigentes.

Outro problema sério da educação brasileira é que enquanto países desenvolvidos e em desenvolvimento se preocupam com o crescimento e os resultados da educação, estamos, com exceções, parados nas ideologias. Existem ações imediatas e simultâneas. Enquanto os resultados demandam imediatismo, as discussões ideológicas não podem ser simultâneas ao invés de excludentes? Será que além de quem tem fome ter pressa, quem é ignorante também não tem?

Exercito uma prática nas reuniões de planejamento; deixo uma cadeira vazia na roda com uma etiqueta onde está escrito: O faminto. Então peço a todos que lembrem

que ali tem alguém passando fome, que precisa de um emprego e de um futuro, assistindo a nossa reunião.

Ideologias são importantes e precisam ser discutidas. Só não podemos paralisar o planejamento educacional.

Mario Manhães Mosso. Setembro de 2013.

**Outros Livros do Autor, ver em:**

[www.livrariasaraiva.com.br](http://www.livrariasaraiva.com.br)

- 1.Introdução à Estratégia em Qualidade – **ESC**
- 2.Administração e Modelo de Gestão – **HP** Comunicação
- 3.Transportes – Análise de Serviços e de Alianças Estratégicas – **Interciência**
- 4.Pequena Empresa e Empreendedorismo – Eternamente Fênix – **Qualitymark**
- 5.Administração para Funções Administrativas – **ESC**
- 6.Administração Avançada – **ESC**
- 7.Gestão do Conhecimento (coautoria) – **Publit**
- 8.Quem tem Pena é Gordo (coautoria) – **ESC**
- 9.Poesias – dos Admiráveis, dos Loucos, dos Humanos – **ESC**
- 10.O Livro de Tatiane – **ESC**
- 11.Ambiente, Educação e Gestão – Contos Fortes – **ESC**
- 12.O Sucesso Sullivan – Marketing, Estratégia e Recursos Humanos – **Qualitymark**
- 13.A Lua ou um Menino - Alfabetização – **ESC**
- 14.Administração de Guerra – Sua Tzu Maquiavel Musashi Jomini Clausewitz - **ESC**

15. Teoria Geral e Administração Avançada - processo da administração, cenários, **TGE** e administração factual –  
**Interciência**



## **Sumário**

**PDI, PPI, PDE, PI, BP e Projeto, 25**

### **PARTE I – INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO EDUCACIONAL, 27**

1.Introdução, 29

2.Sabemos o que significa Qualidade de Ensino?, 34

3.Qualidade de Ensino e Planejamento Educacional, 37

4.Aprendizagem versus Aprendizagem para o País, 43

5.Planejamento da Educação ou do Ensino?, 45

6.Escola Pública e Lucro, 49

7.Mundo Real e Necessário – Educação Particular, 49

8.O Dirigente e o Planejamento, 52

Bate-papo - O Cliente tem sempre razão?, 52

Resumo, 53

Exercícios, 55

**PARTE II – ASPECTOS MACRO DO  
PLANEJAMENTO EDUCACIONAL, 59**

9. Visão Macro do Planejamento Educacional, 61

10. Planejamento Estratégico e Tático, 61

11. Níveis de Planejamento, 63

12. Planejamento para quem?, 73

13. Planejando o Planejamento, 75

14. O Planejamento no Brasil e no Mundo – Planejamento  
é Percepção, 77

15. Planejamento Estratégico – Melhorar a Educação  
Moral, 79

16. Planejamento, Vaidade e Controle, 81

17. Planejamento da Metodologia, 82

Resumo, 84

Exercícios, 85

## **PARTE III – PROCESSO E ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO, 87**

18.Elaboração do Planejamento, 89

18.1.Vossa Excelência: o Planejamento Educacional, 89

18.2.Desenvolvimento do Planejamento, 92

18.3.Previsão x Planejamento, 92

18.4.Tensão, 96

18.5.Planejamento a Longo Prazo e Planejamento Estratégico, 102

18.6.Administração Estratégica no Ensino, 106

18.7.Escola pública tem baixa turbulência?, 109

18.8.O Tom, 111

18.9.MAA – Modelos de Análise Ambiental, 114

- 18.10.As Cinco Forças de Michael Porter, 122
- 18.11.Análise PEST, 135
- 18.12.SWOT, BSC, CANVAS e PMI, 137
- 18.13.Cenários Futuros, 141
- 18.14.Modelos de Organização do Planejamento, 144
- 18.14.1.Gráfico de Gantt<sup>2</sup>, 145
- 18.14.2.Modelo Koontz e O'Donnell, 150
- 18.14.3.PERT e CPM, 155
- 18.14.4.PDCA, 159
- 18.14.5.Modelo Convergente de Planejamento ou  
Modelo do Processo da Administração, 162
- 18.15.Planejamento da Instituição de ensino ou  
planejamento educacional?, 164
- 19.Quem Planeja não Faz, 173

---

<sup>2</sup> SLACK, Nigel et.al.. Administração da Produção. São Paulo, Atlas, 1999, p. 400.

Bate-papo - A Educação precisa de Marketing?, 174

Resumo, 175

Exercícios, 177

**PARTE IV – ESTRUTURAS DE PLANEJAMENTO –  
PI, BP, PDI, PDE, PROJETO, 179**

20.Planejamento, Plano e Projeto, 181

21.Planos e Projetos Pequenos, 192

22.Projeto e Controle, 197

23.Projetos Educacionais e Planejamento, 198

24.Plano de Negócio em Educação?, 199

25.Documentos variantes e consequentes do Planejamento  
Estratégico, 200

26.Estrutura do Plano Institucional (escola pública) e do Plano de Negócio (organizações privadas ligadas ao ensino), 205

27.Projeto Pedagógico – processo ou resultado, 213

28.Educar para Realizar, 214

29.Ferramentas Gerenciais para a Educação, 215

Bate-papo – Problema: excesso de multimídia, 217

Resumo, 219

Exercícios, 220

## **PARTE V – TÓPICOS AVANÇADOS EM PLANEJAMENTO EDUCACIONAL, 223**

30.Planejamento e Cidadania, 225

31.Gestão Educacional, 226

32.Padrão Nacional de Qualidade de Ensino, 227

33.Análise Estratégica do Sistema de Informação para a Educação (SIE), 234

34.Planejamento e Inclusão Social, 237

35.Administração Factual e Educação Factual, 238

36.Aprendizado versus Nacionalismo, 239

37.Autonomia e Vocação, 242

38.Parafuso, Comida e Conhecimento - Formar para empresas ou formar para a vida?, 245

39.A Discussão Eficaz, 249

40.Planejamento da Autonomia, 250

40.1.Autonomia da Metodologia, 251

40.2.Autonomia e o País, 251

40.3.Autonomia x Controle, 252

40.4.Exercendo a autonomia para o planejamento, 253

40.5.Autonomia de Conteúdo, 256

40.6.Autonomia Financeira, 256

40.7.O Processo de Planejamento e o Tipo de Autonomia, 258

40.8.Autonomia e Análise Ambiental, 260

41.Planejamento para o Multiculturalismo e para a Integração, 262

42.Reforma no Sistema de Informação da Educação, 264

43.Multiculturalismo, 265

44.Planejamento é Lei?, 267

Bate-papo - Drogas e Internet - A Riqueza das Nações,  
268

Resumo, 270

Exercícios, 272

45.Conclusão, 274

Bibliografia, 277



## **PDI, PPI, PDE, PI, BP e Projeto**

Se o leitor procura um guia com tópicos que o facilite na execução de um PDI, PPI, PDE etc. **não vá** para a Parte IV, onde encontrará tais modelos em tópicos. Se for, estará cometendo o erro dos dirigentes incompletos e não aprenderá os segredos do bom planejamento. E só o bom planejamento se corporifica no PDI ou no PDE que realmente melhora a instituição e o país.

É importante que os leitores que são dirigentes, coordenadores (professores) ou gerentes continuem na sequência.



**PARTE I – INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO  
EDUCACIONAL**



## 1.Introdução

Quando o conhecimento atinge o fim?

O que faz sua organização prosperar? Um projeto didático institucional (PDI)? Um projeto pedagógico Institucional (PPI)? Um plano diretor? Um Plano de Negócios (ou *Business Plan*- BP)?

Todos serão vistos aqui, mas o que cria o ambiente e a motivação para o crescimento, bem como para sobrevivermos diante das ameaças, é simplesmente o planejamento. Os planos e projetos são parte e consequência do processo de planejamento.

Naturalmente, o sucesso de uma empresa ou de uma organização não depende só do planejamento, mas também de outros fatores que serão abordados no final do livro, para despertar no leitor outras pesquisas necessárias.

Muitos se perguntam: como minha instituição de ensino é tão bem posicionada no mercado se lá não existe nenhuma forma de planejamento, organização ou controle?

Como dissemos, o sucesso é um conjunto, e para falarmos a verdade, em um ambiente não competitivo, mais vale um bom contato que todo o planejamento. Não existe receita mágica: “O sucesso é o planejamento!” “Não, é a negociação!” “Será que são os contatos?” “São os recursos humanos...”

Porém, para enfrentarmos ambientes competitivos, e isso já está ocorrendo em alguns setores da educação, onde a eficácia depende somente do profissionalismo e do conhecimento, o planejamento é pré-requisito para a existência.

Por conseguinte, poderíamos imaginar que as organizações públicas e as não governamentais dispensam o planejamento. No ambiente público não se tem uma visão clara do impacto da falta de planejamento porque os controles e indicadores são inadequados e o esforço de agora talvez só apareça depois de dez anos.

Em relação à competição entre países, como o ciclo educação → desenvolvimento é longo, não podemos esperar para planejar até quando formos os últimos do

ranque em desenvolvimento, em qualidade de vida, em conhecimento.

“- Mas professor, como eu tirei dez em planejamento no concurso da Pet... e tirei “um” na sua prova? - Muito simples: o concurso verifica se você decorou, enquanto eu verifico se você sabe realizar um planejamento.”

Embora este livro abrigue também modelos utilizados em concursos, seu objetivo é ajudar a direção e o nível tático a melhorar a organização pública ou a empresa, desde a pequena escola, à maior instituição pública de ensino, e mesmo as organizações legisladoras.

Um dos lamentos do planejamento, e de outras áreas gerenciais, é que quando a organização está bem, o executivo não quer interagir com seus gerentes na definição de objetivos, nem tão pouco pressioná-los para atingir os objetivos já especificados. Afinal, está tudo bem, não existe tensão. Para que criar uma?

Por que planejar? Se a tarefa é fácil, não precisamos planejar. Se o objetivo é vencer o dia, conseguiremos isso sentados, pois o Sol nasce e se põe. Mas se o desafio for:

1)Ajudar o Brasil em seu desenvolvimento; 2)Estar entre as dez melhores escolas públicas ou particulares; 3)Dobrar o número de alunos em dois anos mantendo boa qualidade; ou 4) Ser referência na publicação internacional de artigos...

### SÓ COM PLANEJAMENTO.

O sucesso é algo planejado<sup>3</sup>. O sucesso duradouro e num ambiente competitivo. Na realidade, só a competição e a turbulência mostram quem somos.

Esse não é um livro de políticas educacionais. Usaremos a LDB (Lei de Diretrizes e Bases) e outras normas, mas não as discutiremos. É uma obra de planejamento para dirigentes de instituições de ensino. Preferimos focar nosso tempo na Direção e deixar a discussão com o Ministro da Educação e a Presidência. Entretanto, se quiserem nossas opiniões, e são importantes, nos debruçaremos sobre o tema e enviaremos os resultados. Precisamos agora de planejamento e da administração profissional.

---

<sup>3</sup> PAGNONCELLI, D., VASCONCELLOS FILHO, P. Sucesso Empresarial Planejado, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992, p. 7.



<b>Esfera na Educação</b>	<b>Esforço</b>
Executivo	Gestão e Planejamento Estratégico Nacional
<b>Legislativo e Judiciário</b>	<b>Investigação e legislação para apoio ao Executivo</b>
Dirigentes de Instituições de Ensino	Gestão e Planejamento Estratégico Organizacional
<b>Gerentes, coordenadores e professores</b>	<b>Administração e planejamento tático e operacional</b>

**Tabela 1 - Priorização dos Agentes em cada Esfera de Ação**

Planejamento não é decorar modelos, sejam eles de administração ou fornecidos pelos órgãos de diretrizes da educação. Preencher modelos é tarefa simples, o desafio é preenche-los de tal maneira que atinjamos grandes objetivos, que nossa realidade mude para um mundo muito melhor.

## **2.Sabemos o que significa Qualidade de Ensino?**

Qualidade no ensino é o máximo do conhecimento? Ou é dar o que o aluno quer? Ou o que ele precisa? Ou fornecer aos alunos o que os pais querem? Ou o que um governante entende ser o certo?

Qualidade é nota máxima na avaliação ou é aprendizado, capacitação ou mudança de comportamento? Ou ocupar para evitar males maiores?

Temos ideias diferentes por ocuparmos posições diferentes, o que não diminui a importância de pelo menos um tipo ou conceito de qualidade no ensino que é unânime: Qualidade no ensino é melhorar o patamar de conhecimento e das capacidades do aluno, visando sua felicidade e o desenvolvimento do país. Por que é importante atrelarmos educação ao desenvolvimento do país apesar de sua conexão natural? O país desenvolvido oferece melhores condições aos indivíduos para que esses alcancem a felicidade, a qualidade de vida.

O conceito de patamar indica que dificilmente, para um aluno de desempenho fraco em uma escola também

fraca, a qualidade de ensino seria uma escola de alto padrão em cobrança intelectual. Ele entraria e perderia o ano fora todos os outros problemas decorrentes dessa tentativa. O melhor para ele seria uma escola um pouco melhor que a anterior ou naturalmente que a referida escola anterior melhorasse seu próprio desempenho. É sempre importante idealizarmos o melhor, pois visualizando esse ponto podemos traçar a trajetória. Entretanto, no Brasil, as diferenças na qualidade do ensino são de tal maneira gritantes que somos obrigados a definir níveis de desenvolvimento.

Buscando outro enquadramento, a palavra “desenvolvido” não se limita à riqueza financeira(capital) e econômica (acúmulo de bens), mas abrange também a harmonia social, a preocupação com o outro, a sociedade saudável e com menos neuroses. As neuroses são atualmente um desafio para os países economicamente desenvolvidos, como a Inglaterra, os Estados Unidos, a Alemanha e mesmo a Suíça. A educação visa o desenvolvimento econômico, o físico, mental e de relacionamento.

Matéria	Metodologia		Quantidade de informações	Assimilação		Mudança de Comportamento		
	Expositiva	Prática		%	Total de infs	Funda.	Médio	Técni.
<b>Exemplo de relação Esforço Metodológico com eficácia na mudança de comportamento</b>								

### **3. Qualidade de Ensino e Planejamento Educacional**

É um equívoco atribuímos a baixa qualidade no ensino à inexistência de um bom planejamento ou projeto. A qualidade é resultado de um amplo conjunto de fatores, onde o planejamento é importante, mas apenas um deles.

Uma lista de alguns fatores que criam qualidade:

RH (Recursos Humanos) – professores, analistas, administrativos e dirigentes preparados e motivados; processo seletivo, treinamento, mecanismos motivacionais, controle de desempenho; levantamento das necessidades dos funcionários, pagamento em dia dos funcionários no valor justo, organização flexível e respondendo rapidamente às ocorrências internas e externas à organização.

FIN (Finanças) - controle financeiro, controle de custos, planejamento financeiro, capital de giro, fluxo de caixa.

OPE (Operações – Diretoria de Ensino) - controle de operações, controle do processo total de educação e ensino, planejamento educacional, controle da execução das ementas e conteúdos, da assiduidade e pontualidade de coordenadores e professores.

MKT (Marketing) - mecanismos de captação da percepção dos clientes; levantamento de necessidades dos clientes, comunicação adequada com o cliente para gerenciar expectativas; serviço rápido; consistente e dentro da qualidade esperada.

JUR (área jurídica) - normas e legislações governamentais relacionadas à operação da instituição (funcionamento), legislação trabalhista.

Isso é apenas uma parte do que pode afetar a qualidade do ensino. Repetimos: uma parte.

Esse é um livro de planejamento, mas diferentemente de outras obras, temos a clara percepção que o planejamento é um elemento do conjunto. Não existe uma única receita de sucesso. O sucesso é o conjunto de boas práticas.

Para alguns, basta um bom professor e um giz que teremos uma educação de qualidade. É realmente uma figura fundamental, é um dos “segredos” da educação de qualidade. Entretanto, ele pode ter ministrado uma excelente aula, finalizando com palmas, para a turma errada ou sem cumprir o currículo obrigatório ou de forma discordante do planejamento da instituição. Não se pode dizer que palmas significam aprendizado, apenas que elas ajudam no processo de transferência (psicologia) e que isso interfere no mesmo aprendizado. Mas pode ser o aprendizado do que não importa. È fácil eu receber palmas como professor de estratégia, e eu sou. Difícil é um professor receber palmas depois de uma aula de metodologia científica ou filosofia, matérias não tão atraentes. E os alunos precisam delas para um desenvolvimento de qualidade. Mais uma vez, as palmas são um elemento do conjunto.





## **Texto 1 – Educação - Entrevista com o Bandido**

Um bom professor, tentando mostrar aos seus alunos que no final a bondade prevalece, sugeriu um passeio ao presídio para visitarem um bandido do colarinho branco, que por vinte anos causara prejuízos aos cofres públicos.

Os alunos adoraram a ideia. O fato é que nunca foram a um presídio.

Entretanto, tal não foi permitido pela direção daquela instituição.

Para não desapontar os alunos, o professor consertou: - Bem, se vocês não podem ir, eu posso. Farei uma entrevista gravada em vídeo e apresentarei depois para vocês.

Não foi perfeito, mas ainda assim os alunos gostaram e não viam a hora para assistir ao filme. Algo ali, tão perto e tão real. Verdadeiro mesmo.

Dois meses se passaram e finalmente o professor disse as palavras mágicas: - Hoje vamos ver o que pensa um bandido!

Não pode esconder seu sorriso também de entusiasmo pelos adolescentes. E começou assim, perguntando ao bandido:

- Existem duas nações: a nação A e a nação B. Você é o presidente da nação A. Se você vislumbrasse uma forte competição com B para os próximos dez anos, o que faria?

- Primeiramente, me infiltraria naquele país e palestraria para seus chefes. Nas palestras, eu mostraria a importância de discutir e planejar políticas.

- Você está mostrando algum arrependimento pelo que fez?

- De maneira alguma!

- Mas você estaria ajudando o país concorrente!

- A vaidade cega as pessoas; ao discutirem políticas, os chefes se sentiriam diretores e presidentes e gastariam todo o precioso tempo estratégico com a fraqueza humana. Então voltaria a meu país e discutiria as ações.

- E se o outro país tivesse um bom dirigente?

- Eu não conseguiria roubar seu tempo.

## **4.Aprendizagem versus Aprendizagem para o País**

No Brasil, uma das fontes motivadoras do planejamento na educação é a aprendizagem desconectada do sucesso do país, do estado, do município, das empresas, da literatura. Planejamos para o aluno aprender, mas não planejamento para ele aprender e aplicar o aprendido no desenvolvimento do país. Mesmo a visão por competência deve buscar essa conexão, por exemplo: o aluno deve ser capaz de diferenciar vegetais. Melhor seria: o aluno deve ser capaz de diferenciar vegetais da mata atlântica. Não está se utilizando aqui a lógica nacionalista, tão somente a missão maior do conhecimento que é buscar uma sociedade melhor e mais feliz. Os pedagogos conhecem bem isso, através de Bloom<sup>4</sup>, competências etc. Mas não se pode limitar isso às aulas e aos professores. O dirigente entra nesse momento ampliando o objetivo para os pais, para a região e para o país.

---

<sup>4</sup> Bloom, B.S. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. (Ed.) David McKay Company, Inc. 1956.

Existem fatores externos ao planejamento, mas que o afetam diretamente. Na realidade apenas achamos que é externo ao planejamento, porém se trata do mal planejamento, porque o objetivo primeiro está equivocado. O objetivo educacional de países atualmente imobilizados ou lentos no processo de desenvolvimento é melhorar índices ou indicadores de educação e não, através da educação, melhorar índices ou indicadores de desenvolvimento. O objetivo de um curso para concurso é aprovar nos concursos. E ele não está errado; se conseguir isso, aparecerão mais alunos. Errado é quando governos não se preocupam em verificar se o aluno sabe fazer, mas apenas se ele conhece conceitos. Isso é uma diretiva que enfraquece toda uma estrutura de planejamento de ensino no país. E o mais prejudicado é o próprio governo que reduz o desenvolvimento em sua esfera. E o impacto é grande, haja vista a demanda por emprego na área pública e mesmo para o ensino público. Ninguém disse que é fácil, e se fosse, qualquer um poderia comandar a nação.

## **5.Planejamento da Educação ou do Ensino?**

Em uma experiência de educação transversal realizada por britânicos em instituição de ensino russas, perceberam que havia objetivos conflitantes: enquanto alguns viam os alunos da região como os principais beneficiados ou motivo do processo, outros se perguntavam se eram os estudantes de inglês ou de escolas da elite ou das escolas normais.<sup>5</sup>

O planejamento do ensino diz respeito a influenciar positivamente no ensino e na aprendizagem através do processo de planejamento. O da educação é mais abrangente.

Uma biblioteca bem estruturada auxilia no processo ensino-aprendizagem e não é de responsabilidade do professor. Dessa forma, devemos considerar que um plano de aula está inserido no planejamento de ensino (nível operacional) da mesma maneira que no planejamento estrutural do ensino.

---

<sup>5</sup> SHAW e ORMSTON Op. Cit. p. 129.

É importante estabelecer e lembrar algumas convenções, sem as quais ficará falho o processo de comunicação:

<b>Processo</b>	<b>Delimitação</b>
Planejamento do desenvolvimento do país	Através da educação, da infraestrutura, da administração financeira.
Planejamento da educação	Através do sistema de ensino, sistema de operações e de estrutura, de recursos humanos, financeiros etc.
Planejamento de ensino	Através do sistema de ensino.

**Tabela 2 - Planejamento da Educação e do Ensino**

Os países desenvolvidos perceberam há muito que, em alguns casos, outros sistemas, que não o de ensino, mudam comportamentos.

Na Espanha, pedestres obedecem a faixas para atravessar as ruas, por que existem grades e canteiros que os impedem de atravessar em locais de risco. Já temos isso

em algumas cidades brasileiras. Isso é planejamento da educação, não do ensino.

**Origem das palavras educação e ensino:** Se a educação é uma forma de aprendizagem em que se passam conhecimentos, habilidades e hábitos de uma geração a outra enquanto o ensino é uma forma sistemática de transmissão de conhecimento, é fácil perceber que o ensino abarca somente uma parte da educação. Podemos planejar só para o ensino, se acreditarmos que o ambiente escolar só deva transmitir conhecimento através de uma sala de aula. Se não concordamos com isso, devemos planejar a educação também.

Sempre que pudermos melhorar o comportamento fora do âmbito do ensino, devemos analisar tal possibilidade. Evitá-la somente quando isso for prejudicial para o aluno.

Por exemplo, analisemos aquela criança, ou aquele adolescente, que pega a garrafa d'água na geladeira e bebe água no gargalo. Podemos ensiná-la a beber água no copo

e não na garrafa dando a ela um *squeeze*, aquela garrafinha individual de plástico muito usada nas academias de ginástica. Mas assim não a estaremos educando, pois ela pode beber na garrafa quando for a casa de um amigo, pois não foi criado o hábito do copo. Melhor seria substituir a garrafa por uma jarra, então ela se habituaria a pegar o copo.<sup>6</sup>

Dessa forma, temos no planejamento de Ensino: Plano de Curso; Plano de unidade; Plano de aula. E não se incluiu o plano de apoio ou de processo ou de operações ou de recursos, o Planejamento do exemplo; planejamento da melhoria dos hábitos, através do ambiente da escola; da cidadania, da redução do preconceito, através de elementos de integração; o planejamento da aprendizagem da solidariedade; e o da qualidade de vida.

---

<sup>6</sup> MOSSO, Mario Manhães. Pequena Empresa e Empreendedorismo – Eternamente Fênix. Rio de Janeiro, 2010.



## **6. Escola Pública e Lucro**

A escola pública não tem o lucro como um dos seus objetivos. Entretanto, fica aquém de sua contribuição social se não tiver o custo como preocupação permanente; a otimização de recursos financeiros, humanos e materiais. Se ela conservar seus computadores, sobrarão recursos para atender ao objetivo de melhorar seu parque tecnológico comprando quadros digitais; se professores que têm o regime de quarenta horas semanais trabalhassem doze horas (três tardes) ao invés de seis, formariam o dobro de alunos. O gestor de escola pública tem grande responsabilidade; nas suas mãos estão a qualidade e o volume de alunos formados que poderão desenvolver o país. Não se consegue isso sem o planejamento e o controle dos custos.

## **7. Mundo Real e Necessário – Educação**

### **Particular**

Admitimos o objetivo anterior, da melhoria do conhecimento e da capacidade dos alunos, quase

incontestavelmente para a rede pública. Mas o que acontece e o que deveria acontecer com o ensino privado?

Associado ao objetivo de melhorar o conhecimento e as capacidades, o empreendedor da educação privada precisa sobreviver e também merece qualidade de vida. Assim, ele depende do lucro em sua escola, curso ou universidade.

Seu mundo real é o equilíbrio entre qualidade e custo e seu mundo necessário é o lucro. Isso é relevante porque altera os elementos e o processo de planejamento, uma vez que as necessidades são outras bem como as características do seu ambiente de atuação. E são as necessidades e o ambiente que norteiam o planejamento.

O mundo romântico (o romantismo é necessário em nossas vidas) diz que devemos oferecer na rede privada um ensino barato e de qualidade, que devemos observar as necessidades e os desejos dos clientes e que assim teremos a realização e o tão almejado lucro. Não é verdade. O cliente quer um carro que voe e que custe R\$1,00 e isso não é possível. Se a organização ouvir o cliente, ela irá falir, pois sempre queremos o máximo pelo mínimo.

Lamentamos muito, mas este livro é sobre eficácia na vida real; não é um romance. O cliente muitas vezes não sabe o que quer, não sabe o que diz e quer tudo que não pode ou que está acima das possibilidades da instituição.

Se sua instituição de ensino atende a um público oriundo de uma rede mais fraca, você está realizando um grande serviço ao país. Se pertence a uma instituição de ponta no ensino, da mesma forma. O importante é que cada uma atenda a um segmento que precisa da educação. E para melhorar a qualidade ou seu desempenho econômico-financeiro, sua região ou o país, necessitamos do planejamento.

## **8.O Dirigente e o Planejamento**

Planejamento é função obrigatória da direção. Dessa forma, planejamento educacional é o ofício dos dirigentes de organizações de ensino.

O planejamento executado pelo CNE (Conselho Nacional de Educação) em nenhum momento afirma que

um diretor de uma escola deixou de ser diretor, quer dizer, não precisa mais planejar e deve tão somente se limitar a ler as normas do CNE. O planejamento do CNE é apenas mais um elemento que deverá alimentar o planejamento da instituição de ensino.

### **Bate-papo - O Cliente tem sempre razão?**

Faço uma pesquisa com todos os meus alunos e eles são dos níveis médio, graduação e pós-graduação. Na pesquisa pergunto o que eles julgam qualidade no ensino. As respostas mais frequentes são:

- Qualidade do corpo docente
- Marca da Instituição
- Biblioteca e estrutura
- Recursos didáticos
- Atendimento
- Material de apoio

Em seguida, peço que me respondam **com toda a sinceridade**: - Por que você, ou seus pais, escolheu esse curso? Só pode falar os dois motivos principais.

- Preço e localização.

No ensino conseguimos perceber dois grupos distintos: o anterior, cujos atributos preço e localização são os mais relevantes, e o grupo que está disposto a fazer um grande esforço (físico, financeiro e emocional) para estudar ou colocar seus filhos nas melhores organizações de ensino. Pelo número de instituições de excelência no ensino, percebe-se nitidamente qual é o maior grupo.

## **Resumo**

O planejamento só tem valor quando modifica uma situação. Poucas mudanças positivas é um sinal da ausência de planejamento ou de um feito de forma amadora. A liderança de uma instituição de ensino serve à prosperidade, ao desenvolvimento. O líder educacional

prioriza seu tempo com base no que traz resultado à instituição e à população.

Estruturas de planejamento como PDI não são o próprio planejamento, apenas um resumo deste. Quer dizer, não se utilizam estruturas de planejamento para fazer o próprio planejamento, uma vez que esse diz respeito a um conjunto muito maior de processos e ferramentas que, caso não utilizado, o único resultado será uma cartilha a ser apresentada ao órgão fiscalizador.

Objetivos fáceis podem ser alcançados sem planejamento, mas um objetivo como o Everest, nunca.

Não há como planejar para a melhoria da qualidade de ensino se não se conhece cada dimensão da qualidade para cada tipo de instituição de ensino.

O planejamento do líder educacional não se restringe ao ensino, mas abarca todo o sistema de educação.

Instituições públicas e particulares de ensino têm suas diferenças, mas as mesmas necessidades de planejamento; uma pode ver o lucro, mas as duas precisam

controlar custos; outra pode atender a cidadãos, mas cidadãos também são os clientes.

Planejamento é o ofício do líder educacional. Sua maior carga de tempo. Em seguida, ele precisa fazer acontecer o que fora planejado.

### **Exercícios**

1.O dirigente deverá convocar coordenadores e professores para uma reunião cujo tema será: Planejando a educação.

Início da reunião: o dirigente, ou seu assessor, coloca ou projeta no quadro:

Planejamento do ensino – cursos

Planejamento da educação – Planejamento do ensino mais: o ambiente físico escolar; planejamento de eventos macro.

Nessa reunião com o líder educacional, o moderador deve deixar claro que não é o momento para a discussão de programas e que isso deverá ser feito com os coordenadores.

No primeiro momento, cada um, individualmente e em um pedaço de papel, deverá identificar no mínimo três opções de cursos importantes para a instituição e/ou para a população, para as empresas que empregam na região ou para o país. Ao lado de cada curso também deverão colocar os motivos de serem mais importantes.

Em seguida, os participantes são solicitados a definir pelo menos cinco medidas que deverão ser aplicadas no campus que poderiam melhorar a educação moral ou de hábitos dos alunos, dos administrativos ou dos próprios professores. Como exemplo, o moderador pode colocar no quadro o aviso tipo decalque de “proibido o uso de celulares em salas de aula” (é apenas um exemplo).

Eles devem ser lembrados que a atividade é individual e que as ideias deverão ser escritas no papel. Nesse momento, não podem se comunicar.



Finalmente, após um *coffee break*, os participantes encontrarão todas as ideias expostas no quadro e poderão discuti-las. Sugerimos dez minutos para explicações. Em seguida, cada um identifica as duas que mais gostou na opção cursos e mais duas para a educação, seguindo o critério de **qual ideia traz maior impacto** para a população, para a instituição, para as empresas do entorno da escola ou para o país.



**PARTE II – ASPECTOS MACRO DO  
PLANEJAMENTO EDUCACIONAL**



## **9. Visão Macro do Planejamento Educacional**

O planejamento acontece num contexto de níveis e também faz parte de um conjunto denominado “Processo da Administração”. Tem um impacto que não se percebe de imediato. A técnica (visão micro) é organizada e ganha eficácia quando o líder educacional entende seu papel e o dos demais planejadores educacionais.

## **10. Planejamento Estratégico e Tático**

Toda instituição, da grande à pequena, da pública à privada, tem sua hierarquia dividida em três níveis: estratégico, tático e operacional. Reitores, presidentes, diretores gerais e demais diretores fazem parte do nível estratégico. Gerentes e coordenadores formam o nível tático. Professores, administrativos e linha de frente são o grupo operacional. Cada engrenagem com um papel distinto e fundamental ao sucesso da instituição de ensino.

A literatura nacional de planejamento educacional se debruça no nível operacional (planos de curso, planos de

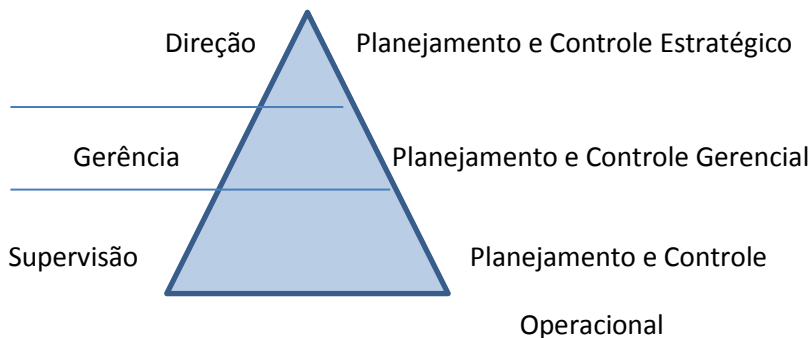
aula etc.) ou na discussão da LDB. O objetivo desse livro é salientar as atividades de planejamento do líder educacional de nível estratégico e tático: o processo de planejamento estratégico educacional.

O profissional de qualquer nível da cadeia hierárquica elabora seu planejamento. E é isso que se espera de um agente experimentado e consciente da importância do processo de planejamento. Entretanto, tanto o planejamento tático quanto o operacional precisam estar alinhados com o planejamento estratégico. Se no planejamento estratégico figura o objetivo de redução de custos, cada gerência deverá ter também em seus objetivos suas respectivas contribuições à redução de custos. Se o planejamento estratégico estabelece diretrizes a novos mercados, a gerência de marketing, por exemplo, deverá criar um objetivo como: realizar pesquisa sobre clientes potenciais em nova área geográfica. Ou, se na área pública, a Diretoria de Marketing<sup>7</sup> teria por obrigação executar uma pesquisa sobre vocação da nova região.

---

<sup>7</sup> A Diretoria de Marketing tem por função levantar informações sobre as necessidades dos clientes e dos cidadãos e adequar o serviço

## 11.Níveis de Planejamento



**Fig. 1 – Níveis de Planejamento da Cadeia Hierárquica**

Porém, segundo um escalonamento de processos e estratégias de planejamento, deve-se observar qual o nível responsável:

---

oferecido a essas necessidades, bem como promover a comunicação entre instituição e clientes.

<b>Processos e Estruturas de Planejamento</b>	<b>Nível de Responsabilidade</b>		
	<b>Estratégico</b>	<b>Tático</b>	<b>Operacional</b>
Planejamento Estratégico	X		
Plano de Negócio	X		
Projeto de Negócio	X		
Projeto Estratégico	X		
Plano de Desenvolvimento Institucional	X	X	X
Projeto Pedagógico Institucional	X	X	X
Projeto de Desenvolvimento Escolar	X	X	
Plano de Desenvolvimento Escolar	X	X	X
Planejamento Estratégico de MKT FIN OPE RH <sup>8</sup>	X		
Projeto de Campus	X	X	
Projeto de Área	X	X	

---

<sup>8</sup> Planejamento Estratégico de Marketing, Finanças, Operações e Recursos Humanos.



de Atuação			
Projeto de Curso	X	X	
Planos de MKT, FIN, OPE e RH <sup>9</sup>		X	
Planos de Curso		X	
Planos de Disciplinas		X	X
Planos de Aulas			X

**Tabela 3. Planejamento e a Responsabilidade de cada Parte**

Importante frisar que não se trata de participação e sim de quem é o responsável pelo planejamento de cada processo ou projeto; todos podem participar, entretanto é fundamental a identificação do responsável pela ação de planejar. No caso de dois níveis como responsáveis, o responsável é sempre o maior nível, pois tudo, tudo, é sempre culpa do líder. É a máxima da liderança.

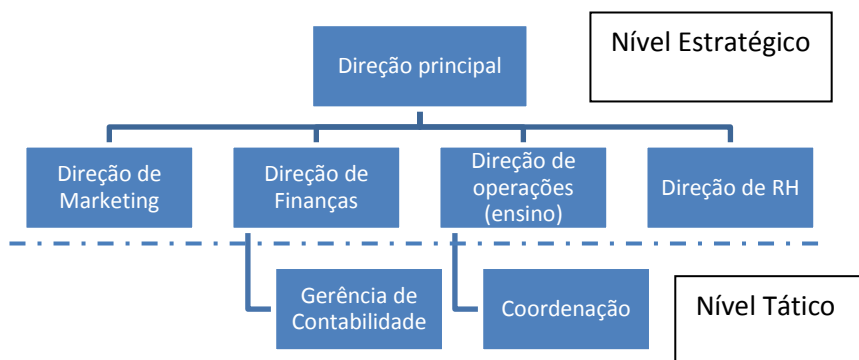
Isso varia também de acordo com o porte da organização. Por exemplo, para uma escola pública municipal, o Diretor é o nível estratégico e acumula

---

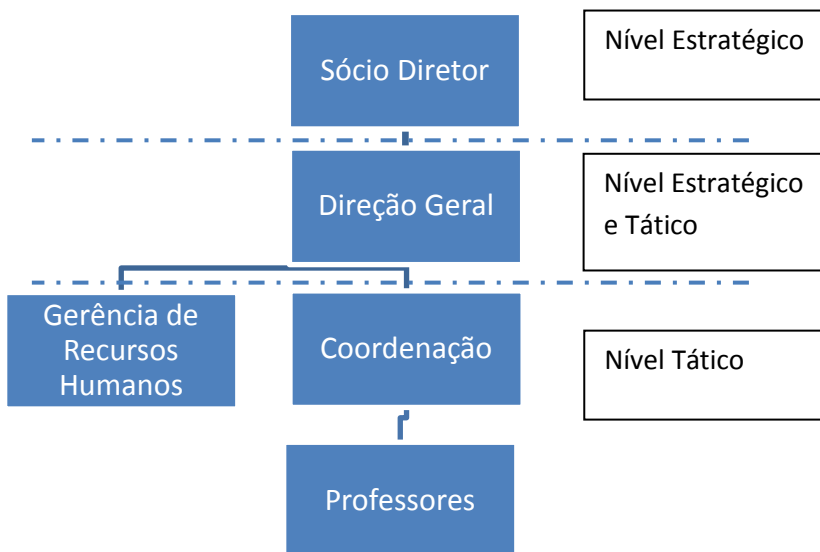
<sup>9</sup> Dependendo do porte da instituição (quando ela tem gerentes de MKT, FIN, RH e OPE) a responsabilidade é desses profissionais.

funções táticas. O coordenador é tático e também executa atividades operacionais. Enquanto em uma grande universidade privada, Presidência e Diretorias estão no nível estratégico e existe um gerente para cada função tática.

### Instituição de Grande Porte



## Instituição de Médio ou de Pequeno Porte



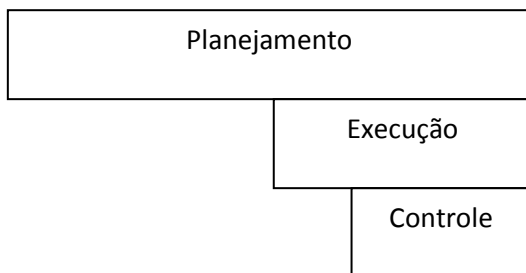
**Fig.2 – Hierarquias em Instituições de Ensino**

A diferença diz respeito a quanto tempo cada um dedica às funções da Administração: Planejamento, Execução e Controle; e qual é o impacto de suas decisões.

O tempo médio diário dedicado a cada função:

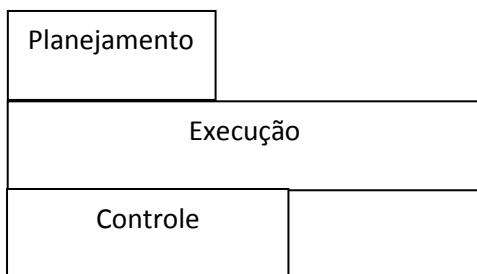
### **Nível Estratégico – presidência e diretorias**

Decisão de alto impacto.



### **Nível Tático – gerentes e coordenadores**

Decisão de médio ou baixo impacto e



O dirigente dedica a maior parte de seu tempo ao planejamento e delega a execução ao nível tático

(gerentes). “- Mas se eu delegar, não ficará pronto!”. Isso é comandar: não é fazer pelo subordinado; é fazer com que ele faça.

O controle também cabe à direção, sempre. Primeiramente porque o tom da direção é acompanhado pelos gerentes. Assim, quando a direção não verifica, não acompanha os acontecimentos, se os processos estão ou não andando conforme o planejado ou o ideal, as gerências tendem a não fazer o acompanhamento também, pois o bom comando é cansativo, exige acompanhamento permanente. Em segundo lugar, porque o controle informa à direção o estado de coisas e isso definirá, juntamente com o que ocorre fora da empresa, os novos objetivos.

Qual o motivo de algumas empresas sem controle ou planejamento terem bom desempenho?

Uma escola ou universidade pode durar décadas, mas como os resultados da boa gestão ou da má demoram para ocorrer, no caso da educação, tal fato dificulta a capacidade do dirigente de atrelar o empenho em planejamento e a boa administração escolar aos resultados. Por exemplo, na figura abaixo, percebe-se a relação

esforço gerencial com resultado em diferentes organizações:

<b>Instituição ligada ao ensino</b>	<b>Tempo de retorno para o país, para o jovem e para a família<sup>10</sup></b>
Escola pública – fundamental	9(nove) anos de formação mais o tempo para se empregar
Escola pública – nível médio	Considerando as habilidades do nível médio, 3(três) anos. Considerando as habilidades do fundamental (9+3 = 12) doze anos
Escola privada – nível médio	3(três) anos
Universidade privada	Dois anos e meio a cinco anos. O aluno já pode estagiar a partir do quinto período (dois anos e meio)
Escola/curso de idiomas	De um a sete anos
Escola/curso de informática	De um mês a um ano em média, dependendo do curso
Cursos profissionalizantes e cursos técnicos	De cinco meses a quatro anos, dependendo do curso

**Tabela 4 - Tempo de Retorno do Planejamento Educacional**

<sup>10</sup> O tempo de retorno tem diversos prismas, por exemplo: o retorno para o país, além do salário do jovem que é injetado na economia, pode ser considerado como o final do processo de produção de um bem, que passa pelas mãos desse e de outros jovens.

O planejamento educacional é um amigo, ou inimigo, silencioso. Porém, avassalador.

Isso também muda de acordo com o tipo de erro de planejamento. Por exemplo:

Erro de: **planejamento na qualidade do ensino.**

Ensino Fundamental

1º ano	2º ano	3ºano	4º ano	5º ano	6º ano	7º ano	8ª ano	9º ano
--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Os erros de planejamento educacional só serão percebidos quando o aluno concluir o nono ano e fizer uma prova para o ensino médio de outra escola. Foi o parâmetro seguido na tabela anterior. O controle anual de desempenho também é um mecanismo que pode identificar problemas de planejamento do ano anterior. Entretanto, para não expor o colega de profissão, os professores tendem a não se manifestar sobre o assunto. Lembramos que o professor não é o único responsável pelo desempenho dos alunos, mas também os coordenadores, a relação pais e escola, a estrutura etc.

## **Texto 2 - Mérito pela transformação**

Transformação pode ser resultante da diferença entre o depois e o antes. Então: conhecimentos / comportamentos depois da conclusão do ano letivo menos (-) conhecimentos / comportamentos antes do início do ano letivo é igual (=) carga de transformação.

A carga de transformação de ano para ano não é regular. Tal carga também depende do nível de transformação ocorrido no ano anterior. Dessa forma, se o professor do ano anterior não transformou adequadamente um aluno, este chegará no início do ano seguinte com baixo conhecimento, e o trabalho do novo professor para transformar será ainda maior, observando a fórmula.

Isso mostra que há uma desigualdade entre profissionais da mesma classe, professores, pois os salários são nivelados (grupo da mesma escola), mas o esforço de transformação de cada professor pode diferir.

Professores deveriam ganhar mais de acordo com o volume e a qualidade de transformação que executam ou aplicam nos alunos ou que auxiliam a executar.



Uma das peças fundamentais do planejamento é o planejamento dos controles de qualidade do ensino.

Erro de: **planejamento do ambiente de ensino.**

Exemplo: casos de *bullyng*.

1º ano
--------

Depois de um ano, o aluno troca de escola, porque ele ou seus pais não gostaram do ambiente. Em escolas particulares a mudança por vezes acontece imediatamente após o conhecimento dos pais da ocorrência do *bullying*.

## **12.Planejamento para quem?**

Afinal, quem precisa aprender sobre planejamento na área da educação? Atualmente, nossa literatura sobre planejamento tem mais volumes que tratam da definição

de políticas e filosofias de educação e pouco para os dirigentes, gerentes e professores sobre planejamento. Pois definição de políticas não é processo de planejamento, como será visto na próxima parte. Apenas um grão.

Como estão os projetos pedagógicos em relação à literatura nacional e à internacional?

A abordagem sobre projeto pedagógico normalmente foge à definição dos objetivos e dos respectivos meios para alcançá-los<sup>11</sup>.

As técnicas de planejamento são universais; são as mesmas para uma farmácia, uma empresa de energia e para uma instituição de ensino. Se constituem de MAA – Modelos de Análise Ambiental, MAP – Modelos de Análise de Portfolio, Modelos de organização do planejamento e de processos e técnicas específicas que buscam assegurar e otimizar a execução do que foi planejado.

---

<sup>11</sup> SILVA, Vandrê Gomes da. Projeto Pedagógico e Qualidade do Ensino Público. Cadernos de Pesquisa. V.42, p. 204-225, jan-abr, 2012.

O planejamento não se atém somente à melhoria da qualidade do ensino, mas também à definição do nível de qualidade para cada público, à saúde social e econômica de todos.

### **13.Planejando o Planejamento**

A discussão entre os participantes do processo de planejamento é fundamental. Cada indivíduo tem informações, algumas únicas, que precisam chegar aos ouvidos de todos na adequada definição dos objetivos, meios e prazos.

Mais uma vez, o básico da administração mostra que antes do planejamento está o planejamento da reunião. É impressionante como tantos planejadores não planejam a reunião de planejamento.

De fato, todos os modelos de tomada de decisão gerencial que demandam a participação de grupos caem por terra quando não se conhecem técnicas de planejamento de reunião.

Não adianta saber um PDCA, PERT, 5W2H ou um simples brainstorming se não houver planejamento para a reunião que irá aplica-los.

Embora não seja objetivo desse livro, um parágrafo a mais trará benefícios evidentes não só ao processo de planejamento como a todas atividades grupais de gerenciamento.

A reunião só traz frutos quando os participantes percebem que surgiram resultados, que seu tempo foi produtivo e que lhes foi dada a devida atenção. Para isso, a reunião deve ser organizada da seguintes forma: horário de início e término, evitar colocar na pauta de reunião o tópico “outros assuntos” ou “assuntos gerais”. Colocar os tópicos rápidos e menos importantes, que não necessitam de discussão, primeiro; administrar o tempo de reunião. Por exemplo, em uma reunião de uma hora, dividir o tempo em três partes de vinte minutos cada. Um ritual e por isso etapa obrigatória no início de cada reunião: abrir a reunião dizendo que para que ela seja produtiva precisamos que todos só falem aquilo realmente

importante para os tópicos e que para outros assuntos poderemos marcar outra reunião.

## **14.O Planejamento no Brasil e no Mundo – Planejamento é Percepção**

A prática apoia a literatura. A literatura apoia a prática. As deficiências atuais na educação brasileira, dentro dos processos de gestão, são uma questão de planejamento.

Se observarmos a pesquisa científica em educação no Brasil, perceberemos o enfoque filosófico e em projetos educacionais específicos. As pesquisas são motivadas pelos problemas que vivenciamos e pelos que percebemos. Praticamente não existem estudos brasileiros sobre planejamento na educação ou sobre suas potencialidades. Eles se limitam à parte didática, que é fundamental, mas não exploram o planejamento estratégico educacional. Pelo ciclo: Problema → Pesquisa → Resolução, isso indicaria que não temos deficiências de planejamento educacional, uma vez que temos poucos

artigos brasileiros na área. Entretanto, simplesmente não os percebemos. É um retrato preocupante. Sugerimos que desviem um pouco sua atenção do simples exame de projetos pedagógicos prontos para o próprio processo de planejamento na educação brasileira, o que conseqüentemente mudará o rumo de nossas preocupações e de nossas pesquisas. Um caminho inerente ao tão esperado desenvolvimento da educação.

### **Texto 3 - Planejamento escolar, cidadania e educação moral**

Bom planejamento é o planejamento eficaz, aquele que traz os resultados pretendidos, aquele que melhora a organização e o país. Objetivo: educar para cidadania. Importante, porém, vamos melhorar: Objetivo – promover o direito a voto de pelo menos 40% dos alunos do ensino médio de nossa escola que já tenham completado 16 anos até junho deste ano. Lembrando que esse é somente um exemplo que pode denotar cidadania.

Então, primeiro precisamos chegar a um acordo sobre o que é cidadania e depois listar objetivos que possam ser medidos e que tenham prazo.

Em relação à educação moral, deve-se proceder da mesma maneira.

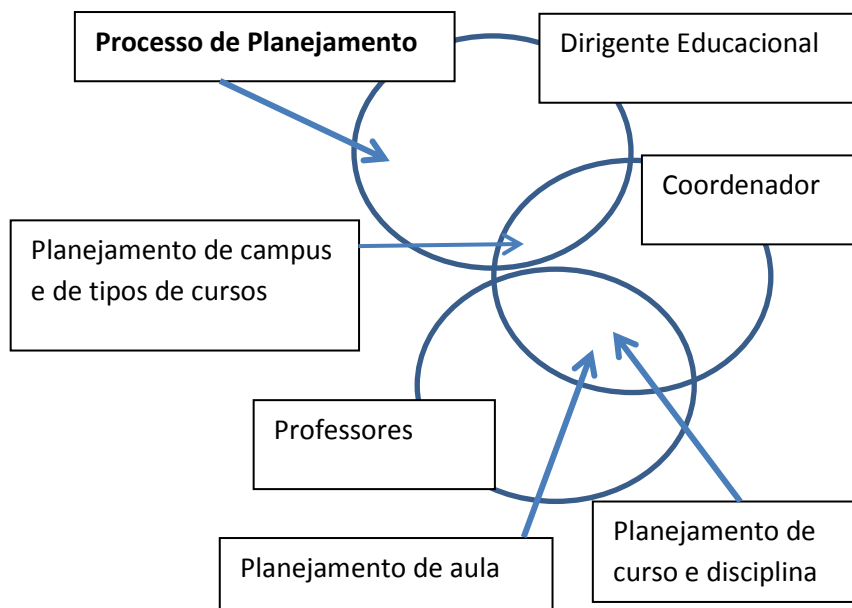
Educação é pensar no outro e é uma via de mão dupla. O objetivo de melhorar o comportamento disciplinar do aluno, como: reduzir os atrasos de alunos, precisa caminhar junto com o objetivo: os professores terão no máximo 5 dias de atraso por ano e cinco ausências, por exemplo. Via de mão dupla.

### **15.Planejamento Estratégico – Melhorar a Educação Moral**

Como exemplo de planejamento estratégico auxiliado pelo pessoal tático: melhorar o índice de educação moral do 7º ano do fundamental através da redução de cadeiras quebradas em 30% e da redução de luzes acesas após as aulas.

Observação: a direção conversa com os gerentes, professores e administrativos para chegar nos controles e

nos indicadores. Um esforço coordenado de planejamento está na figura abaixo.



**Fig.3 - Divisão de Atribuições de Planejamento**

Observando a área do processo de planejamento acima, percebe-se que o planejamento de campus e o de tipos de cursos é uma parcela pequena do esforço de



planejamento. E toda essa área diz respeito ao planejamento para assegurar o futuro e o sucesso da instituição.

## **16.Planejamento, Vaidade e Controle**

Você pede dinheiro para a sua mãe. Quando pagará?

Você pede dinheiro para a sua mãe e para um agiota. Quem você pagará primeiro?

É por isso que controlamos, porque estamos lidando com pessoas. As pessoas, mais rápido do que se percebe, fazem compensações e escolhas o tempo todo, sempre ponderando o menor risco e o maior ganho, em tudo. E isso nada mais é do que inteligência. E acontece no nível consciente e por vezes de forma quase involuntária, pois nem lembramos da ponderação e do processo que a escolha tomou.

Isso serve a todos, inclusive a dirigentes. Se o dirigente não for afetado por sua má gestão, não haverá mudança. O mesmo acontece quando ele é um bom

profissional; se não for compensado, mesmo que só com “parabéns” ou pelo menos com a visão da melhoria, o tempo o desestimulará. Não adianta falarmos de exceções, daqueles seres raros que fabricam a motivação do nada. Administramos para a maioria e não para as exceções.

O planejamento não levará a nada sem controles. Seu prêmio será somente a vaidade em dizer: eu planejo. Sim, planeja, mas não realiza.

## **17.Planejamento da Metodologia**

Se já foi documentado através de artigos científicos que a melhor forma de aprendizagem é a prática, por que não usamos isso em todas as aulas, em tudo? Só existem dois motivos para isso: ou professores não foram instruídos sobre isso ou não querem porque dá mais trabalho. E dá mais trabalho mesmo. Deve-se considerar a vida do professor, por exemplo, se o obrigamos a ministrar dez disciplinas diferentes. Simplesmente, estamos pedindo mais do que é possível. Mais uma vez estamos demonstrando que não basta planejar, deve-se planejar

eficazmente e isso implica avaliar corretamente a situação antes de estipular os objetivos do planejamento. E mesmo o professor que consegue fazer tudo, seu corpo não aguentará e nós o perderemos. Não dá para ganhar sempre; a escola deve ganhar, junto com o professor, junto com o aluno. Se a escola pedir, por exemplo, cinco matérias totalmente diferentes para um professor, ele descumprirá as ementas ou ficará lendo projeções. Isso é a queda de qualidade de conteúdo, que refletirá na qualidade da instituição.

O que se percebe é que atualmente o planejamento da metodologia é adequado mais à situação que à aprendizagem: o que se aplica mais nesse espaço, quanto tempo nós temos, quanto podemos gastar, quais são os livros que facilitam. Enquanto a lógica certa seria: para praticarmos, teremos de gastar quanto, precisaremos de quais recursos, como devemos organizar os professores e suas disciplinas etc. Sabemos que na área pública tudo é mais difícil para o bom comando e fazemos adequações, só não podemos desistir do que é metodologicamente correto. Sim, por que para o mau comando é sempre fácil.

Difícil é só para quem se preocupa e quer mudar verdadeiramente. E esse livro é para esses profissionais.

## **Resumo**

A hierarquia organizacional se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional. O líder educacional está no nível estratégico e por isso é o responsável pelo processo de planejamento estratégico educacional.

O porte da instituição de ensino poderá alterar algumas responsabilidades. Em uma pequena instituição, por exemplo, o líder educacional por vezes acumula atividades estratégicas e táticas.

Quão mais alto o nível hierárquico da função, maior será a carga de tempo do profissional com a função planejamento e menor será sua dedicação à execução.

A função planejamento, sua qualidade ou falta de qualidade, não é percebida no curto prazo, pois um erro de planejamento em uma escola de ensino fundamental, por exemplo, às vezes só aparece quando o aluno tenta passar

para o ensino médio em outra escola. Quer dizer, nove anos depois do erro.

Quando aumentar o volume de artigos científicos brasileiros de planejamento estratégico educacional, tal será um indicador de que realmente começamos a nos preocupar mais com o tema.

### **Exercícios**

1. Coloque seu dia em horas e identifique quanto tempo gasta com os processos de planejamento, quanto tempo executando e quanto controlando. Este último pode se referir ao acompanhamento do trabalho ou à busca e utilização de indicadores.



**PARTE III – PLANEJAMENTO - PROCESSO  
E ELABORAÇÃO**





## **18.Elaboração do Planejamento**

Duas organizações de ensino iniciaram as atividades de aula no dia 10 de fevereiro. A organização “A”, durante os meses de férias, fez o planejamento estratégico, enquanto a “B” não se preocupou com isso. Como ambas estarão em seis meses? Pode ser que a organização B, aquela que não fez o planejamento, esteja motivada e operando bem, e a outra não. O que normalmente se diz é que o planejamento não serve para muita coisa. Errado: não é culpa do planejamento, é de quem o realizou; ele não deu resultado porque foi elaborado da maneira incompleta. Planejamento é muito mais do que definição de objetivos e de estratégias ou que a criação que um PDI ou PPP. A boa técnica tem segredos, que aqui serão descortinados.

### **18.1.Vossa Excelência: o Planejamento Educacional**

Todas as fases e os elementos do planejamento listados abaixo são obrigatórios. Se qualquer um deles

faltar, qualquer um, o planejamento falhará. Serão dinheiro e energia gastos à toa.

Os sete segredos do Planejamento Eficaz:

1. Análise ambiental
2. Objetivos
3. Identificação dos responsáveis
4. Estratégias e meios
5. Tensionadores, hiperdetalhamento, subtensionadores e minicalibradores
6. Plano B
7. Tom

Identificaremos cada fase e elemento plenamente. Mas nesse início melhor que se siga o ritmo comum dos acontecimentos. Os que conhecem planejamento tenham um pouco de paciência nas três próximas páginas, pois precisamos nivelar todos.

Pegue lápis e papel ou ligue o computador, por favor.

Agora faça um planejamento para os próximos três anos, pessoal ou profissional. Escreva sem estresse; o mais importante virá depois. Pare de ler e escreva.

A maior parte das pessoas, nesse momento, escreve algo do tipo:

- Fazer um mestrado
- Comprar um apartamento
- Melhorar o inglês;
- Entrar no Excel ®.
- Melhorar minhas aulas.
- Chegar à gerência;
- Aumentar a ocupação de salas;
- Reduzir a evasão.

Vamos fazer uma pausa para entender o que isso significa.

## **18.2.Desenvolvimento do Planejamento**

O planejamento passou por estágios de desenvolvimento em relação à sua capacidade de atingir resultados. Quatro se destacam:

- Previsão x planejamento
- Planejamento a longo prazo
- Planejamento estratégico
- Administração estratégica

## **18.3.Previsão x Planejamento**

A diferença entre previsão e planejamento é que na previsão, como acabamos de ver, só pensamos em

objetivos, enquanto no planejamento já especificamos os “comos”.

Estamos na fase de previsão, não de planejamento, porque a essência do planejamento é o “como”. Assim, façamos o seguinte: escolha dentre os objetivos que listou o mais importante ou o mais difícil para você e especifique os “comos” para alcançá-lo, mesmo que seja óbvio. Pare de ler e escreva...

Nosso exemplo:

Fazer um mestrado. Como: estudando.

Ficou tenso(a)? Não? Pois vos digo: só a tensão constrói!

Quando pensamos em fazer o planejamento para os próximos três anos, primeiramente pensamos em objetivos.

Vamos às primeiras partículas do planejamento.

<b>Organização</b>	<b>EXEMPLOS de Objetivos</b>
Ministério da Educação	Desenvolver o país através da educação
Universidade pública Ensino técnico público	Desenvolver o país em âmbito regional
Escola privada	Melhorar a qualidade do ensino  Obter lucro prolongado
Curso para concursos	Aprovar em concursos

**Tabela 5 – Objetivos de Organizações ligadas à Educação**

Tomando a universidade pública como exemplo.

Desenvolver o país em âmbito regional. Desenvolver como?

1. Identificar as riquezas das nações
2. Comparar com o que as empresas brasileiras têm a capacidade de realizar
3. identificar o que falta a elas em questão de mão-de-obra capacitada e com conhecimento (lacuna de conhecimento);
4. planejar a melhor forma de desenvolver essas capacidades nas pessoas;
5. Levar ou atrair tais pessoas para a capacitação;
6. Forma-las;
7. Conecta-las às empresas.

## 18.4.Tensão

Quando falamos em tensão, não é aquela sensação de medo, mas a tensão no sentido de ficar atento, vigiando, focado. Claro que isso diz respeito a um objetivo difícil, grandioso. O objetivo fácil nós alcançamos sentados. Lembrando, estamos falando do Everest, passar num concurso para auditor fiscal, ou para juiz ou tornar eficaz toda uma instituição de ensino. O Everest.

Imagine alguém que está para subir o Everest. Perguntamos a ele: - Está tenso? – Não.

Senhoras e senhores. Ele morrerá.

Voltando, qual é o primeiro tensionador que conhecemos? O prazo.

Tanto é que, em inglês costumamos chamar de *dead line* (linha morta), mas o significado realmente é linha da morte.

Em uma organização privada, uma grande empresa como a General Electric, quem não bate o *dead line* anual é demitido. Literalmente, a linha da morte. Mas os prazos



e as quantidades são definidos corretamente, não aquelas fantasias que alguns chefes inventam.

Qual será o prazo do objetivo escolhido, caso ainda não tenha colocado?

Para seguirmos exemplificando, escolheremos o objetivo: “entrar para o mestrado”. Prazo: próximo ano. Como: estudando. Esse é o planejamento básico e extremamente insuficiente. Se o objetivo for difícil, nesse caso, não será alcançado. É a partir daqui que o planejamento melhora.

Colocando ou exemplo em gráfico:

Objetivo: reduzir o tempo de atendimento.

Prazo: janeiro do próximo ano.



**Gráfico 1 – Objetivo para Melhoria no Tempo de Atendimento – prazo final**

Quando começa a tensão por causa do *dead line*?

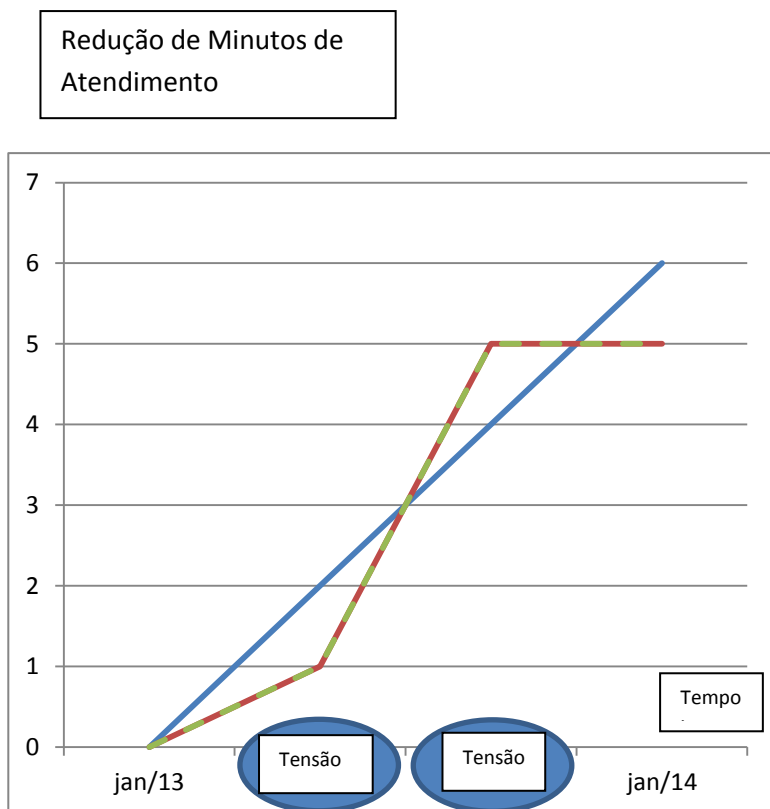
Mais ou menos aqui :



**Gráfico 2 – Objetivo para Melhoria no Tempo de Atendimento com Tensionador**

Então verificamos onde estamos, lembrados pela tensão que começou. A linha pontilhada do gráfico mostra o que já conseguimos. Observamos a distância entre a

pontilhada e é tarde para mudanças que nos façam chegar lá. **O que ocorre com subprazos:**



**Gráfico 3 – Objetivo para Melhoria no Tempo de Atendimento com Subtensionadores**

Ao verificarmos o que ocorreu no primeiro subprazo (subtensionador), já percebemos um problema. Investigaremos o que ocorreu de errado, faremos as correções e então teremos o gráfico com o comportamento acima.

Um dos segredos do bom planejamento são os minicalibradores e os subtensionadores, traduzidos por subprazos e subquantidades. Para construirmos esses instrumentos, precisamos hiperdetalhar os “comos”.

Exemplo:

Entrar para o mestrado.

Como: Estudando.

Estudando como: terças e quintas.

Como: estudando terças e quintas das onze às duas da madrugada, começando na próxima terça.

Agora sim: gerou tensão. E isso ainda lhe permite avançar para o planejamento estratégico. Quer dizer, isso já permite ver problemas e criar o plano B. Por exemplo:

se na terça não puder estudar porque a sobrinha fará uma visita, compensarei na quarta das onze às duas.

Sua vez: do seu objetivo escolhido, faça o hiperdetalhamento, com os subcomos, subprazos e subquantidades. Não pense que sentirá coisas lendo; só as sentirá e as entenderá fazendo. Pare de ler e faça agora.

Se o objetivo fosse comprar um apartamento, os “comos” e hiperdetalhamento poderiam ser: economizando R\$120.000,00 em dois anos, sendo seis mil por mês, retirando do pagamento quatro mil e fazendo dois mil em horas extras, iniciando no próximo mês.

### **18.5.Planejamento a Longo Prazo e Planejamento Estratégico**

Mas quem disse que você conseguirá? Não terá problemas? E se for demitido? E se um amigo estiver em apuros?

Essa é uma importante diferença entre o planejamento estratégico e o Planejamento a longo Prazo.

Este último é otimista enquanto o primeiro é realista. O planejamento estratégico busca identificar o que pode dar errado e criar as os caminhos alternativos, como visto anteriormente. É o “se”. E se...? Assim, se for demitido, posso: 1-utilizar 15% do fundo de garantia, ou 2-trocar o carro por outro mais barato etc.

#### **Texto 4 - Objetivo e Meta – o pecado da direção**

Os objetivos aparecem na direção, que para ter facilitada sua conclusão, são divididos em subobjetivos ou metas. De forma imprecisa, os objetivos ou macro objetivos estão no nível de direção ou estratégico, enquanto os objetivos menores e as metas dizem respeito aos gerentes e coordenadores (nível tático).

O prazo gera tensão. Logo, quanto só as metas têm prazos e quantidades, só gerentes, coordenadores e professores são levados a se preocupar em respeitar tais prazos. Enquanto isso, a direção, que fica com objetivos que são macros sem a definição de prazos, conseqüentemente não sente a preocupação pelos resultados. Entretanto, como visto, a máxima da liderança é que tudo é culpa do líder; ele, ou ela, é o responsável

maior, pois todos os demais chefes e coordenadores acompanham seu nível de exigência.

O discurso de que o objetivo é amplo enquanto a meta é específica não pode servir de desculpa para se definir objetivos incompletos ou deficientes. O fato de o objetivo ter horizonte maior de tempo não significa não ter tempo estipulado. Todo objetivo deve ter prazo e quantidade. As metas serão o detalhamento.

Exemplo:

### **Errado**

Objetivo – melhorar a qualidade do atendimento.

### **Certo**

Objetivo (Diretor) – melhorar a qualidade na rapidez do atendimento em dez minutos nos próximos quatro meses.

Metas (Gerente e Coordenador) – verificar possíveis causas de demora em um mês (ou reduzir em dois minutos e meio a cada mês).



Aplicar as modificações necessárias no segundo mês e atingir a redução de cinco minutos no tempo de atendimento, em dois meses.

Rever o processo e reduzir mais cinco minutos até o término do quarto mês.

Observa-se que tanto o objetivo, neste caso, quanto as metas têm prazos e quantidades.

Em relação ao planejamento a longo prazo, ele serve para lembrar que é importante planejar em mais de um horizonte de tempo: curto, médio e longo prazos.

Pensar no futuro distante é fundamental para preparar a organização para o mesmo, para durarmos cinquenta ou cem anos, invés de cinco ou dez. Como estará o sistema ou mesmo a aprendizagem ou a influência dos grupos na educação com as mídias sociais e a Internet em 2035?

Atualmente, entretanto, não existe mais um padrão de tempo para curto, médio ou longo prazo. Em 1860,

segundo Fayol, utilizavam um, cinco e dez anos, respectivamente, para curto, médio e longo prazo. Hoje, o parâmetro é o tipo de organização: o que são dois anos para um curso de filosofia e o que significa para uma escola de informática? Os cursos oferecidos por uma escola de informática mudam rapidamente tanto em sua grade quanto na própria oferta de novos cursos. Talvez para esta, pois, “dois anos” seja longo prazo.

### **18.6.Administração Estratégica no Ensino**

Existem ambientes altamente turbulentos. Uma escola de nível médio demora a ser reconhecida, porque só será percebida a qualidade dos jovens que ela formou depois de muito tempo.

Um curso de informática (Escola A) não; percebe-se o efeito no jovem imediatamente após o curso, mesmo durante. Entretanto, por causa dessa rápida percepção, o ambiente de um curso de informática é altamente turbulento. Um novo curso (Escola B) oferecido por um concorrente pode quebrar imediatamente a Escola A.

O planejamento estratégico não tem uma metodologia adequada para enfrentar esse tipo de situação. É a Administração Estratégica que atua nesses casos.

Como a turbulência afeta os dirigentes:

<b>Turbulência Ambiental</b>	<b>Tipo de Organização</b>	<b>Processo</b>		
<b>Alta</b>	Privada  (fora da educação)	<b>Planejamento pela necessidade de sobrevivência</b>	Ação	Realimentação do planejamento pelos controles
<b>Média</b>	Privada de ensino	Percepção das vantagens dos concorrentes	<b>Planejamento focado na concorrência</b>	Ações com pouco controle e sem realimentação
<b>Baixa</b>	Pública de ensino	Problemas na existência básica	Estudo da Legislação	<b>Planejamento como documento</b>
<b>Alta e Média</b>	<b>Pública ou privada de ensino com excelência</b>	<b>Planejamento pela importância da eficácia</b>	<b>Ações focadas na saúde da organização e na educação</b>	<b>Realimentação do planejamento pelos controles</b>

**Tabela 6 – Organizações de Educação e Turbulência Ambiental**

## **18.7. Escola pública tem baixa turbulência?**

Embora exista a crença de que o sistema público não funciona, nele também estão profissionais que se importam com a sociedade e que lutam para fugir da entropia (perda natural de energia) motivacional característica de sistemas não turbulentos. Tais características obrigam a mudança e a adaptação de modelos estratégicos e gerenciais.

Assim, sempre que houver uma ocorrência que coloque em grande risco uma instituição, seja pública ou privada, será necessário o último estágio do planejamento, a Administração Estratégica, e os procedimentos são<sup>12</sup>:

1. Criação imediata de uma força tarefa: um grupo de pessoas que podem ajudar.
2. Fornecer autonomia a esse grupo: comunicar a todos os superiores desses participantes que eles agora

---

<sup>12</sup> ANSOFF, Igor e McDonnell, R. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo, Atlas, 1993.

devem se dedicar somente à resolução do problema da crise.

3. Concentração das informações na força tarefa: todos da instituição deverão ser comunicados que qualquer informação que ajude na resolução do problema deverá ser enviada imediatamente à força tarefa
4. Poder: a força tarefa tem poder para convocar reuniões de emergência a qualquer momento, do dia ou da noite.

Lembramos que estamos falando de um problema sério, uma ocorrência grave que poderá afetar definitivamente a instituição: uma medida provisória inesperada; uma comoção nacional ou regional, uma catástrofe; uma medida regulatória de órgão setorial; a quebra de um grande fornecedor; a entrada ou saída inesperada de uma grande empresa no local etc.

Finalmente, para completar o ciclo de planejamento, podemos pensar em cenários futuros. É o que alimentará nosso planejamento a longo prazo que busca reduzir a incerteza do futuro através de uma metodologia própria.

A análise de cenários faz parte de um grupo de modelos de análise ambiental, que será visto a seguir.

### **18.8.O Tom**

Antes de entrarmos em Modelos de Análise Ambiental, resta falar do último ponto crítico para o sucesso do planejamento: o tom.

Podemos definir corretamente os objetivos, os meios, o plano B, as reponsabilidades, tudo. Mas se o líder não manter o tom: o tom da justiça, do exemplo, do trabalho, nada acontecerá.

Por exemplo: nas reuniões de planejamento estratégico anual, um dos objetivos definidos foi “Gerar relatório de relação atual entre as necessidades regionais e os conteúdos das ementas dos cursos.”

Prazo definido: quatro meses.

Responsável: Diretora de Ensino (repare que definimos diretora e não diretoria – a responsabilidade é da pessoa e não da área).

Após um mês, o diretor geral se encontra com a Diretora de Ensino e pergunta: - Oi, Gabriela! Tudo bem? – Tudo. – Como está o relatório de relação entre necessidades e conteúdos? – Está indo bem. - Então me faz um favor: em quinze dias, me passe um resumo do que já foi identificado, ok? – Ok.

A diretora de ensino, em seguida e rapidamente, convoca uma reunião com seus subordinados incumbidos daquela tarefa e pergunta: - Senhores, como está o relatório de necessidades e conteúdos? – Está bem. – Quero um resumo do que já descobriram em três dias. – Sim, senhora.

E o caminhão segue até o estagiário. – Eu quero um relatório para hoje!

Duas semanas depois, o Diretor Geral se encontra com a Diretora de Ensino e pergunta: - E aí?



Ela dará o resumo, ou não. Se der, o resumo pode ser de qualidade, ou não.

Caso a tarefa não tenha a qualidade desejada ou não tenha sido entregue, o Diretor Geral precisará dar o tom. Se não der, se deixar passar, a Diretora de Ensino também não fará nada com seus subordinados e a falta de tom seguirá até o estagiário. Se, entretanto, o Diretor Geral mostrar que haverá consequências caso o resumo não chegue em sua mesa em uma semana, por exemplo, a Diretora sairá correndo e pedirá a sua equipe: - Quero o relatório em dois dias. Os subordinados correrão também e dirão:

-Preciso para amanhã. Finalmente, alguém chegará para o estagiário e dirá:

- Agora!.

O dirigente educacional pode ter feito todo o planejamento corretamente, mas se não der o tom, esse grande esforço terá sido perdido.

## 18.9.MAA – Modelos de Análise Ambiental

**Texto 5** - Disse a minha esposa que estaria disposto a abrir um “negócio” para ela: - Você gosta de sebo? Vamos abrir um. – Não! É um negócio para você. Eu já faço o que gosto. E depois não quero ouvir coisas do tipo: você que escolheu, eu não gostava disso tititi tatatá... O negócio é seu; a culpa é toda SUA. – Então vamos abrir um restaurante... – Hummm. Aonde? – Na Lapa? – Por que? – Oh, maridão. Porque a Lapa tá bombando, né? – Humm. E.. – E o que, maridão? Você é chato mesmo, hein? Vai filosofar? Porque dá dindin, hora essa! – Ah. E... – Caraca! E aí que a gente vai ser feliz, com muito dindin. – É verdade. Mas lá o restaurante terá de funcionar direto. Então a hora que eu estiver chegando você estará saindo e a gente não vai se ver mais.

De repente, é isso que ela queria mesmo.

Mas então percebeu, fez aquela cara de gato arrependido e acabamos abrindo um restaurante em Botafogo, que só servia almoço. E pudemos curtir os filhos e a nós mesmos.

Voltemos ao objetivo: fazer um mestrado. - Por que?  
- Porque quero ganhar mais. - E um mestrado é a melhor maneira de ganhar mais? Fazendo um curso de teatro ou de negociação ganhará mais em menos tempo.

Precisamos de informações para definir bons objetivos. Para tanto é necessário pesquisar, fazer conjecturas, conversar com profissionais específicos e conversar com o próprio eu interior.

E agora, o objetivo: Aumentar o número de alunos em 30%. Para isso, construiremos mais duas salas e aumentaremos a capacidade de outras duas. E o dirigente educacional fez esse planejamento sem saber, hipoteticamente, que no Congresso Nacional corria projeto de Lei que implementaria a política de quotas ou mesmo que uma grande fábrica sairia da região da escola ou que uma grande área seria desapropriada para a construção de um viaduto.

Não há como definir objetivos sem antes levantar e analisar o que está acontecendo ou que poderá acontecer. Os objetivos são equivocados se não se conhece os ambientes que afetam a instituição.

Ocorrência no ambiente da escola:

### **Alunos chegando atrasados.**

#### **Errado**

Objetivo: reduzir o atraso dos alunos.

Como: Colocar sinal sonoro; trancar salas após cinco minutos do início das aulas.

#### **Certo**

Objetivo: Pesquisar motivos. Prazo máximo: próximos 60 dias.

Como: 1-observação durante duas semanas, iniciando na próxima segunda-feira.

2-Imediatamente após: fazer entrevistas com professores e alunos (roteiro inicial das entrevistas relacionado às observações e a outras informações).

3-Conversa com professores para análise dos resultados e identificação dos melhores procedimentos.

Implementação dos procedimentos em um mês.

### **Texto 6 - Administração ou Gestão**

Como é a administração de um alto executivo? Aquele que trabalha em organizações que vivem em ambientes turbulentos, que dorme às duas e acorda às cinco todos os dias? Não existe? Sim, existe e seu salário é mais de R\$150.000,00 por mês.

Antes do café ele já leu dois periódicos de forma diagonal (*scanning*), separou as matérias nas quais precisará se debruçar e mesmo durante o dia ficará recebendo atualizações todo o tempo. Dessa forma, ele passa a maior parte do dia planejando, executando ou controlando? Como as informações são necessárias à definição de bons objetivos, ele faz mais planejamento que qualquer outra coisa. Depois de definidos objetivos, o mesmo dá a ordem de executá-los, auxilia na execução fornecendo os recursos necessários para tanto e depois controla os resultados.

Essa também é a diferença entre gestão e administração no Brasil; a gestão diz respeito ao topo da

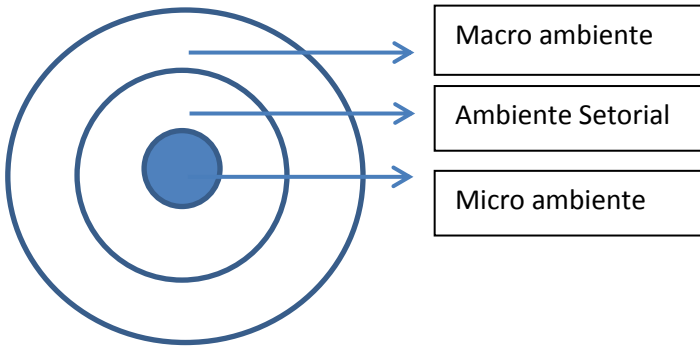
hierarquia, nível estratégico, preocupa-se mais com o planejamento, em segundo lugar com o controle e dedicam pouco tempo à execução. Enquanto o nível tático, coordenadores (professores com coordenação) e gerentes, tem sua maior carga na execução, pois o acompanhamento da execução também é execução. Tanto a gestão quanto a administração planejam, executam e controlam. Como visto, a diferença está no tempo dedicado a cada parte do processo. Isso também é importante para se perceber que gerente é gerente, gestor é o diretor, o reitor, o presidente, terminologia que ainda é equivocadamente utilizada em algumas instituições. Mas isso ocorreu porque alguns dirigentes perceberam que o cargo também é uma forma de motivação, porque status motiva. Mas a diferença deve ser conhecida exatamente para que cada posição entenda o que se espera dela. Dirigentes que não planejam ou que passam a maior parte de seu tempo executando não estão delegando adequadamente e por isso deixam de fazer a parte mais impactante do processo de gestão que é o planejamento.

Disso se percebe a importância da informação no ato de planejar. Para tanto, os executivos se utilizam de MAA

– Modelos de Análise Ambiental, que ajudam a não esquecer elementos fundamentais que devem ser estudados antes da definição dos objetivos.

Pensemos no objetivo: abrir uma nova unidade.

Como especificar um objetivo que requer investimentos sem saber como estão as finanças da organização? Ou o objetivo de digitalizar processos se nosso recurso humano está obsoleto? Dessa forma, os objetivos dependem: 1) do estado da organização. Agora, como implementarmos microfones de lapela para professores, sem sabermos se existem fornecedores do equipamento em sua região ou via Internet? Quer dizer, os nossos objetivos também dependem: 2) de outras organizações, como dos fornecedores, por exemplo. Finalmente, não são possíveis objetivos como mudança de estrutura, de grade etc. sem estarmos atualizados em relação ao que ocorre nos níveis regional e nacional; 3) dependem do macro ambiente.



**Fig.4 – Os Ambientes no Processo de Planejamento**

- Micro ambiente – o menor ambiente relacionado à instituição: ela mesma.
- Ambiente Setorial – todos os agentes do mesmo setor, com os quais podemos nos relacionar: órgãos setoriais, fornecedores, compradores (intermediários ou clientes finais/cidadãos), concorrentes.



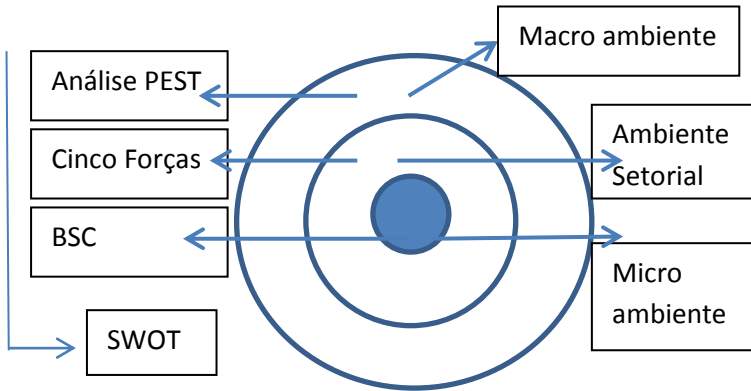
- Macro ambiente – Fatos ou acontecimentos nos níveis nacional ou internacional.

Antes de definir objetivos, o líder educacional precisa investigar os ambientes.

Soma-se a isso o conhecimento da área (educação) e o específico. Por conhecimento na área agregamos, por exemplo: os processos da educação, do ensino, dos processos administrativos e políticos etc. Falta ainda o conhecimento profundo da função. Por exemplo, se é diretor financeiro, precisa saber tudo de finanças.

Por tudo isso, o líder dorme pouco. Na educação, ele dorme menos ainda, pois lida com dois grupos de profissionais inteligentes, que são os professores: um é aquele que quer participar e ajudar, o outro, o que usa seu conhecimento só para atrapalhar, só para não realizar ou para não permitir a conclusão dos objetivos, usa a retórica pela retórica, não a dialética para o fechamento.

Os modelos mais conhecidos para analisar os ambientes são:

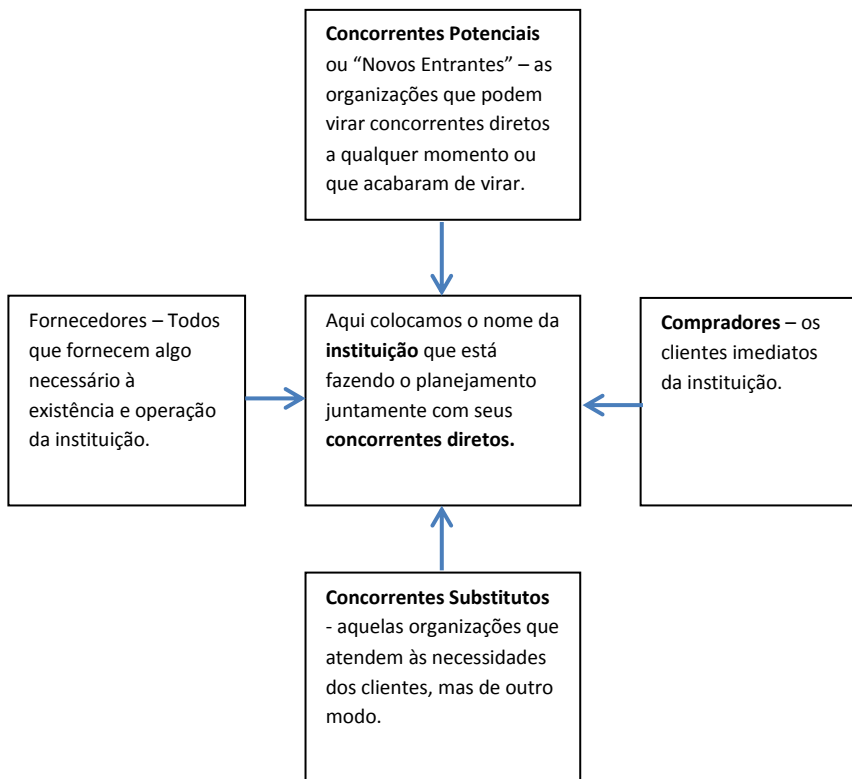


**Fig. 5 - Os Ambientes e Respective Modelos de Análise Ambiental**

### **18.10.As Cinco Forças de Michael Porter**

Este modelo se aplica perfeitamente no ensino privado, mas deve sofrer adaptações no ambiente público.

Porter facilitou o entendimento de uma análise antiga através da representação gráfica. A essência do modelo diz que existem vários elementos que influenciam no sucesso ou no fracasso da instituição, mas cinco são muito importantes. Por isso ele os denominou Cinco Forças. Segundo ele, o estado ou o que acontece com os Fornecedores, com os Compradores (ele usa *buyers* – compradores) e com os Concorrentes, e o que fazemos em relação a esse estado de coisas, pode representar o fracasso ou o sucesso da instituição.



**Fig.6 - Cinco Forças de Porter<sup>13</sup>**

O primeiro passo é pesquisar quem são os fornecedores, compradores e concorrentes da nossa instituição. Não se deve colocar somente os principais

<sup>13</sup> Adaptado de: PORTER, Michael. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

nesse momento. Por exemplo, ao pensar nos fornecedores, o dirigente listará todos. O resultado poderá ser, por exemplo: empresas (quais) de materiais didáticos e pedagógicos, de higiene e limpeza, luz, gás, telefone, órgão reguladores (quais) etc.

Compradores – são clientes imediatos. Por exemplo: se nossa organização de educação for uma secretaria de educação de um estado da federação, seus “compradores” seriam as instituições de ensino, não os alunos. Entretanto, para uma escola pública, os “compradores” serão os alunos e suas famílias. Essa distinção é muito importante, porque em se tratando de uma secretaria, embora o fim maior seja a sociedade, sua obrigação primeira é atender às organizações de ensino.

Também nesse momento não basta sermos genéricos, pois isso dificulta a definição de bons objetivos. Por exemplo, se nossos compradores são alunos, que tipo de alunos? Das classes B1 e B2, ou das classes C2, D e E? Se não soubermos que classe atendemos, como promover, por exemplo, a autonomia vocacional ou da região?

## *Concorrentes*

### **Texto 7 - Concorrentes Traficantes**

Aplicando as cinco forças para uma escola pública, certa vez, uma aluna que infelizmente não lembro o nome, foi questionada sobre quais seriam os concorrentes de sua instituição. Após alguns segundos de reflexão, respondeu: - são os traficantes, professor.

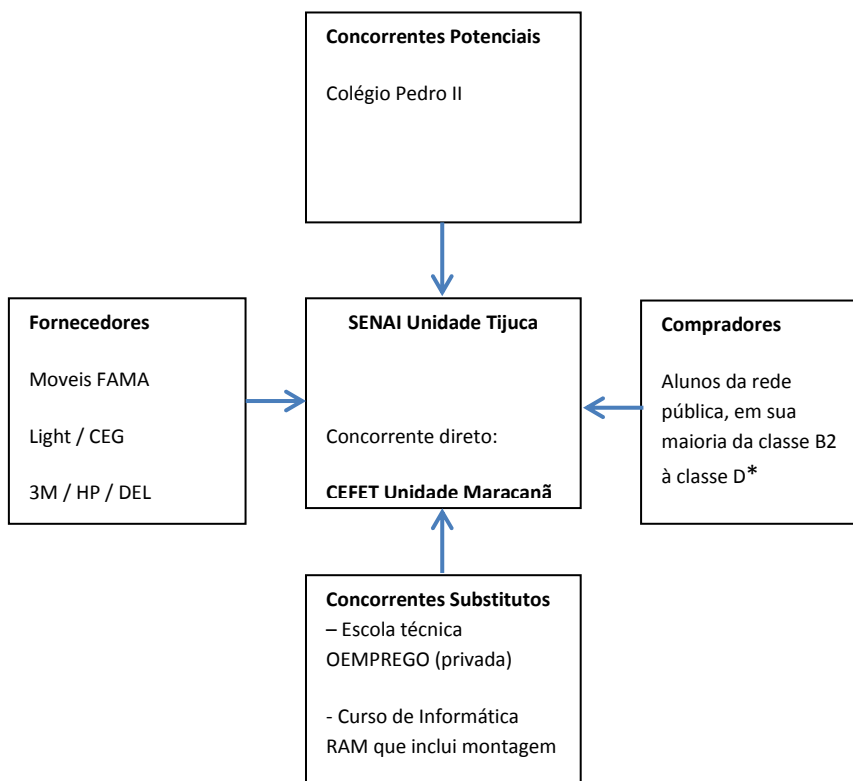
Após o silêncio, silêncio com a anuência das cabeças balançando, prossegui: - Então os traficantes devem servir de análise para melhorarmos nosso serviço: se não dermos algo superior ao que nossos concorrentes oferecem, perderemos os clientes.

A turma se debruçou no auxílio à colega, na resolução do problema, e o resultado foi:

Objetivos da escola a serem incorporados ao Planejamento Estratégico nos próximos três meses: Identificar e oferecer atividades mais atrativas, melhorar a sociabilização dos alunos (verificação de entrevistas antes e depois com os alunos), implementar atividades

associadas à força e ao vigor através de campeonatos e atrela-los às avaliações.

Existem três tipos de concorrentes: potenciais, diretos e substitutos (indiretos). Melhor partirmos já para o exemplo. Se fôssemos líderes educacionais do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial):



\*Critério de Classificação Econômica Brasil

**Fig. 7 - Exemplo das Cinco Forças na Escola Pública (fictício)**



Análise superficial – Isso foi só um exemplo, pois deveríamos ser mais completos. Em relação aos fornecedores e aos compradores, seria feito depois o exame de quais deles são mais importantes (custo ou impacto na qualidade ou no poder de negociação). Poder de negociação é fundamental, pois quando trabalhamos com poucos fornecedores ou com apenas um ou dois compradores, estamos em suas mãos. Por exemplo, se uma instituição de ensino de pós-graduação tem 60% de seus cursos fechados com uma só empresa, se esta empresa sair de repente, a instituição não resistirá à falência. O mesmo vale para os fornecedores. Dessa forma, é preciso olhar para as duas pontas. Normalmente as organizações só observam os fornecedores.

Em relação à concorrência potencial, alguns estrategistas poderiam tergiversar:

- Mas o Pedro II não pode virar um SENAI!.

O planejamento não é necessário para coisas óbvias, mas sim para ver possibilidades. Concordamos que o exemplo é forte, mas foi exatamente para mostrar que tudo é possível e que o importante é que o planejamento viu.

Certa vez, em uma consultoria na FENAE, corretora de seguros da Caixa Econômica Federal, o mesmo ocorreu com um grupo de executivos quando colocamos como concorrente potencial o Banco do Brasil Seguros. Mas isso é impossível! Depende de que? A presidente pode resolver isso com uma Medida Provisória? Então não é impossível. E se isso pode ser resolvido com uma MP, os executivos perceberam imediatamente que deveriam vigiar mais o congresso em relação ao que ocorre na área de seguros às instituições públicas.

Em relação à concorrência, primeiro identificamos a direta. O que determina se um concorrente é direto ou indireto é o processo operacional: se o processo de ensinar é o mesmo e com fornecedores e compradores semelhantes, trata-se de um concorrente direto. Por isso, identificamos CEFET como concorrente direto. Naturalmente isso não acontece com todos os tipos de cursos que eles oferecem. Mas o importante não é que foi identificado um concorrente, o quão direto ou indireto ele

é não faz tanta diferença; o modelo é importante para que se perceba a concorrência.

Em relação à concorrência substituta ou indireta, duas perguntas resolvem o problema: 1-A que necessidade atendemos? 2-Quem atende as mesmas necessidades de nossos clientes, só que de maneira diferente?

Exemplo: Universidade pública

A que necessidade atendemos?

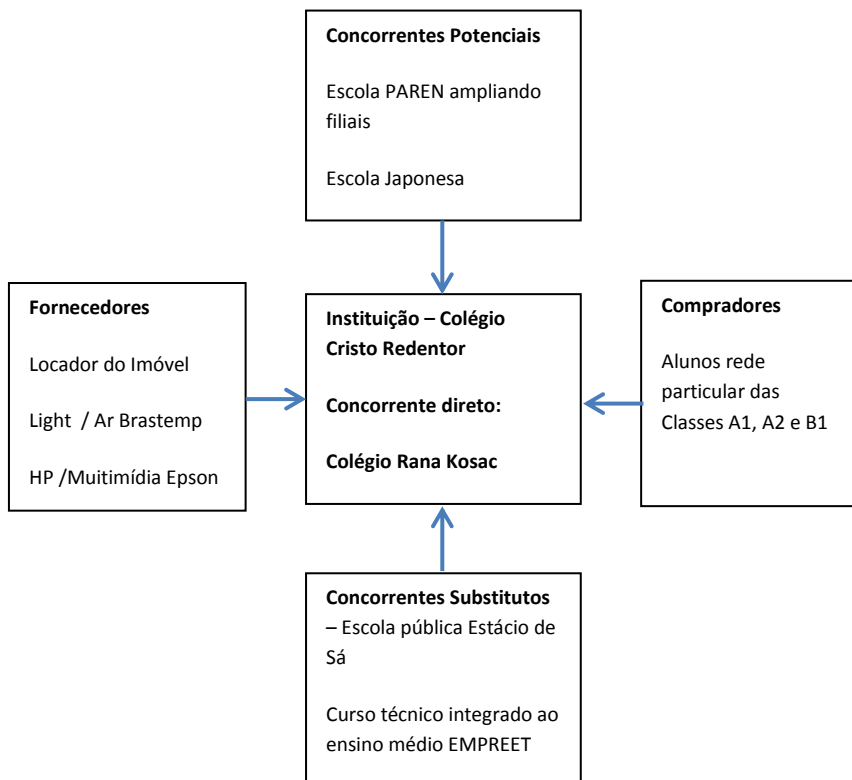
Formação superior.

Quem atende as mesmas necessidades de nossos clientes/cidadãos, só que de maneira diferente?

Universidades privadas.

Mas é só à necessidade de formação superior que uma universidade pública atende? Também à necessidade de status, de dar uma satisfação à sociedade, de ser colocado num patamar “superior” na cadeia social.

Assim, como concorrente indireto teríamos também: uma oficina de literatura, de onde o aluno saísse com um livro publicado, um prêmio de inventores, um curso à distância pela Harvard etc.



**Fig.8 - Exemplo das Cinco Forças na Escola Privada (fictício)**

Exemplo: Clube de nataçã

A que necessidade atendemos?

Nadar e aprender a nadar.

Quem atende as mesmas necessidades de nossos clientes, só que de maneira diferente?

A academia de ginástica de grande porte, por exemplo.

Reparem que uma academia pode ser concorrente de um clube de nataçã.

Mas são só às necessidades nadar e aprender a nadar que um clube de nataçã atende? Pode ser também: a necessidade de fazer exercícios, relaxar, socializar ...

Aparecem, assim, outros concorrentes indiretos: Shiatsu, caminhada. Ciclismo etc.

Agora que temos um mapa dos agentes que podem afetar nossa organizaçã, devemos estuda-los.

Examinando os fornecedores, foi detectado que o fornecedor A é o único no que diz respeito à manutenção de aparelhos multimídia. Objetivo: adicionar mais um fornecedor de manutenção de multimídias.

Quer dizer, a primeira qualidade das Cinco Forças é identificar vários agentes que podem interferir em nossa instituição. Em seguida, essas informações e esses fatos devem gerar objetivos que serão somados aos objetivos do planejamento estratégico.

Se identificarmos na primeira fase que estamos concentrando nossas matérias-primas ou recursos em um fornecedor, pode-se criar o objetivo de diversificar fornecedores. Outros objetivos que podem aparecer: diversificar clientes, analisar os serviços oferecidos pelos concorrentes substitutos etc. É para isso que se faz a análise do ambiente: para alimentar os objetivos do planejamento estratégico.

## **18.11. Análise PEST**

As Cinco Forças de Porter nos lembram das organizações com as quais temos contato. A análise PEST nos direciona a buscar informações que se distinguem em quatro grupos: fatos ou acontecimentos políticos, econômicos, sócio culturais e tecnológicos. É um organizador de informações. Tais informações gerarão objetivos para o planejamento também.

O dirigente, ou a dirigente,, deve guardar todas as informações que poderão afetar a instituição. Essas informações nascem de sua leitura diária e de suas pesquisas, de suas investigações.

O Planejamento Estratégico Anual é realizado no período mais calmo da organização, normalmente férias escolares (mês de julho ou fevereiro, para resguardar as férias de janeiro dos funcionários). Sugerimos fevereiro, pois pode se estender por março, que ainda é um mês de aquecimento das atividades.

Nesse momento, o estrategista reúne ainda mais informações e constrói a análise PEST, ao mesmo tempo

em que constrói os outros modelos com sua equipe. Construir a PEST significa colocar todas as informações que ele reuniu na tabela abaixo, por exemplo:

Questões (fictícias):

<b>Políticas</b>	<b>Econômicas</b>	<b>Socioculturais</b>	<b>Tecnológicas</b>
Lie XX7 aumentará as quotas em 4,5%.	Aumenta o PIB em serviços em 5,3%.	- Brasileiros valorizam mais os cursos técnicos.  Aumenta a preocupação ambiental	Alunos do ensino público já fazem apresentações com quadros digitais.

**Tabela 7 - Análise PEST de uma Escola Pública do Fundamental**

De onde o dirigente tirou tais informações? Ele leu no jornal, copiou a informação e jogou na tabela. Também



pode ter sido uma informação vinda da entrevista a um especialista ou de qualquer outro meio confiável.

Na reunião de planejamento isso pode ser solicitado à equipe: para que tragam os resultados de suas pesquisas (de cada participante) na próxima reunião (dever de casa).

Esse esforço normalmente gera muitas tabelas.

Ao final, os dirigentes, chefes e coordenadores examinarão todo o material e esse dará origem a objetivos.

Por exemplo: da informação que a Lei XX7 aumentará as quotas em 4,5%, poderá surgir o objetivo: aumentar a capacidade das salas em 5%.

Percebe-se que não há como definir bons objetivos sem a verificação do que está acontecendo.

## **18.12.SWOT, BSC, CANVAS e PMI**

O objetivo maior deste livro é melhorar a instituição de ensino através do processo de planejamento.

Atualmente, temos nos preocupado demais em decorar modelos e nos esquecemos do básico. Básico porque tais modelos são óbvios para quem estudou planejamento, uma vez que são o próprio planejamento. Outro ponto importante é que devemos empregar nosso tempo como líderes educacionais com aquilo que realmente traz resultados.

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) foi distorcida. O motivo é a dificuldade do modelo original estadunidense. Atualmente, muitos pensam que a análise SWOT é simplesmente listar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É muito mais: um modelo de cruzamento. Entretanto, pesquisa realizada na Universidade de Harvard identificou que pouquíssimas empresas, do grupo das maiores do mundo, utilizam a SWOT<sup>14</sup>. Se as melhores e maiores do mundo não utilizam a SWOT, devemos vigiar quanto tempo estamos gastando com esse método.

---

<sup>14</sup> CHERMACK, Thomas J. e KASSHANNA, Bernadette K. The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. Volume 10, Issue 4, 2007.

Em relação ao BSC (*Balanced Scorecard* – Cartão Balanceado de Pontuação), o capítulo anterior supera a utilização desse modelo por se preocupar com os minitensionadores e minicalibradores, que na realidade são controles e indicadores. A diferença é que o BSC faz uma priorização em Finanças, no Cliente, nos Processos internos e no Aprendizado. O exercício anterior mostra que devemos criar controles (tensionadores e calibradores) em tudo, porque é o básico da administração, é obrigação para o bom comando, não é escolha. E é básico por que não é possível comandar sem saber se nossas ações estão sendo eficazes, se estamos no caminho certo.

Assim, se criarmos os devidos controles em todas as áreas, estaremos aplicando um gerenciamento superior ao BSC.

O Modelo CANVAS, proposto por Alexander Osterwalder, é o mapeamento que busca agrupar de maneira visível alguns elos da cadeia fornecedor-cliente, passando por processos da própria empresa. É principalmente interessante quando existem várias conexões e maior complexidade organizacional.

Entretanto, sua principal contribuição é lembrar a importância de agregar valor para o cliente, que pode ser a determinação de um diferencial. A sua instituição de ensino deve criar um diferencial.

PMI (*Project Management Institute* – Instituto de gerenciamento de Projetos) é uma instituição estadunidense que melhorou as metodologias PERT e CPM, dando nomes e aplicando-as para outros campos que não somente a construção civil e outros projetos abrangentes. A metodologia empregada neste livro, embora não tão completa quanto à metodologia PMI, abarca todos os pontos críticos e que realmente fazem a diferença nos resultados.

Tendo mais tempo, sugerimos ao dirigente educacional o exame de tais modelos, mas que, segundo a nossa visão, não devem ser prioridade.

### **18.13.Cenários Futuros**

A análise de cenários futuros é utilizada principalmente no planejamento a longo prazo, mas também pode implicar ações de curto e médio prazos. Elaborar um cenário não é prever o futuro, apenas identificar um futuro possível.

A análise de cenários futuros só pode ser feita pelos profissionais competentes em suas áreas de sugestão, com pena de levar a instituição para um lado totalmente equivocado.

Por exemplo, uma análise de cenários realizada por instituições ligadas à formação de todos os técnicos do Brasil em 2005, identificou que nosso país estaria em forte crise de 2008 a 2012, o que acarretaria excesso de mão-de-obra técnica no país. O resultado foi a grande carência de pessoal em diversos setores. Em suma, quando não temos as condições e as pessoas adequadas para uma “cenarização”, é melhor não fazer.

Segue abaixo um exemplo de análise de cenários:

**Organização:** Universidade Federal de ...

**Horizonte:** ano 2025

Forças direcionadoras e elementos predeterminados	CENÁRIOS		
	Pessimista	De Tendência	Otimista
Aluno	Aumento de 23% de alunos com problemas de concentração.		Novas tecnologias surgirão com foco na aprendizagem.
Economia		Manutenção da taxa de crescimento.	Autossuficiência em energia

**Tabela 8 – Análise de Cenários no Ambiente Educacional**

Na reunião de análise de cenários, quem acenou com um cenário otimista sobre a situação da economia não foi um professor ou um coordenador de formação em economia, mas um convidado com saber acima da média dos referidos professores e coordenadores, por exemplo, um especialista em projeções econômicas de longo curso.

Isso para que os cenários levantados sejam futuros realmente possíveis. Não pode ser uma reunião de achismos, pois está em jogo todo o futuro da organização.

O ponto crítico da análise de cenários é a primeira coluna, das forças direcionadoras e dos elementos predeterminados. Através de vários *brainstormings* todo o grupo de participantes deverá chegar a um acordo de onde devemos nos pautar para construir os cenários. Devem ser fatores ou áreas que realmente afetam ou podem afetar a instituição. Não se pode ser rápido ou impaciente em tal etapa. Escolhidos os direcionadores errados, os cenários também estarão equivocados.

Os cenários identificados como possíveis irão gerar novos objetivos que alimentarão os objetivos do planejamento estratégico da instituição e o planejamento a longo prazo. Por exemplo, de acordo com o cenário “De Tendência” do uso crescente da tecnologia, podem criar o objetivo: oferecer curso aos doentes sobre o uso de tecnologias educacionais focando nas teorias da aprendizagem.

## 18.14. Modelos de Organização do Planejamento

O bom planejamento pode ser auxiliado pelo uso de modelos e o conhecimento do assunto objeto do planejamento. Os modelos serão vistos a seguir. Quanto ao conhecimento do assunto, é fácil perceber que, para a identificação das etapas de construção de uma casa, o profissional deve conhecer de edificações de tal forma a estudar a hidráulica em paralelo à elétrica, saber quanto tempo demora a colocação das sapatas etc. Parece trivial, mas o fato é que muitos pensam que conhecem realmente do assunto e principiam o planejamento, e culpam o próprio planejamento pelo fracasso. A maturidade profissional diz que toda a área tem seu *expertise*; RH, Marketing, Finanças etc.

Os modelos de organização e auxílio da função planejamento mais conhecidos, eficazes e aplicados são:

- Gráfico de Gantt
- Modelo Koontz e O'Donnell
- PERT/CPM
- PDCA
- Modelo Convergente de Planejamento



Todos têm usos específicos, vantagens e desvantagens, e devem ser utilizados pelo líder educacional de acordo com a suas necessidades, quais sejam: visualização e concatenação de etapas, organização, trabalhos em equipe ou que necessitem de subordinados; administração de custos ou de tempo; priorização; e melhoria de processos. Mais uma vez, não foram detalhadas para o leitor questões históricas ou especificidades de pouca utilidade.

#### **18.14.1.Gráfico de Gantt<sup>15</sup>**

Nesse modelo, a sequência das etapas e os períodos de cada uma ficam bem claros, o que permite o acompanhamento quase permanente do dirigente.

Desta feita, o Gráfico de Gantt é interessante principalmente quando existe grande número de etapas e

---

<sup>15</sup> SLACK, Nigel et.al.. Administração da Produção. São Paulo, Atlas, 1999, p. 400.

em sequência, e quando é importante a duração de cada uma; quando cumprir um cronograma é fator crítico.

A metodologia: 1) primeiramente são identificadas todas as etapas referentes a um objetivo específico; 2) as etapas são colocadas em sequência, identificando quais são simultâneas e especificando o tempo de cada uma; 3) é estabelecida uma escala em dias (preferencialmente) à moda de um calendário anual e a mesma é traduzida em uma reta que ficará acima ou abaixo das tarefas; 4) cada atividade ou tarefa deverá ser uma reta também, posicionada paralelamente à reta da escala, uma abaixo da outra, e seguindo os dias que estão na mesma escala.

O exemplo a seguir facilitará a identificação da metodologia acima.

Mariana Marengo, uma professora de educação física, queria entrar no segmento dos clientes idosos, acreditando no potencial do mercado, que, através da

medicina, melhorava de qualidade de vida e participava mais ativamente das atividades sociais.

Optou inicialmente por elaborar o gráfico de Gantt e assim o fez:

1 – Primeiramente organizou as atividades necessárias para isso; como ela já tinha o conhecimento e o material, percebeu que basicamente seria um esforço de Marketing e que precisaria de algum capital para a comunicação com o cliente. Identificou, então, as etapas de Marketing e uma atividade de captação de recursos. Colocou tudo em sequência, verificando o que poderia ocorrer simultaneamente.



2 – De acordo com o seu momento e com os períodos de cada etapa, forçou um calendário mensal e traçou uma linha de 31 dias no topo da folha. Para não estourar o prazo, começou a plotar as retas das tarefas da última para a primeira, fazendo um planejamento de trás para frente. Por exemplo: a última etapa, pegar material, durava um dia, então esta etapa deveria estar no 31º dia da escala. Para pegar o material, ele deveria estar pronto. Assim, a execução gráfica, penúltima etapa que durava três dias, não poderia terminar depois do 30º dia ou do 31º dia. E assim por diante (ver Fig. 9). Colocou, então, a reta no pé da página e em paralelo com os dias da escala, e assim procedeu com as demais tarefas.

3 – A identificação inicial dos períodos que cada etapa levaria para ser vencida teve de sofrer adaptações para que ela conseguisse manter seu cronograma; algumas etapas tiveram seu tempo de execução reduzido. Mesmo assim, ela preferiu correr o risco, e ainda teve de incluir um dia a mais.

### **18.14.2. Modelo Koontz e O'Donnell (atual 5W2H)**

Koontz e O'Donnell definiram planejamento como: o processo de definição de objetivos, estratégias e meios para alcançá-los, definição dos responsáveis por atingi-los e dos prazos. Quase todos os modelos de planejamento derivam dessa definição dos autores. Um deles foi praticamente a transformação do conceito em uma tabela. Demanda a definição dos Objetivos (*What* – O que fazer); Estratégias ou Táticas (*How* – como fazer), Responsabilidade (*Who* – quem responde por atingir o objetivo); Prazo para a consecução (*When* – Quando); Onde será desenvolvido o objetivo (*Where* – onde); Por que (*Why* – o porquê do objetivo); e Quanto custará pra atingi-lo (*How much* – Quanto); por esse conjunto, esse modelo também é conhecido como 5W2H. Existem muitas variações, mas esta atende plenamente às necessidades do líder educacional.

Exemplo:

Instituição: Escola Pública de Ensino Médio

What O que	How Como	Who Quem	When Quando	Where Onde	Why Por que	How Much Quanto
Reduzir a evasão em 20%	<p>-Identificar alunos com problemas no primeiro mês do semestre letivo</p> <p>-Criar sistema de recuperação e nivelamento</p> <p>-Criar sistema de controle dos atrasos e faltas de professores, o que tem desanimado os alunos com o curso</p>	Coordenador do curso	Em 2 meses, a partir da data de hoje.  ( _ / _ / _ )	No campus Maria da Graça	<p>Custo anual com professores e estrutura de R\$2.000.000,00</p> <p>E conclusão de apenas 40% dos ingressos;</p> <p>Aumentar o número de portadores de ensino médio.</p>	<p>A hora de trabalho do coordenador dedicada a essa atividade</p> <p>= a 10% de sua carga horária por mês = R\$1325,00</p> <p>“por exemplo “</p>

**Tabela 9 - Exemplo de 5W2H para Escola Pública**

Para o *WHAT* (definição dos objetivos) é necessária a visão, conhecer o macro ambiente (que questões políticas, econômicas, sociais e tecnológicas afetam o negócio); o ambiente setorial (analisar os concorrentes, os fornecedores e os compradores do setor); e o micro ambiente ou como está a instituição em todos os seus aspectos. O macro ambiente normalmente afeta pouco a pequena instituição privada. Entretanto, as questões políticas afetam sobremaneira as instituições públicas, independentemente do porte.

De posse de todas essas informações, fica mais fácil e eficaz a definição de objetivos.

Para o *How* (como) é fundamental o conhecimento das Funções Elementares e do *expertise* do negócio. Quer dizer, como captar determinado segmento ou descobrir necessidades dos clientes e cidadãos (Marketing), como captar investimentos para a organização crescer (Finanças e parte jurídica), como coordenar e direcionar bem um funcionário (Recursos Humanos) etc. O *HOW* é a função que domina o Planejamento, sua essência.



O *Who* (quem é o responsável) é o ponto mais importante do planejamento, pois se não for identificada a pessoa responsável, aquela que irá receber os louros ou terá de dar explicações, nada acontecerá. Vamos ser bem claros aqui: se não for colocado um nome, todo o planejamento perecerá. E não pode ser colocada uma gerência. Não podemos premiar uma gerência inteira nem demitir todo mundo. Todos têm responsabilidades, definidas.

O *WHEN* (prazo) é fundamental para gerar a tensão empreendedora; sem prazo não há pressão, não há o momento de afirmar: estou bem e caminhando; estou mal e perdendo tempo importante; então as pessoas não “se” examinam nem à empresa. O *WHEN* é o Planejamento e seu próprio controle.

Para facilitar as reuniões, o líder educacional pode se limitar a esses quatro pontos examinados anteriormente. Os demais podem ser feitos isoladamente e são de responsabilidade exclusiva do dirigente. Entretanto, quando existe o rateio e a negociação de verbas e prazos, precisamos dar continuidade utilizando os elementos seguintes.

O *WHERE* (onde ocorrerá) tem usos variados, podendo ser a área da instituição afetada ou o mercado a ser atingido. É um mecanismo de delimitação, logo, também de priorização e foco.

*WHY* (o porquê do Objetivo) – nos questiona sobre a própria formulação do objetivo ou: “– Quais são os verdadeiros motivos desse objetivo?”. É um campo que nem sempre pode ser explicitado e por vezes gera polêmica. Tanto ele quanto o *WHERE* frequentemente são ignorados na planilha pelos dirigentes. Retirá-los é até uma forma de priorização no processo de Planejamento.

*How Much* (quanto custará) – também é um importante medidor das possibilidades reais do objetivo a ser alcançado e que permite a comparação entre gasto e retorno. Dele podem derivar planos mais detalhados de investimento.

Trata-se de um modelo que se preocupa com a consecução do planejamento mais que os outros uma vez que enfatiza a tensão e as responsabilidades.

Permite a estruturação de vários objetivos. Pela simplicidade, abrangência e eficácia, é modelo de maior utilização nas organizações tanto públicas quanto privadas.

### **18.14.3.PERT e CPM<sup>16</sup>**

Dois métodos muito parecidos e por isso figuram juntos. Seu principal mérito é a visualização do caminho crítico, quer dizer, depois de identificados os caminhos necessários para se atingir o objetivo maior, percebe-se que um, ou mais desses caminhos, pode atrasar o cronograma de realização. A sequência é a seguinte: 1) primeiramente são identificadas todas as etapas referentes a um objetivo específico; 2) As etapas são colocadas em sequência, identificando-se quais são simultâneas e especificando-se o tempo de cada uma. 3) Por fim, a sequência mais longa de etapas deve ser explicitada e tal sequência é chamada de Caminho Crítico.

---

<sup>16</sup> Adaptado de SLACK, Nigel et al. Administração da Produção. *Op. Cit.*, p. 401-404.

Exemplo: Um novo concorrente está surgindo, com casa (futura escola privada de ensino profissionalizante) já em obras. e como se sabe ser mais fácil reter um cliente que tirá-lo de um concorrente, para evitar a perda do mercado, o problema de planejamento é:

Como diversificar os serviços de uma escola. E isso deve estar pronto em no máximo um mês e meio.

#### 1. Identificar as etapas

A. Descobrir quais são os serviços oferecidos pelos concorrentes.

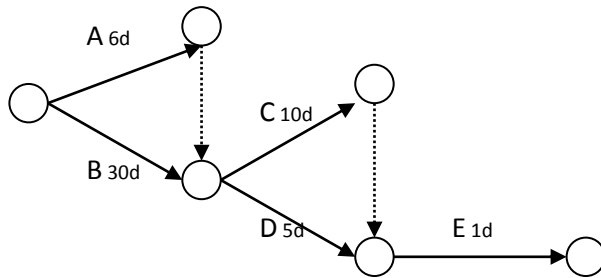
B. Fazer uma pesquisa com o cliente.

C. Identificar quais são os serviços (tipos de cursos) que trazem maior rentabilidade e aqueles que, mesmo não sendo tão importantes, toda instituição de ensino profissionalizante deve ter, pois afetam a aquisição/compra dos primeiros.

D. Identificar questões de custos e de operações.

E. Especificar quais serão os novos serviços oferecidos pela instituição.

Identificando a sequência e a simultaneidade graficamente:



**Fig. 10 - PERT/CPM para uma Instituição de Ensino Privada Profissionalizante Visando a Concorrência**

As etapas A e B podem ser feitas simultaneamente, pois não dependem uma da outra. Já as atividades C e D, também simultâneas, dependem de A e B. Finalmente, para especificar quais serão os novos serviços oferecidos

pela instituição (etapa E), todas as etapas anteriores deverão estar concluídas.

Os contatos entre etapas formam caminhos. Então, existem os caminhos: ACE, ADE, BCE e BDE. O caminho crítico é aquele que, se não for bem gerenciado, pode causar problemas à realização do objetivo. Primeiramente, identifica-se o tempo total para a realização de todas as etapas, qual seja, 41 dias. Explicando melhor, já que as atividades A e B ocorrem simultaneamente, demoramos 30 dias para realizar as duas; como a C e a D também ocorrem ao mesmo tempo, elas demandam 10 dias para a sua conclusão. Então podemos somar 30 dias + 10 dias + 1 dia (da última etapa) = 41 dias. O caminho crítico, pois, é aquele que ocorre em mais tempo, ou seja, o caminho BCE, pois se algum atraso ocorrer nas etapas B, C ou E, o cronograma atrasará. Quer dizer, a etapa A pode atrasar até 24 dias, que nada ocorrerá com o cronograma. Assim, esse método permite a priorização do empresário em relação às etapas “mais importantes”.

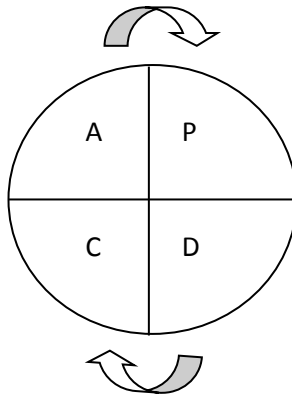
#### 18.14.4.PDCA<sup>17</sup>

Inicialmente só utilizado na área da Qualidade, o método PDCA (*Plan Do Check Act* – planejar, fazer, controlar e agir corretivamente), é completo no sentido de abarcar as outras etapas do Processo da Administração: a execução (*Do*) e o Controle (*Check*).

Suas etapas são as seguintes: *PLAN* (Planejar – Objetivos e respectivos caminhos para alcançá-los); *DO* (Fazer – funciona como um hiperdetalhamento do planejamento e como a execução propriamente dita); *CHECK* (Controlar ou Verificar a execução, possíveis erros e seus motivos; e *ACT* (Agir corretivamente, criando maneiras de evitar os erros encontrados através do controle, entre outras coisas, normatizando procedimentos).

---

<sup>17</sup> ISHIKAWA, Kaoru. Controle da Qualidade Total. Rio de Janeiro, Campus, 1993, p. 59-60.



**Fig. 11 - PDCA**

Exemplo: Com o objetivo de reduzir o tempo de atendimento ao aluno no setor de protocolo, o dirigente educacional solicitou uma pesquisa e identificou que a fila era decorrência: da falta de informação visual sobre prazos e preços; e da mudança do sistema computacional, que o operador não conhecia devidamente.

*PLAN* – Os objetivos traçados, conseqüentemente, foram: melhorar a comunicação visual; e treinar o operador. Ainda no *PLAN*, devem-se colocar as formas de



se atingir os objetivos (como atingi-los). A comunicação visual seria feita através da elaboração de *displays* informativos de preços e prazos; o treinamento do operador ocorreria uma hora antes do expediente e seria concluído com o acompanhamento do respectivo instrutor no terceiro dia nas duas primeiras horas de funcionamento do protocolo;

*DO* – O dirigente acompanha ou delega tal acompanhamento ao chefe do setor, que coordena a execução da comunicação visual e do treinamento e faz adequações;

*CHECK* – O controle estipulado foi: uma pesquisa de opinião com os clientes sobre as novas informações distribuídas no local; o número de perguntas feitas ao atendente, logo após a colocação das informações, que seria comparado com o volume anterior de perguntas; e o tempo de atendimento utilizado com cada cliente, também após o novo visual do protocolo e do treinamento.

*ACT* – O *Act* é um destaque no modelo e se compõe de duas partes: primeiramente, se o controle identificar algum problema no atendimento ou na comunicação, o

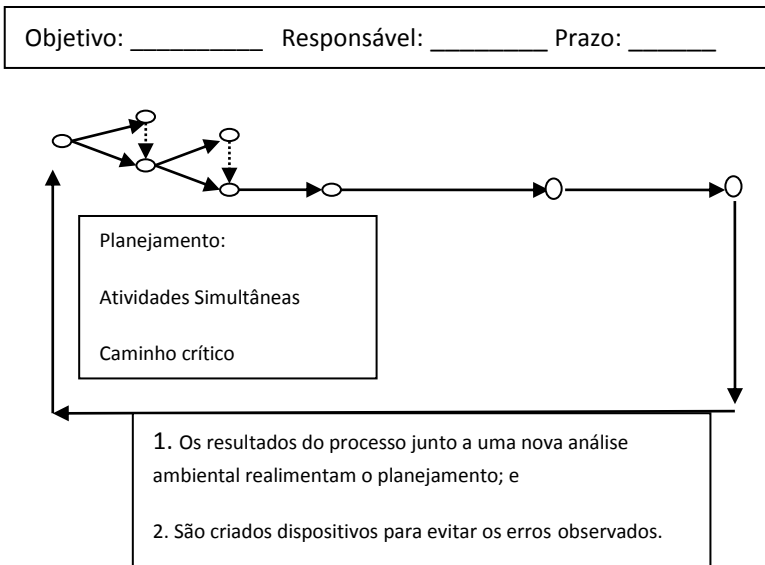
erro deve ser corrigido. A segunda parte consiste em criar um dispositivo para que o problema não mais se repita. Então, poderia ficar definido que sempre que a fila ultrapassasse o número de 8 (oito) clientes, nova análise visual deveria ser feita; e que todo sistema computacional novo deveria incluir em seu pacote o treinamento do operador etc. Isso teria de estar escrito no manual da instituição ou no manual de compras ou na tela do sistema de compras etc. Mas necessariamente precisaria estar formalizado em algum lugar.

#### **18.14.5. Modelo Convergente de Planejamento ou Modelo do Processo da Administração**

Os modelos de organização do planejamento trouxeram contribuições ao referido processo, mas seria interessante o empreendedor somar as qualidades mais importantes e únicas de cada em um só instrumento. Então, como pontos culminantes, observa-se que:

- 5W2H – *Who* (quem) é o campo que atrela o objetivo a um responsável; gera comprometimento; e o *When* (quando) cria a tensão necessária à consecução do objetivo;
- PERT/CPM – Busca a identificação de simultaneidades e destaca o caminho crítico; e o
- PDCA – Adiciona os outros elementos do Processo da Administração e previne a repetição dos erros.

Agrupando essas características, uma sugestão otimizada seria:



**Fig.12 - Modelo Convergente de Planejamento**

Esse modelo é tão somente um guia para que, no momento do planejamento e de acordo com cada situação, o dirigente ou gerente educacional não deixe de executar os pontos mais importantes de cada técnica.

### **18.15.Planejamento da Instituição de ensino ou planejamento educacional?**

O bom planejamento é completo, o que significa que ele abarca todas as funções elementares (RH/MKT/OPE/FIN).

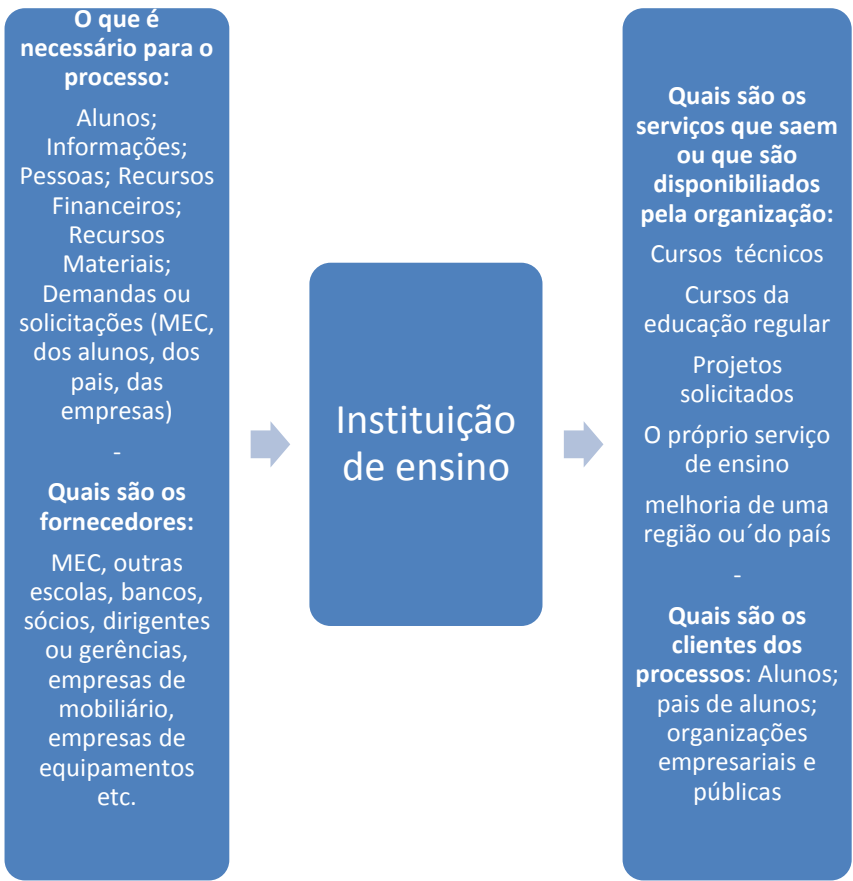
Todas as organizações têm funções elementares.

RH/MKT/OPE/FIN. OPE, ou Operações, diz respeito à área de atuação da organização. Exemplo: um restaurante tem como área fim preparar e servir alimentos. Dessa forma, o sócio gerente do restaurante planeja o recurso humano, o marketing, as finanças e o serviço de preparar e servir alimentos (operações). De mesma maneira que o dirigente educacional também planeja os recursos humanos, o marketing, as finanças e o serviço de

educar (operações). Todos os sistemas estão envolvidos no processo, através de entradas no sistema, o próprio processamento e a saída em forma de alunos educados.

**Uma visão estruturada que alimenta o planejamento:**

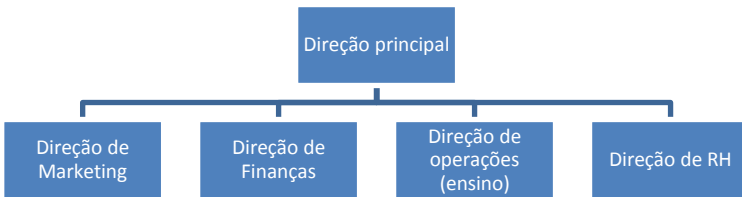
**Macro Processo** • Educação



**Fig 13 - Macro Processo da Instituição de Ensino**

Abaixo segue uma estrutura de conhecimentos e funções necessários à eficácia de uma instituição.

Não é, entretanto, imperativo que todas as instituições tenham essa estrutura formalizada no organograma. Organograma é uma representação gráfica das áreas de uma organização, de como deve funcionar a comunicação entre elas e o controle e de seus níveis de hierarquia e responsabilidade.

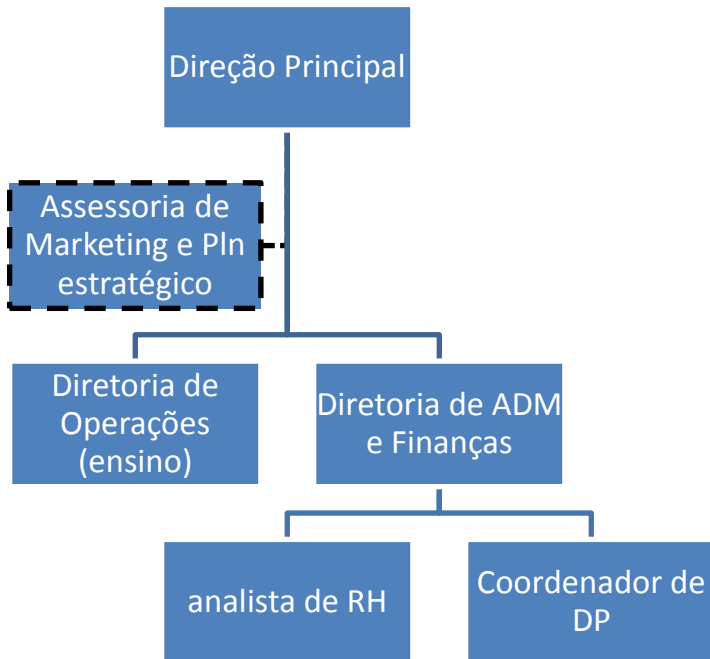


**Fig. 14 – Funções Elementares no Organograma**

Nas instituições de ensino, Operações é a área de educação ou seu fim maior.

Em instituições de ensino de pequeno porte, por questões de custos e de volume de processos, dificilmente haveria um diretor para cada função elementar. Entretanto, as funções terão de existir, na figura de um gerente ou de um analista, mesmo de um estagiário, para que a instituição possa operar de maneira completa em cada função elementar. Segue um exemplo para uma organização escolar de pequeno porte:



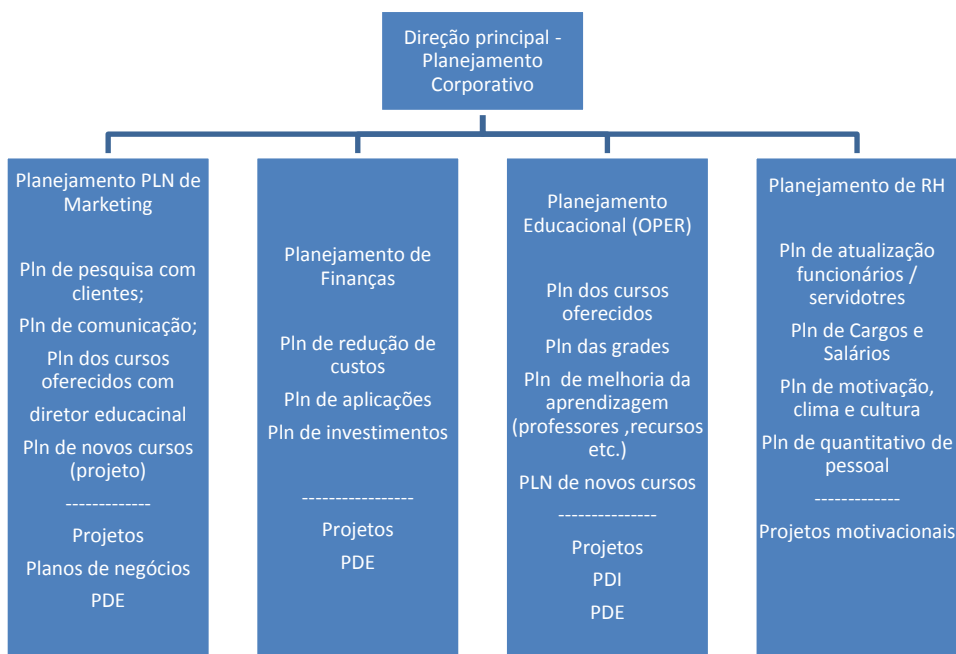


**Fig. 15 – Organograma de Instituição de Ensino com Funções Elementares**

A leitura de Organogramas demanda conhecimento. Por exemplo, o fato de Marketing estar acima de operações e de finanças não significa poder do primeiro sobre estes: quer dizer *Staff*, assessoria, a todos, mas sem

poder. Por isso a caixa está em uma linha lateral e pontilhada entre a direção principal e as outras diretorias.

De maneira paralela ao primeiro organograma, que salienta as funções elementares, estão os processos de planejamento.

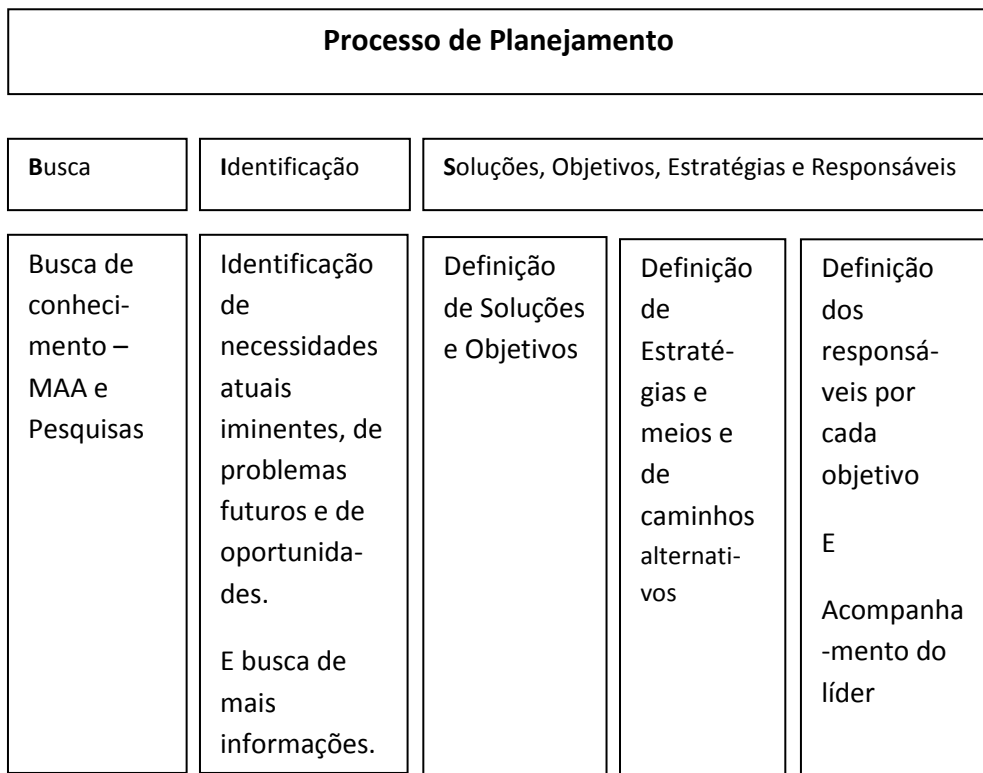


**Fig. 16 - Processos das Funções Elementares**

O planejamento, antes de ser educacional, é organizacional, é institucional, é total. O líder educacional, quando diretor de ensino, pode focar sua liderança na educação. Entretanto, o sócio-diretor e ou o diretor geral de uma instituição de ensino é líder educacional e líder organizacional. Portanto, planeja em todas as esferas, que se traduzem pelas funções elementares. Mesmo por que são interdependentes. O professor é parte da qualidade do ensino, mas sua motivação é uma questão de RH.

Para líderes educacionais ou organizacionais, independentemente, o processo de planejamento é o mesmo e a sequência, para alcançar bons resultados, é a que segue:

## Guia para processo de planejamento



**Fig 16 – Modelo BIS - O Processo de Planejamento**

## **19. Quem Planeja não Faz**

Quem planeja muito não faz nada. É o que dizem. E é quase verdade. Mas deve-se preferir: quem planeja mau tem maiores chances de errar; quando associamos o planejamento a simplesmente pensar no futuro. Além do mais, cada um tem uma natureza, quer dizer, existem aqueles que gostam mais de planejar e outros que preferem realizar. O verdadeiro líder circula bem nas duas posições e, quando percebe alguma fraqueza sua, chama alguém para assessora-lo naquele processo onde é fraco. Depois do planejamento pronto, vem uma tarefa que, embora dependa do planejamento, é muito mais difícil: fazer acontecer. Para isso é necessário lidar com pessoas, conhecer a arte do comando e da coordenação, capacidade de lidar com pressões diversas e simultâneas e de se recuperar rapidamente de quedas, conflitos e desilusões para voltar ao patamar da harmonia, ser incansável. Não há problema se o líder educacional não somar os dois perfis, contanto, mais uma vez, que ele ou ela tenha um aliado para seu lado fraco, do planejamento ou da execução.

## **Bate-papo - A educação precisa de Marketing?**

A palavra Marketing tem sido aplicada equivocadamente e isso acabou por diminuir sua importância, principalmente para instituições sem fins lucrativos; o Marketing foi associado ao lucro e mesmo a atividades antiéticas como na distorção da percepção dos clientes. Entretanto, a função de identificar as necessidades dos clientes e dos cidadãos (clientes das organizações públicas) é do Marketing através da pesquisa. É do Marketing também a responsabilidade de formatar um bem ou um serviço de acordo com as necessidades identificadas em parceria com a diretoria de ensino, assim como planejar e executar o processo de comunicação com o cliente ou cidadão, informando e direcionando. É o marketing que tem o conhecimento das técnicas para tudo isso. Quem não tem marketing encontra dificuldades para atender seus clientes e cidadãos.

## **Resumo**

O planejamento obedece a uma sequência de etapas obrigatórias, onde a ausência de qualquer uma representará o insucesso.

O bom planejamento identifica possíveis problemas e as alternativas de curso.

A definição de objetivos precisos e com tensionadores, quantidades e subquantidades é o primeiro passo crítico.

O dirigente também tem objetivos com quantidades e prazos, obrigatoriamente.

A turbulência já chegou ao ensino e o futuro é reservado a quem planeja estrategicamente. Não há como definir bons objetivos sem que o ambiente seja conhecido. Para isso utilizamos Modelos de Análise Ambiental.

Os dois principais Modelos de Análise Ambiental são a Análise PEST e as Cinco Forças, condição para o bom planejamento.

Existem modelos que nos auxiliam na organização das informações do Planejamento e também nos lembram de pontos críticos. Os mais conhecidos e utilizados são: o Gráfico de Gantt, Modelo Koontz e O'Donnell, PERT / CPM e PDCA. Suas grandes contribuições: identificar o responsável por cada objetivo, o que pode ser feito simultaneamente, a sequência crítica de etapas e sistemas antierro.

Entender o macro processo da educação ajuda na percepção de que se deve buscar outras informações para que seja realizado um bom planejamento, como: o que precisamos para o processo da educação, quem são nossos clientes ou cidadãos e saber que toda instituição tem quatro funções elementares: Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Operações.

O bom processo de planejamento passa pelas etapas: busca de informações, identificação de necessidades e problemas e definição de objetivos, estratégias e meios e os responsáveis por cada um.



## **Exercícios**

Utilizando uma instituição de ensino, real ou fictícia, realize as seguintes ações:

- a) Análise ambiental através da PEST e das Cinco Forças (uma semana para pesquisas, com notícias e informações reais);
- b) Modelos Koontz e O'Donnell;
- c) Gráfico de Gantt;
- d) Hiperdetalhamento, com tensionadores e subtensionadores; e
- e) Caminhos alternativos para possíveis problemas.



**PARTE IV – ESTRUTURAS DE PLANEJAMENTO –**  
**PI, BP, PDI, PDE E PROJETO**



## 20. Planejamento, Plano e Projeto

O primeiro passo do planejamento é definirmos o negócio, definirmos o foco ou tipo de atuação? Vejamos o exemplo de uma escola de idiomas. A equipe de executivos poderia iniciar o processo de planejamento estratégico dizendo que o negócio da organização é ensinar idiomas com foco nos executivos. Neste caso, o que a equipe está fazendo? Está utilizando a estrutura fixa de *Business Plan* (definir negócio, missão, visão e valores) para fazer o planejamento estratégico.

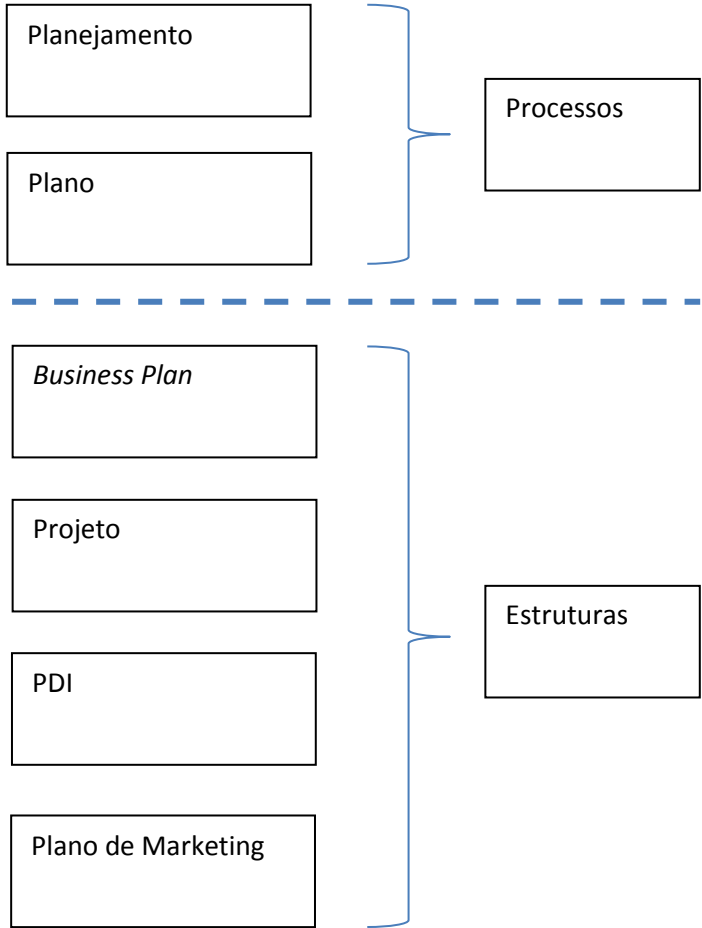
O concorrente fez de outra forma: levantou informações sobre as necessidades da população perguntando o porquê de estudar um idioma. Estudou também tudo o que estava acontecendo com os agentes do setor e em nível nacional e internacional que pudesse afetar a instituição. A resposta majoritária, além das várias informações necessárias à definição dos objetivos de planejamento, foi conseguir um emprego ou melhorar a posição na empresa em que estava. A equipe de planejamento estratégico reunida definiu o negócio como:

- Aumentar a empregabilidade (capacidade de se manter

empregado ou conseguir emprego). Pesquisaram então que conhecimentos aumentavam as chances de emprego e como resultado obtiveram: idiomas, informática e alguns cursos técnicos. Imediatamente, ofereceram cursos de idiomas vinculados a cursos de informática no mesmo campus. Em seguida, definiram o negócio: empregabilidade.

Quer dizer, a definição do negócio e de outros tópicos relevantes ao planejamento é consequência do estudo do ambiente, dos clientes, dos fornecedores etc. Começar o planejamento por uma estrutura pré-estabelecida pelo mercado não é planejamento, é preenchimento de tópicos; ele começa com busca de informações (Parte anterior). Então vamos aprender a planejar, pois o futuro da nação depende disso: não começamos o planejamento por estruturas pré-estabelecidas, como Plano de Negócio, Projeto ou Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As estruturas são formatos utilizados para organizarmos informações que já temos e as quais já processamos, com a finalidade de apresentarmos todo um esforço de planejamento a alguém, quando necessário.

Em relação a processos e estruturas de planejamento, temos:



**Fig. 17 - Processos e Estruturas de Planejamento**

As estruturas resultam dos processos. Só se sabe quais são as informações corretas a serem inseridas nas estruturas após a conclusão do processo de Planejamento.

## **Processos**

**Planejamento** – processo permanente da administração que consiste nas atividades de levantamento de informações, definição de objetivos, definição de estratégias e meios para alcançá-los, definição dos responsáveis por atingir cada objetivo, definição dos prazos de cada objetivo e definição dos recursos necessários para que sejam atingidos.

**Plano** – processo de detalhamento das estratégias e dos meios para se alcançar os objetivos, com prazos, subprazos e com evidências quantificáveis. A palavra plano também acabou por denotar uma apresentação. Mas o nome correto da apresentação é Resumo do



Planejamento, uma vez que inclui muitas outras informações além das estratégias e dos meios.

## **Estruturas**

***Business Plan (Plano de Negócio)*** – Estrutura de apresentação de Planejamento que pode ter diversos formatos, mas que visa essencialmente apresentar a organização, contextualizar a área de atuação e indicar linhas mestras do planejamento realizado.

**Projeto** – Estrutura mais precisa em relação à sua finalidade, pois indica claramente a ideia de fazer algo novo. Obrigatoriamente segue uma estrutura de convencimento, uma vez que é elaborada sempre com a finalidade de conseguir a autorização ou os recursos financeiros de alguém (pessoa física ou jurídica). Por tudo isso, precisa ser muito mais detalhado, permitindo o exame acurado das possibilidades de sucesso.

Um projeto também é um evento transitório e é um empreendimento único<sup>18</sup>. O que significa que depois de atingido, só podemos planeja-lo melhor e melhor a cada ano, mas deixa de ser projeto, pois já existe e já funciona. Quer dizer, o projeto é para algo novo.

**Plano de Marketing** – Estrutura que na realidade se refere a um projeto de Marketing, não a um plano, voltada à criação ou ao desenvolvimento de produtos (bens ou serviços) e de todos os aspectos de marketing a eles relacionados.

**PPP – Projeto Político-Pedagógico** – Variação do PPI que pode ser utilizada em mais de uma esfera da instituição de ensino.

**PPI – Projeto Pedagógico Institucional** – Parte integrante do PDI com foco nas políticas de cada nível.

**PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional**<sup>19</sup> - Estrutura que pauta a avaliação da educação superior, cuja

---

<sup>18</sup> THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Modelagem de Projetos. São Paulo, Atlas, 2004, p. 21.

<sup>19</sup> <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> em 30 de setembro de 2013.

elaboração se faz necessária de cinco em cinco anos (2013).

Existem ainda o PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola), o PME (Plano Municipal de Educação), dentre outras estruturas. De todas acima, o PDE é aquela que tem obtido melhores resultados para a movimentação da instituição de ensino na direção dos mesmos relacionados à educação e à qualidade. Não se pode afirmar, no entanto, se isso é em parte motivado por uma estrutura eficaz ou pelo fato de ser mais fácil identificar desenvolvimento quando um programa é aplicado em instituições de baixo rendimento escolar (a prioridade inicial do PDE). O fato é que tem gerado resultados e, portanto, trata-se de uma estrutura que deve ser observada por líderes educacionais<sup>20</sup>.

Percebe-se de forma clara que, através do capítulo anterior, a parte mais importante, complexa e trabalhosa é

---

20

[http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=2](http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=2) em 1 de outubro de 2013.

o processo de planejamento e não as estruturas acima, uma vez que se trata de apresentações resumidas de todo o esforço de planejamento realizado anteriormente.

Vemos frequentemente coordenadores e dirigentes gastando grande energia em definições de políticas e de objetivos que soem melhor e não no que é realmente correto ou vantajoso para a instituição e que nasce naturalmente após a análise do ambiente.

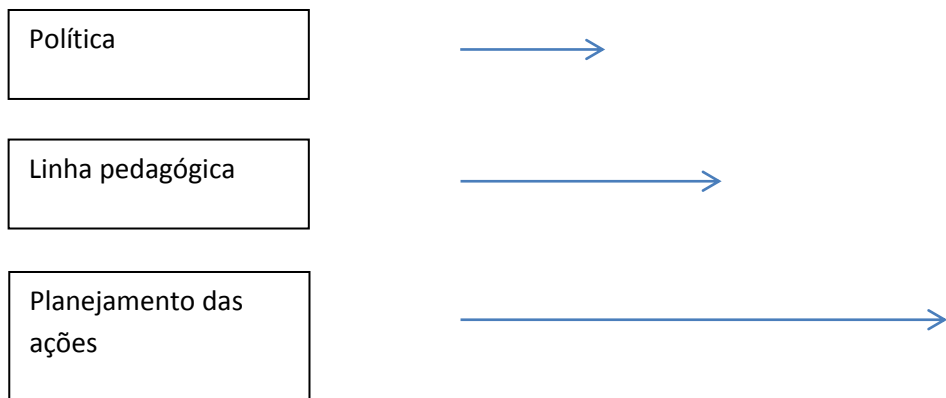
Dessa forma, o PDI e o PDE não devem ser utilizados para iniciarmos o planejamento, já que, por se tratarem de estruturas de apresentação do que foi planejado, estão depois, no final do planejamento. Eles nos lembram da importância de definirmos objetivos, mas não da análise ambiental.

O que temos visto é que essas estruturas, principalmente por orientações legais, têm servido de motivação para iniciar o processo de planejamento. Isso é bom. Só não podemos nos esquecer que, ao sermos lembrados do planejamento pelo PDI ou pelo PME, por exemplo, precisamos começar o planejamento da forma

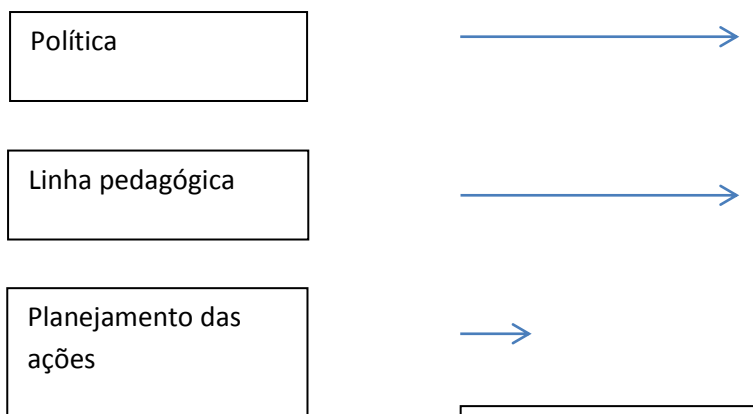
correta, como visto na parte anterior, em MAA – Modelos de Análise Ambiental.

Em relação ao foco ou ao tempo que os líderes escolares dão a cada parte de uma estrutura de planejamento, percebe-se o comportamento:

Nas escolas de excelência:



Nas demais escolas



O comprimento da seta é o tempo e o esforço utilizados

**Fig.18 - Distribuição do Esforço de Planejamento**

## *Motivos*

Políticas – Existe alguma dúvida se devemos trabalhar com ética, respeito e pensamento no próximo? Isso é opção ou é obrigatório?

Não é melhor gastarmos nosso tempo e o dos outros conversando sobre coisas que irão gerar um movimento mais nítido em direção ao desenvolvimento, de mudança?

Linhas pedagógicas – se o que chamam de linha pedagógica significa metodologia de aula, não diz respeito ao dirigente, mas ao professor e ao coordenador. Porém, se por linha pedagógica discutiremos positivismo, logosofia, laissez-faire..., não parece correto que isso mudará constantemente, afinal uma proposta faz nascer uma linha de conduta. Quantas escolas logosóficas que conhecemos se transformaram em uma tradicional? Quer dizer, isso não deve fazer parte do processo de planejamento anual do dirigente; é um momento pontual de planejamento. Caso contrário, seu tempo de planejamento estará sendo subaproveitado.

Em nenhum momento, entretanto, está-se dizendo que políticas e linhas pedagógicas não entram no planejamento, apenas que deve ser observado o tempo que tomamos com tais atividades e que o planejamento das ações impacta mais na melhoria da qualidade do ensino.

## **21. Planos e Projetos Pequenos**

Raramente são incluídas projeções financeiras em planos e em projetos pequenos, ou rascunhos de projetos<sup>21</sup>.

Planos e projetos pequenos são interessantes quando temos muitas opções de projetos ou de objetivos e precisamos de uma análise geral e superficial para que seja feita uma priorização.

**Reunião participativa de planejamento** - Supondo que temos um grupo de funcionários participativo e grande, onde existam muitas ideias e sugestões, o dirigente pode oferecer a estrutura básica aos referidos funcionários para que organizem suas propostas de maneira clara e

---

<sup>21</sup> Adaptado de: WESTWOOD, John. A Plano de Marketing. São Paulo, M.Books, 2008, 23.



indicando as devidas contribuições do projeto à instituição.

É importante dizer de forma explícita a todos quais foram os critérios de escolha dos projetos. Em reunião anual geral de planejamento (com todos os funcionários), serão identificados os projetos da própria direção, evidentemente atacados, e os demais, que seguiram a burocracia da entrega do plano básico, serão examinados.

Apresentar-se-á uma tabela, como exemplo abaixo. Cada critério da tabela deverá ser explicado com cuidado a todos. Em seguida, é dito que serão escolhidos os projetos com maior pontuação (dois, três, quantos projetos a direção puder atacar). Os funcionários são instruídos que deverão colocar pontos de um a quatro na relação critério x projeto, sendo um para pequeno impacto e quatro para grande impacto. Veja exemplo:

Critérios	Projetos				
	A	B	C	D	E
Na Receita	1	1	1	1	1
Redução de custos	1	1	1	1	1
Ajuda na prática do trabalho	2	3	2	2	2
Ajuda na queda da evasão	1	3	2	1	2
Ajuda na avaliação do MEC	2	2	1	1	2
Total	7	10	7	6	8

Projeto A – Uso de Laptops

Projeto B – Curso de Reciclagem em Técnicas de Aprendizagem para Power Point®

Projeto C – Sistematização de processo antidrogas anual (palestras, visitas e contato com NA Narcóticos Anônimos)

Projeto D – Plano de carreira

Projeto E – Área de lazer

No exemplo acima, o projeto B (curso de reciclagem em técnicas de aprendizagem para Power Point®) foi o escolhido como prioritário.

Os funcionários podem conversar uns com os outros quando tiverem alguma dúvida. Por exemplo, um professor desconhece o preço de um quadro digital e perguntar para o colega de finanças.

Após o preenchimento, todas as tabelas são entregues a uma secretária que, durante o *coffee break*, fará a tabulação e apresentará a projeção final com os resultados.

Projetos não escolhidos como os mais impactantes, podem ficar com voluntários. Por isso o dirigente pergunta: - Alguém quer atacar um projeto não escolhido?

Lembrando que priorizarei os escolhidos em votação, mas nada impede que vocês se organizem, se ajudem e queiram mais.

Esse trabalho de planejamento em conjunto é fundamental. Principalmente em instituições públicas de ensino, promove o envolvimento de todos com o processo de planejamento e conscientiza sobre a seriedade e o profissionalismo da direção no caminho do desenvolvimento do ensino.

Dos vários elementos constituintes do planejamento, observa-se que os abordados anteriormente têm diferentes objetivos:

Objetivos do Planejamento: Desenvolver a organização; prepara-la para o futuro; protege-la das adversidades.

Objetivos do processo de projeto (mais focado em): aproveitar uma oportunidade; analisar os prós e contras da oportunidade.

Objetivos da estrutura do projeto: Conseguir a aprovação para aproveitar a oportunidade.

## **22. Projeto e Controle**

Alguns utilizam o termo projeto pedagógico como a documentação da forma como deve agir o corpo docente. Não se trata, neste caso, de projeto e sim de diretrizes, que não podem ferir a autonomia metodológica do professor, e tão somente especificam normas importantes à organização. As diretrizes são os primeiros controles. Afinal para que servem os controles? Para balizar comportamentos, humanos ou mecânicos, ou para identificar se estamos no caminho certo ou não. Controles são fundamentais, para corrigirmos falhas e continuarmos na trilha para o alcance dos objetivos definidos. Uma avaliação não pode ser uma metodologia de punição; sua função é descobrir o que está errado ou deficiente e buscar correções.

## **23.Projetos Educacionais e Planejamento**

Um projeto também é uma sugestão através de uma apresentação organizada.

Projeto Educacional – uma sugestão de uma nova ou ainda não utilizada maneira de educar ou de um novo conteúdo. Podemos ter uma nova maneira metodológica, uma nova maneira de conteúdo, uma nova maneira de organização (grade). Todos implicam uma nova maneira de educação.

No Planejamento Educacional atual, focamos equivocadamente a materialização de um projeto educativo invés de no processo de planejamento.

Para que servem as estruturas de planejamento?

### **Errado**

- Para fazer o planejamento
- Para dizer que o planejamento foi feito
- Para guardar um documento na gaveta
- Para dar uma satisfação ao MEC ou à chefia

## **Certo**

- Para sintetizar todo o esforço de planejamento já realizado em suas informações mais importantes
- Para apresentar a agentes interessados no futuro e na gestão da empresa ou instituição
- Para captar recursos financeiros, materiais ou humanos de um possível investidor
- Para comunicar aos funcionários a situação e os rumos da organização
- Para informar à opinião pública sobre a postura e sobre as atividades de responsabilidade sócioambiental

## **24.Plano de Negócio em Educação?**

Na área da educação, a palavra negócio não é bem vista, pois associa a atividade ao lucro. Portanto, os líderes educacionais preferem utilizar a nomenclatura Plano Institucional (PI ou invés de BP), em substituição. Entretanto, a mudança de nomenclatura não pode fazer

com que, na escola pública, o líder educacional reduza a preocupação com os custos e, na escola privada, não se preocupe com os custos nem com o lucro, pois observando custos e lucros poderá investir mais recursos na melhoria da qualidade.

## **25.Documentos Variantes e Consequentes do Planejamento Estratégico**

O processo de Planejamento Estratégico gera o DPE (Documento de Planejamento Estratégico). Desse grande documento nascem os demais. Quando essa sequência não ocorre, isso quer dizer que tais variantes foram apenas estruturas preenchidas que não resultaram de um esforço especializado de planejamento estratégico e que por isso não traduzem um bom planejamento.

Do processo de planejamento educacional estratégico podem brotar, conforme as necessidades de informarmos alguém ou alguma instituição ou a sociedade, os seguintes documentos:



DPE – Documento do Planejamento Estratégico<sup>22</sup> - é o relatório completo do processo de planejamento.

PI – Plano Institucional

DAPE – Documento de Apresentação do Planejamento Estratégico

DABP – Documento de Apresentação do *Business Plan* (Conhecido como BP ou Plano de negócio)

DAPI – Documento de Apresentação do Planejamento Institucional

DAPF – Documento de Apresentação do Planejamento aos Funcionários

DAPS – Documento de Apresentação do Planejamento à Sociedade

Do Processo de Planejamento das Funções Elementares (FIN, RH, MKT e OPE)

---

<sup>22</sup> Outras apresentações podem ser vistas em: SALIM, C.S., HOCHMAN, N., RAMAL, A.C. e RAMAL, S.A. Construindo Planos de Negócios. São Paulo, Campus, 2010, p.19-30.

DAPMKT – Documento de Apresentação do  
Planejamento de Marketing

DAPFIN – Documento de Apresentação do  
Planejamento Financeiro

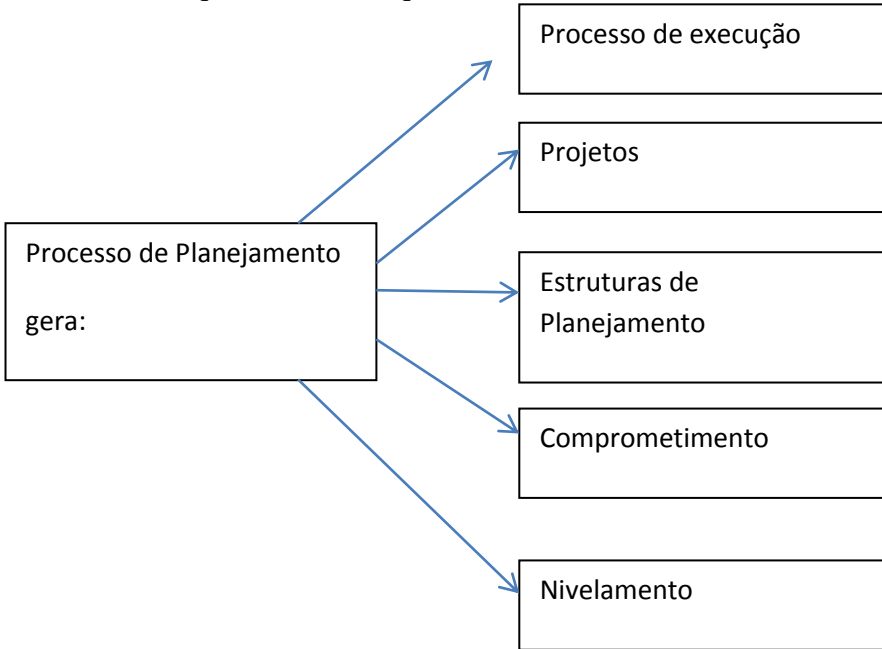
DAPRH – Documento de Apresentação do  
Planejamento de Recursos Humanos

DAPOPE / PDE (no caso das instituições de  
ensino) – Documento de Apresentação do  
Planejamento de Operações

É importante salientar que é um erro utilizar um único plano de negócios para todos os fins. Por exemplo, a Apresentação de Planejamento colocada no site da instituição ou da empresa jamais terá o mesmo conteúdo que o documento de planejamento estratégico, uma vez que existem informações confidenciais no planejamento estratégico. Uma organização privada de ensino não coloca sua visão verdadeira (macro objetivo) no site, pois estará informando a concorrência. Já em uma organização pública isso pode ser possível na maior parte dos casos,

menos quando tal informação expõe o país à interferência de outros.

Sequência e consequência:



**Fig. 19 - Planejamento – Processo e Resultados**

Nos processos das funções elementares, as organizações comuns só percebem o que está em negrito. Já as instituições de excelência atuam em todos os prismas.

Organi-zação	Processos de			
<b>Loja de instrumen. musicais</b>	Marketing	Finanças	Recursos Humanos	<b>Operação</b> – Disponibilizar instrumentos e equipamentos para compra
<b>Curso de instrumen.</b>	Marketing	Finanças	Recursos Humanos	<b>Operação</b> – Fornecer cursos de instrumentos
<b>Restaurante</b>	Marketing	Finanças	Recursos Humanos	<b>Operação</b> - Preparar e servir alimentos
<b>Explicadora de matemática</b>	Marketing	Finanças	Recursos Humanos	<b>Operação</b> – oferecer aulas de matemática
<b>Escola Pública</b>	Marketing	Finanças	Recursos Humanos	<b>Operação</b> – Desenvolver pessoas com recursos públicos em um nível específico

**Tabela 10 – Função “Operações” nas Diversas Organizações**

## **26. Estrutura do Plano Institucional (escola pública) e do Plano de Negócio (organizações privadas ligadas ao ensino)**

A instituição pública prefere definir Área, Missão e Visão. Enquanto as privadas utilizam: Negócio, Missão e Visão.

Reparem na estrutura do PDI (IES) oferecida pelo Ministério da Educação em relação à sua primeira parte (Perfil Institucional)<sup>23</sup>:

### **I. Perfil Institucional**

- Breve Histórico da Instituição (IES)
  
- Missão
  
- Objetivos e Metas (descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma)
  
- Área(s) de atuação acadêmica

---

<sup>23</sup> <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> em 30 de setembro de 2013.

Não concordamos com tal estrutura, por acreditarmos que ela poderia ajudar mais os líderes do ensino se tivesse outro formato. Entretanto, com dito, o mais importante para a melhoria da qualidade do ensino está na parte anterior, não nas estruturas de planejamento.

Apenas visando auxiliar os dirigentes, analisemos brevemente essa estrutura.

Como já foi visto anteriormente, não é possível uma boa definição de objetivos antes de pesquisarmos sobre o assunto. Como definir a missão e a visão de uma organização sem antes ser analisado o ambiente, o que está acontecendo?

Já que é um grande esforço coletivo definir tais elementos, é importante fazer direito, não é fazer por fazer, somente para termos no site ou num banner na porta da escola.

Há um objetivo para tudo isso: melhorar a organização, criar uma cultura institucional, motivar, uniformizar uma linha de ação. Se não for utilizada a

técnica, serão apenas palavras de efeito. Algumas das estruturas mais conhecidas:

**Plano Macro (site da organização) para Clientes/sociedade**

Área

Missão

Visão

Políticas/valores

Produtos (bens ou serviços)

**Plano de Negócio**

Resumo Executivo

Área

Missão

Visão

Políticas/valores

Análise do ambiente

Objetivos de RH / MKT / OPE / FIN

Análise de riscos

Análise de impacto nas decisões

Anexos

**Projeto (estrutura convencional de bancos públicos\*. )**

Dados da organização

-----

Convencimento (expertise / objetivos / principais benefícios à sociedade)

Análise ambiental

Principais estratégias

-----

Convencimento (financeiro)

**Plano de Marketing**

Resumo executivo

Situação atual (análise)

Estratégias de Marketing

Plano detalhado (depende do nível de profundidade)

Projeções financeiras

Controles

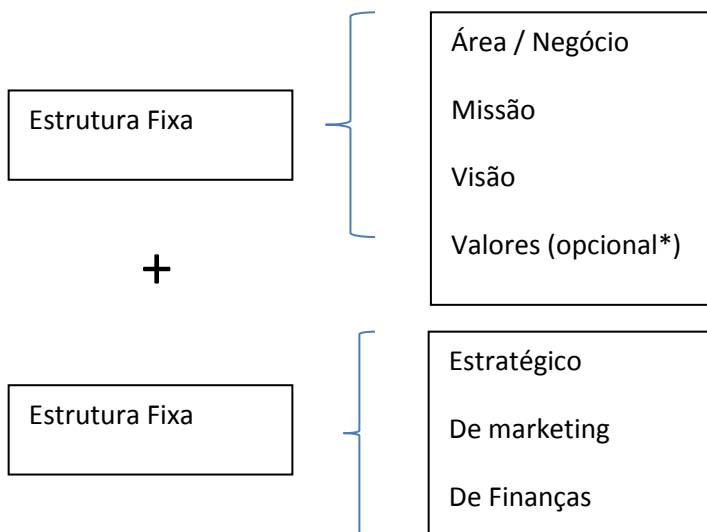
<b>Projeto</b>	<b>PDI</b>
Resumo executivo	Perfil Institucional
Introdução (apresentação, contextualização da área atual)	Projeto Pedagógico Institucional
Benefícios quantitativos e qualitativos do projeto	Cronograma de Implantação
Conhecimento / background dos dirigentes do projeto no assunto	Políticas aos discentes
Análise ambiental, principais objetivos e estratégias	Infraestrutura
Fatores intervenientes e ( limitações e facilitadores)	Avaliação
Estruturas, controles, anexos	Aspectos financeiros/Anexos

\*Os bancos públicos de fomento normalmente não pedem o resumo executivo, pois o exame completo do projeto é obrigatório.

**Fig. 20 – Principais Estruturas de Planejamento**

O Resumo do Planejamento, Plano Institucional ou BP, segue normalmente a seguinte estrutura:





\*Valores só podem ser mencionados quando a instituição de que os mesmo são praticados.

É comum, ao fazerem o planejamento de Marketing ou o de finanças, colocarem a estrutura fixa (Negócio, Missão, Visão e Valores) e o chamarem de *Business Plan*. Na realidade, trata-se de um planejamento de Marketing ou Financeiro e não de um BP, que tem uma estrutura tipificada e diferente dessas áreas. O verdadeiro BP abarca todas as funções elementares (Finanças, Marketing, Operações e Recursos Humanos).

Mas passar um modelo de estrutura de planejamento não parece correto, uma vez que atualmente basta o leitor colocar no programa de busca da Internet “*Business plan template*” ou “*Project template*” que encontrará uma infinidade de exemplos. O mais difícil e importante é fazer o planejamento, não começar pela estrutura. Sugerimos a busca em inglês por haver muito mais informação e gratuita. Depois o leitor seleciona e coloca no tradutor. Pode haver uma ou outra palavra com erros de concordância, mas isso qualquer líder educacional identificará e corrigirá rapidamente. Nós aqui temos de passar o melhor caminho ao dirigente.

As técnicas para bem definirmos a estrutura fixa do Plano Institucional ou Plano de Negócio:

Área: máximo de duas palavras que dão uma visão genérica da área de atuação<sup>24</sup>.

Exemplos: a) Educação; b) Desenvolvimento pela educação; c) Educação para o trabalho; d) Educação

---

<sup>24</sup> Eventualmente, não é possível definir a área com somente duas palavras.

familiar; e) Empregabilidade; f) Formação de professores etc.

A boa definição de área ou negócio é aquela que amplia a visão. Quando definimos que um curso de informática tem como área ou negócio a empregabilidade, passamos a perceber outros fatores de empregabilidade além da informática. Assim, é uma definição que ajuda a melhorar a instituição e ter outros horizontes.

Missão: 1) Detalha como agimos na área especificamente (detalhamento), 2) Qual é o foco da instituição ou pelo que ela quer se caracterizar (atributos), 3) os principais beneficiados com o sucesso da instituição (*stakeholders*).

Exemplo: Formar pessoas para atuarem como técnicos através de cursos de dois anos, de cursos fechados para empresas e de cursos profissionalizantes de curta duração nos três turnos através de salas de aula e laboratórios (detalhamento), com foco no desempenho prático, de qualidade e seguro (atributos), visando os interesses do país, da região, das empresas e dos alunos (*stakeholders*).

Visão: É o objetivo maior da instituição, onde ela quer chegar, observando as regras de processo de planejamento, criando tensionadores através de prazos e números.

Ex.: V1 – Aumentar o número de técnicos habilitados em 15% para 2017; V2 – identificar três novas áreas carentes de técnicos e operacionalizar os novos cursos em dois anos.

### **Texto 8 - Identificação da Visão – fator crítico na área pública**

Existe a tendência na área pública de evitarem a colocação de prazos e de quantidades na definição da visão, mas sem tais definições não há comprometimento nem parâmetros nos quais os coordenadores, gerentes e administrativos possam se apoiar, como também é nítido sinal de falta de comprometimento do próprio dirigente, fugindo à sua responsabilidade de buscar a melhoria.

Dessa estrutura fixa do BP ou do PI, que é a estratégica e que por isso às vezes não pode figurar no site

da instituição ou organização escolar, derivam as demais apresentações básicas.

Lembramos que tudo isso só foi possível depois do levantamento das carências da região, do país, das empresas e da própria população, depois da revisão das leis e regras sobre a criação de novos cursos e da verificação da capacidade da organização e de seus recursos e da análise de todos os acontecimentos que afetam e afetaram a instituição. Quer dizer, somente após a análise de todos os ambientes. Sem isso, serão definições infundadas, calcadas na pretensão de que não precisamos estudar os fatos e as circunstâncias para realizar o planejamento.

## **27. Projeto Pedagógico – Processo ou Resultado**

A justificativa dos projetos pedagógicos é que tal estrutura melhora a qualidade na educação.

A discussão ocorre por que analisamos tudo como uma coisa só, quando na realidade são duas: no

planejamento nós temos o processo e dele nasce o resultado. O resultado é o planejamento ou o projeto escrito, que apresenta, organiza e documenta o processo.

## **28.Educar para Realizar**

Um país desenvolvido não é um país que faz? Um país que faz é formado por pessoas que fazem.

A educação do país desenvolvido, pois, segue o caminho: 1) desenvolvimento de habilidades; 2) tradução das habilidades em ações (o aluno aplica); 3) discussão da vivência e do aprendizado.

Uma vez que a melhor maneira de aprender é fazendo, evidentemente é necessário o uso de boa carga horária para a etapa dois. Os que se limitam à observação e à discussão são espectadores das ações dos desenvolvidos.

## 29. Ferramentas Gerenciais para a Educação

O planejamento não é a única ferramenta para melhorar a qualidade. Apresentamos um modelo simples que melhora a qualidade do ensino na visão do cliente: o ciclo de serviço.

“Um Ciclo de Serviço é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que experimenta o serviço prestado por você.”<sup>25</sup> O Ciclo de Serviço é o cenário da qualidade percebida pelo cliente, um conjunto de Momentos de Verdade. Como afirma Richard Normann<sup>26</sup>: “... quando um prestador do serviço e o cliente se confrontam em uma arena.”

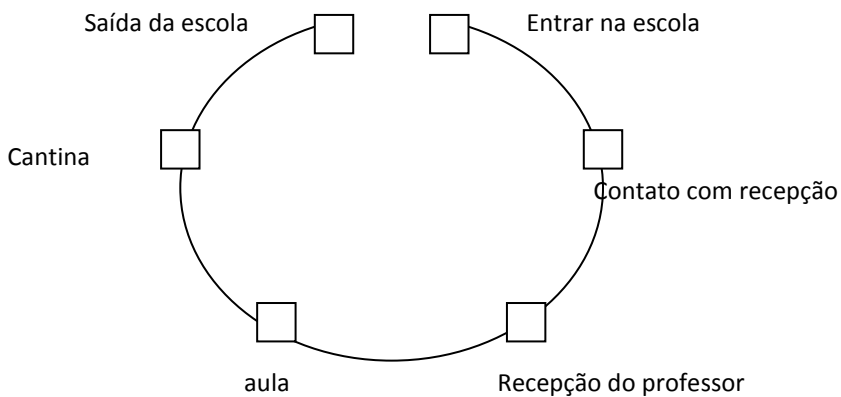
Se forem muitos momentos de verdade e a instituição tiver limitações de recursos, o dirigente deverá identificar os momentos mais críticos ou importantes ao cliente/cidadão e desenvolvê-los.

O proprietário de um instituto de dança e cultura poderia mapear o Ciclo de Serviço do aluno como segue:

---

<sup>25</sup> ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 34.

<sup>26</sup> NORMANN, Richard. *Administração de Serviços*. São Paulo, Atlas, 1993, p.33.



**Fig. 21 - Ciclo de Serviço em uma Escola de Dança**

Poderiam figurar nesse exemplo outros tantos momentos (atividade extra, loja de conveniência etc.).

O dirigente ou responsável deverá se debruçar em cada contato se quiser oferecer um atendimento perfeito.



## **Bate-papo – Problema: excesso de multimídia**

– Oi, Samuel. – Oi, Elaine. Tudo bem? – Tudo. Sabe que estou no município, não? Você está na federal, não é? – É. Estou com um problemão lá e não sei como resolver. – Qual é? – Excesso de multimídia. – Como é que é? Tá me gozando? A gente tem um para a escola toda. Tô me lascando para atender os professores! – Você é feliz e não sabe. – Deixe eu ver se entendi direito? Você está dizendo que tem um multimídia em cada sala e que acha isso ruim? Diga-me por que. – Eu já cheguei a ministrar oito disciplinas totalmente diferentes ao mesmo tempo. E você? – Umas seis. Diferentes, umas seis. – E o que fazíamos para ministrar uma aula com qualidade? – O que todo professor faz: pega todos os clássicos das disciplinas, os modernos, estuda tudo, identifica os pontos-críticos e mais difíceis para os alunos, faz o plano de aula, prepara a aula, treina e ministra. Ufa! Mas isso só para as disciplinas novas; em seis meses entra no sangue e aí fica mais fácil. – A gente sentia vergonha quando ouvia que um professor abria um livro e ficava lendo para os alunos. – Se for para ouvirem a definição exata de inconsciente do Freud... só isso! – Pois bem, é o que estão fazendo hoje. – Como

assim? – Pegam o livro, recortam os trechos mais interessantes, colam na projeção (Power Point) e ficam lendo os slides. O interessante é que antes era feio. Agora não é mais. E tem professor que chora quando o multimídia tem problema. Pior, professor com cinco anos na matéria. Será que estão esquecendo o conteúdo ou nunca souberam? – Meu amigo, sua informação foi primordial; receberemos multimídias no próximo ano e me planejarei para isso. Tem alguma ideia? – Bem, solicitei os planos de cada aula, dia por dia, a todos os professores. A cobrança é por semana, para darmos mais uma chance aos “professores leitores de projeção”. E teremos de voltar àquela prática de fornecerem as ementas e discuti-las com os alunos no primeiro dia de aula. Também criamos um curso de aprendizagem e didática no uso do Power Point. Alguns já sabem, mas isso irá lembra-los do nosso compromisso com a aprendizagem do aluno. Esperamos que os bons professores façam um exame de consciência. Para você será bem mais produtivo fazer isso antes do problema. – E se eu não te encontro? – Elaine, isso é um problema nacional. Recebemos a tecnologia antes da didática da tecnologia. Planejamento: e as consequências?

## **Resumo**

O Plano Institucional, o PDI e o Projeto são estruturas de planejamento, apresentações resultantes do processo de planejamento.

Utilizamos estruturas de planejamento quando precisamos apresentar parte do planejamento para alguém, para alguma instituição ou mesmo para a sociedade.

Mas o processo de planejamento ocorre primeiro, somente depois pode ser utilizada uma estrutura.

A estrutura de projeto é a mais indicada para apresentação e captação de recursos para novos desafios.

O líder educacional administra bem o seu tempo, dedicando mais ao planejamento das ações e menos no das diretrizes, uma vez que na educação as diretrizes são universais e permanentes: sempre qualidade, ética e respeito.

Não adianta planejamento sem controle, acompanhamento.

Atualmente, a estrutura de planejamento que tem dado melhores resultados é o PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola).

O Planejamento Educacional Estratégico e Tático abriga as quatro funções elementares: Recursos Humanos, Finanças, Marketing e Operações, não se limitando ao ensino.

O país que educa o jovem para a realização é o país que realiza.

O planejamento não é a única ferramenta para o sucesso institucional; o líder educacional tem abundância de ferramentas gerenciais a seu dispor, impactantes e de fácil aplicação.

## **Exercícios**

1. Utilizando o resultado do exercício da parte anterior, crie sua própria estrutura (apenas os tópicos) de Plano Institucional com títulos eficazes, visando as ações e que melhor se adequem à sua instituição de ensino, como se

fosse apresentar para o sócio dirigente ou para a figura mais alta na hierarquia da sua instituição.

2. Se possível, ou aproveitando os resultados das reuniões de planejamento estratégico, realize o PI. Se houver algo novo, coloque na estrutura de projeto.



**PARTE V – TÓPICOS AVANÇADOS EM  
PLANEJAMENTO EDUCACIONAL**





### **30.Planejamento e Cidadania**

A cidadania precisa ser uma política, uma disciplina ou uma unidade em todas as disciplinas? Para a transversalidade ocorrer, ela não pode depender de esforços individuais; precisa estar sistematizada, documentada, nas ementas, nos planos e nos conteúdos.

#### **Texto 9 – Ética no Planejamento Educacional**

Só existe uma proposta se houver outras possibilidades. Só existe planejamento quando percebemos mais de um caminho, pois planejar é fazer escolhas. Só temos escolhas quando temos opções.

Quer dizer, quando oferecemos como proposta de planejamento a “ética na educação” estamos dizendo que existe outro caminho, que a nossa escolha é melhor. Existe escolha? Não, essa é a única opção. Se o motivo é apenas lembrar um antiético sobre a ética, se ele é antiético fará diferença?

Então não é proposta, não é alternativa, não é planejamento. Não muda nossa direção. Colocar “Ética” no PDI ou Projeto é apenas politicamente correto, não altera o planejamento. Quer dizer, ainda precisamos fazer o planejamento.

### **31.Gestão Educacional**

Não existem diferentes tipos de gestão. Existe conhecer ou não conhecer gestão. O gestor deve conhecer todos os modelos testados (modelos de gestão) e então decidir pela melhor prática, de acordo com a situação. Decidido o melhor modelo, precisará adapta-lo às circunstâncias. E mais: o melhor modelo é não ter modelo permanente, pois as circunstâncias mudam o tempo todo, pedindo novos ou outros modelos.

Pode não existir a receita perfeita para a qualidade, mas estamos muito aquém de aplicar as práticas básicas para a qualidade de ensino, isso por que os administradores e analistas da educação não recebem o treinamento devido ou porque os concursos, no caso da

educação pública, não avaliam se eles sabem fazer, se preocupando tão somente com os conceitos.

### **32. Padrão Nacional de Qualidade de Ensino**

Os indicadores nacionais de ensino são fundamentais e não há quem negue como as instituições de ensino melhoraram (quem viveu de perto a busca frenética para atender os requisitos sabe). Entretanto, por que um salto nos índices ocorreu, sem um salto de desenvolvimento? Por que houve uma melhoria se as pessoas pioraram no português e na matemática? Por que as empresas continuam com carência de mão-de-obra qualificada? Por que os seres estão ainda mais individualistas, não melhoraram a qualidade de seus votos eleitorais nem seu comportamento no trânsito, a preocupação com o ambiente e cada vez pensam menos no próximo? Todos concordam que a conta não está batendo. O que falta é planejamento. O planejamento feito corretamente.

Esse é o sinal de que os controles, indicadores, índices e resultados das provas e dos exames não são indicadores para o próximo, de capacidade intelectual para a realização, educação, moral e preocupação com o meio ambiente. Isso tudo não é um direcionamento para utilizarmos padrões de outros países, porque não são só os controles que fazem a boa educação, mas também a cultura, o clima, as necessidades específicas de um povo etc. Por exemplo, a cultura oriental do trabalho é milenar. Devemos pensar também em mudar nossa cultura, mas jamais conseguiremos fazer em cinquenta anos o que eles demoraram cinco mil para realizar. Precisamos, desta feita, de um modelo individualizado, só para o Brasil, analisando o que temos, o que podemos e o que queremos.

Um indicador eficaz para mostrar se estamos fazendo um bom trabalho, por exemplo na área técnica, seria o IAE (Indicador de Aplicação da Educação), através da relação: assuntos que fazem parte da grade do curso técnico de formação pelo número de assuntos utilizados no desempenho das atividades técnicas do aluno na execução de suas funções na empresa.

= Assuntos da grade =

---

Assuntos da prática do  
trabalho

A grade deve sempre conter mais assuntos que os presentes na prática do trabalho. Entretanto, se o numerador for muito maior que o denominador, isso também indica que a carga horária não está corretamente direcionada para o objetivo do curso. De qualquer forma, é inadmissível um índice inferior a um (1), quer dizer um denominador maior que o numerador, o que significa que as habilidades do técnico necessárias ao desempenho da função não estão sendo desenvolvidas na totalidade.

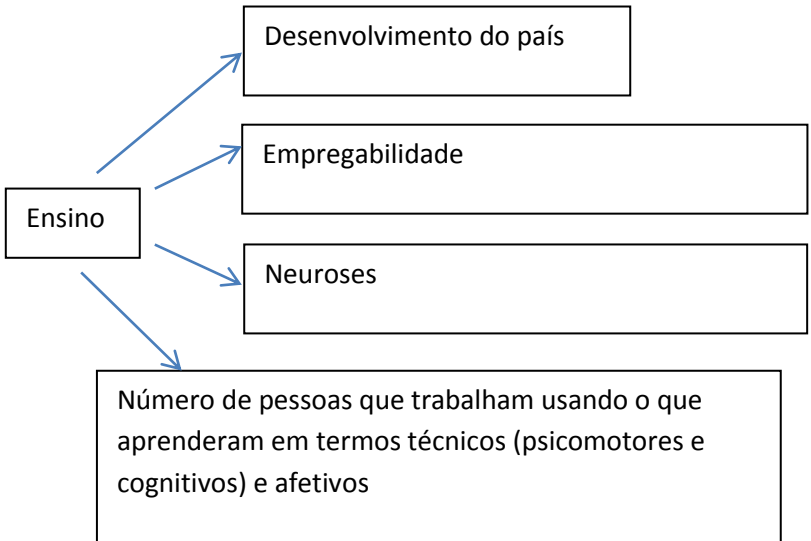
Naturalmente, as disciplinas de base são retiradas da grade para a aplicação da fórmula e podem ser necessárias algumas adaptações e junções.

No ensino médio e na graduação, que têm objetivos mais ecléticos e subjetivos, as adaptações seriam inúmeras

e o índice poderia ser utilizado somente na parte específica, a princípio.

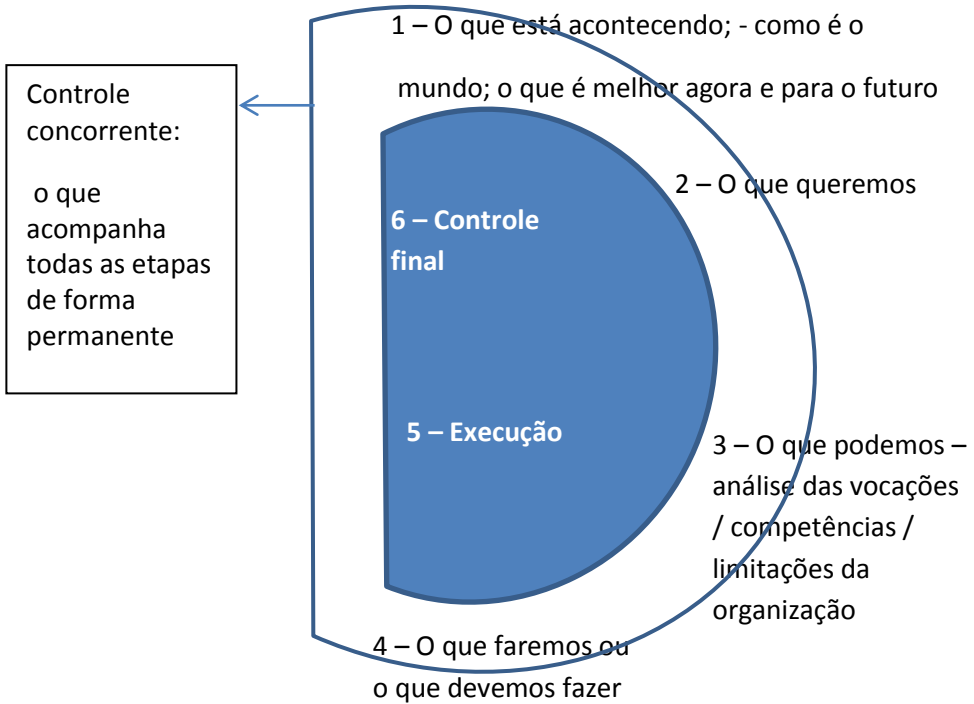
Na busca de indicadores reais, percebemos parâmetros se não equivocados, certamente ineficazes ou incompletos, pois preferem, por exemplo: número de leitos hospitalares ao invés de demanda por serviços de saúde. Porque “muitos leitos” pode significar problemas de saúde e pouco dinheiro gasto com saneamento básico; muitos atendentes para lidar com problemas de reclamações quer dizer muitos problemas de atendimento, que significa serviços de baixa qualidade.

Na criação de indicadores de educação e ensino, as relações que se deve buscar são, por exemplo:



**Fig. 22 - Controles em prol do Verdadeiro Desenvolvimento**

Observando novamente, porém de forma mais completa, reunindo as outras funções da administração, não somente o planejamento, temos:



**Fig. 23 - Modelo Eclipse de Planejamento**



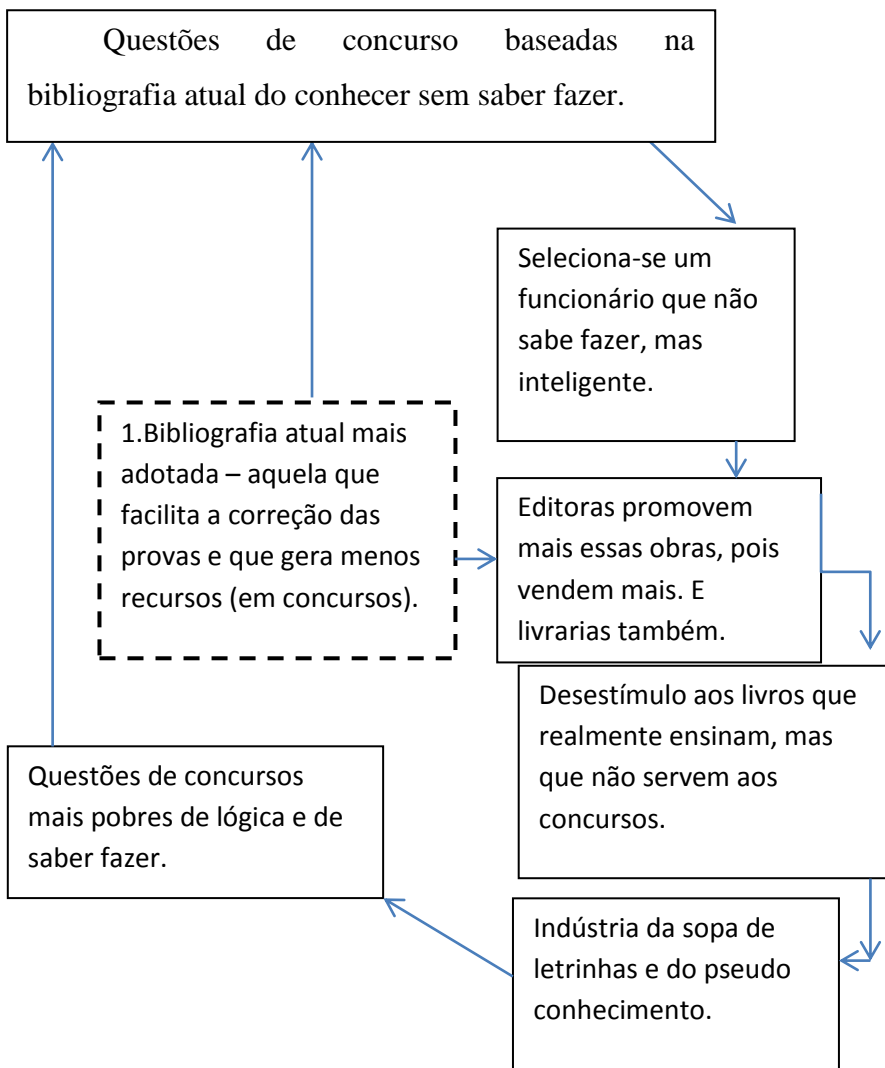
Sabemos que venderíamos mais livros criticando o atual sistema, mas devemos sim avaliar os ganhos e continuar melhorando. A melhor crítica é uma boa sugestão séria e o caminho é mais fácil uma vez que já existem indicadores. Devemos, pois, melhora-los.

A formação intelectual só se transforma em ação positiva se também ensinarmos a agir, se ensinarmos os alunos a vencerem a inércia, se os ensinarmos a não serem preguiçosos. Afinal, conhecimento só é conhecimento de verdade quando melhora a vida, nunca quando está dentro de um corpo inerte. Educar é mais que mudar comportamento; é fazer com que o novo comportamento seja repetitivo e se traduza por melhoria da vida.

Estamos lendo “educação do comportamento” quando educação só pode ser do comportamento. Qualquer outra distante desse pensamento não é educação, a não ser que queiramos que a educação seja esquecida, já que só lembramos o que praticamos.

### **33. Análise Estratégica do Sistema de Informação para a Educação (SIE)**

O Sistema de Informação para a Educação consiste das informações passadas aos alunos pelos professores, informações recebidas e procuradas pelos professores, pelos coordenadores, líderes educacionais, informações oriundas das organizações que necessitam de profissionais capacitados ou qualificados e informações relacionadas ao ingresso de profissionais de ensino nas respectivas instituições. Em relação a estas últimas, as informações solicitadas aos profissionais de ensino para a posse de suas funções deveriam estar relacionadas diretamente a suas atividades. Entretanto, não é isso que acontece, por exemplo, com os profissionais da educação pública. A indústria brasileira da informação padece, por exemplo, do seguinte problema:



**Fig. 24 - Ciclo Vicioso da Má Formação**

## **Texto 10 – Quando Ensinar o Aluno a Criticar e a Filosofar?**

A prática da democracia não pode servir de ponte para estabelecer uma ordem errada no desenvolvimento das crianças. Por exemplo, alguns se preocupam primeiro em incentivar a capacidade crítica do aluno e só depois em desenvolvermos nele a própria capacidade de se desenvolver, só depois de lhe termos dado informações mínimas que poderão alimentar sua capacidade de criticar de forma justa e sábia. O que acontece é que ele aprende a se articular antes de ter um bom conhecimento. Como no mundo quem ganha mais na vida é quem se articula melhor, ele, naturalmente, já percebendo seus ganhos mesmo com pouca informação, começa a priorizar o lado da articulação. Ganha uma dianteira com isso no curto prazo. Quando finalmente se depara com a necessidade do conhecimento cognitivo tradicional, encontra tanta dificuldade que fica mais fácil melhorar ainda mais a articulação e ele contrata quem tem o conhecimento para executar o trabalho intelectual específico.

Precisamos de articuladores também. O problema é que não podemos ter um país só de articuladores, muitas vezes mudando a vida de todos sem saber como realmente estão afetando suas vidas e a nação. Ensinar a criticar, refletir e filosofar é fundamental, mas a difícil missão que fica agora é estabelecer a partir de que momento o aluno já tem a capacidade intelectual e os bons hábitos necessários que o permitam refletir com propriedade e para o bem da nação.

### **34.Planejamento e Inclusão Social**

Não será lutando contra as verdades universais que mudaremos o mundo. Identifiquemos as dificuldades importantes da inclusão e caminharemos para um planejamento eficaz. Enquanto existir a aprovação obrigatória, nosso objetivo para planejamento poderá ser nivelar os alunos de fraco desempenho com aqueles de desempenho superior. Depois a gente briga, só não podemos perder as crianças.

“...de nada servirão condições ideais de trabalho se as ações são cegas ou balizadas em pressupostos pouco claros ou discutíveis.”<sup>27</sup>

### **35.Administração Factual e Educação Factual**

Atualmente existe o que chamamos de Administração Factual. Significa administrar segundo os fatos, segundo o que acontece realmente e não de acordo com o que está nos livros ou em outras fontes.

Por exemplo, analisando pelas teorias, pelo que sai na mídia, pelo que ensinam nas escolas, poderíamos afirmar: o brasileiro está mais consciente em relação à preservação ambiental.

Raciocinando pelo prisma da administração factual: Quanto gastamos de água com uma torneira aberta quando escovamos os dentes? E quanto gastamos de água quando nos ensaboamos no chuveiro com a torneira aberta? Cinquenta vezes mais. Administração factual: o brasileiro

---

<sup>27</sup> Idem, Ibidem. Cadernos de pesquisa.

não está tão consciente quanto pensávamos, ou ele não sabe o que é consciência ambiental, ou não consegue transformar conhecimento em ação, ou simplesmente que o hábito é mais forte que a consciência.

### **36.Aprendizado versus Nacionalismo**

Para alcançarmos o conhecimento, para o desenvolvimento, deve-se estabelecer prioridades (planejamento). O nacionalismo nunca pode prejudicar o desenvolvimento cognitivo, psicomotor ou afetivo. Para citar um exemplo a ser seguido, os alemães e os chineses só pesquisam em inglês, pois eles sabem que é a língua mais utilizada para a pesquisa e pela produção do conhecimento. Mas aquilo que eles desenvolvem de novidade, ímpar, e de ganho potencial, não fazem a menor questão de traduzir para o inglês. Da mesma maneira, eles têm culturas fortes que não se perdem diante da globalização ou de outros idiomas.

Atualmente no Brasil, pouquíssimas escolas desenvolvem o aluno a pesquisar em inglês, mesmo no

nível da pós-graduação. Não podemos falar de meia dúzia de centros de excelência; falamos do Brasil. Existem alunos de MBA que não querem pesquisar em inglês enquanto tenho outros de quatorze anos que já o fazem. Atualmente, com a Internet e seus dispositivos (tradutor), ninguém mais precisa saber inglês para pesquisar em inglês. Apesar de alguns erros dos tradutores da Internet, qualquer criança consegue compreender o texto traduzido. Não podemos falar o mesmo de traduções do alemão ou do mandarim, onde a tradução fica realmente indecifrável. Mas do inglês para o português... Não é desculpa.

O leitor pode achar que estamos exagerando na importância do tema. Então vamos a uma exemplo verdadeiro:

Um aluno, da disciplina de inovação, criou um produto bem interessante e comercial. Pedi para que, na próxima semana, nos trouxesse uma pesquisa sobre se sua ideia já existia ou não, através de uma busca no site do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), que registra tudo que fora inventado no Brasil. Ele o fez e disse feliz que não havia nenhum produto igual e que



poderia patentear. Pedi então que ele fizesse o mesmo em inglês. Na semana seguinte, ele me disse ter encontrado mais de duas mil ideias iguais e similares já patenteadas no exterior, principalmente na China.

Outra vez, alunos foram solicitados a trazer artigos das melhores universidades do mundo sobre educação. Eis que um retrucou: - Por que não posso pegar das melhores brasileiras? Respondi: - Façamos o seguinte: você fará uma pesquisa diferente; sobre o tema planejamento educacional, identificará quantos artigos científicos brasileiros têm essas palavras (planejamento educacional) no título e quantos existem em inglês. Vou facilitar a sua vida: entre no Google Acadêmico ® ([www.google.com](http://www.google.com) ; <mais> ; <acadêmico> ) e busque “planejamento educacional”. Conte quantos. Depois, vá ao mesmo endereço na Internet e pesquise somente em uma das maiores do mundo, por exemplo: Harvard. Então escreverá o seguinte no Google Acadêmico ® : “*Harvard Educational Planning*”, quer dizer, escreverá em inglês. Conte quantos têm.

Na semana seguinte o aluno testemunhou para a turma toda: Tantos para “planejamento educacional” e tantos para “*Harvard educational planning*”.

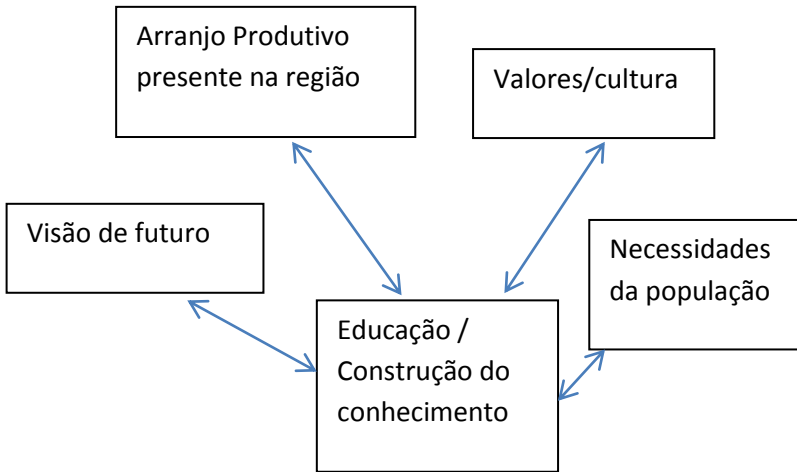
Precisamos pesquisar em português, mas também não podemos deixar de pesquisar em inglês, pois deixaríamos de ter contato com as pesquisas mais avançadas de todos os países do mundo sobre educação, uma vez que todos os países desenvolvidos publicam em inglês, mesmo a Alemanha, a Noruega, o Japão ou a Korea do Sul.

### **37. Autonomia e Vocação**

Como formar para todas as empresas e não para uma empresa?

Cada instituição de ensino pode criar seu modelo para combinar vocação e visão de futuro, observando o setor, seu próprio porte como instituição, a consistência das empresas da região etc.

A construção local do conhecimento poderia ser estabelecida por:



**Fig. 25 - Modelador de Conteúdo**

Antes do Planejamento da aula, está, como todos sabem, o planejamento do conteúdo. Por ser este mais palpável e pragmático, uma vez que existem metodologias já estudadas cientificamente, nos debruçamos mais no planejamento da aula e menos no planejamento do conteúdo. O resultado disso é ministrarmos excelentes aulas que de nada servem.

## **Texto 11 – Pictogramas Auxiliando o Líder.**

O líder educacional se ocupa de muitas coisas e pode utilizar dispositivos para reduzir o nível de atrito com seus subordinados. Dispositivos físicos podem substituir ordens, reduzindo problemas, como visto anteriormente.

Em relação à melhoria da qualidade do ensino, se os deveres de todos estiverem expostos, também a todos, tal mecanismo gera um controle sistêmico e de acompanhamento permanente. Por exemplo, o líder educacional pode criar o quadro:

**O maior dever** de cada um para a educação de qualidade:

**Dever do Coordenador:** assegurar o cumprimento das ementas e conteúdos e a assiduidade e pontualidade dos professores.

**Dever do Professor:** cumprir ementas e conteúdos, ser pontual e assíduo, mostrando assim respeito ao aluno.

**Dever do Aluno:** Cumprir horários e não prejudicar os demais alunos no seu desenvolvimento.

Mais importante que o planejamento de conteúdo está o planejamento da disciplina, que especifica não só o conteúdo com também os objetivos, os tipos de avaliação etc. Na realidade, o controle da qualidade do ensino tem como maior aliado o planejamento da disciplina, mas somente se for bem construído e entregue aos alunos no primeiro dia de aula; é um mecanismo automático de regulação, pois permite o controle pelos próprios alunos também.

### **38.Parafuso, Comida e Conhecimento - Formar para empresas ou formar para a vida?**

Alguns estrategistas educacionais afirmam que nosso modelo de ensino é centrado nas empresas. Mas se isso é verdade, por que temos escassez de mão-de-obra no Brasil? Se estamos trabalhando para as empresas, estamos trabalhando mal, é o que mostram os números dos cargos não ocupados.

E se não formamos nossos jovens para as empresas, queremos que eles ganhem dinheiro e sobrevivam como, se não serão contratados pelas referidas empresas?

Não podemos imaginar que o discurso do “ensinar a pensar” seja excludente do “ensinar a fazer”. E sendo verdadeiros, sabemos que a primeira necessidade deles é o sustento e não aquilo que gostaríamos. O que gostaríamos não pode interferir naquilo que eles precisam agora.

Não se deve confundir direcionamento para uma empresa com o direcionamento para o mercado. Nem descartar o direcionamento mesmo que para uma empresa, quando isso for importante para a população local. É melhor deixar uma população na pobreza ou fazer uma parceria com a iniciativa privada? Com pessoas empregadas, haverá mais dinheiro em circulação, o que criará nossos serviços e conseqüentemente novas necessidades de qualificação. Em paralelo, podemos reduzir os riscos da população através de cláusulas contratuais de tempo mínimo de manutenção do emprego e treinamentos de atualização dos funcionários. O importante é que a educação direcionada também pode

ajudar a reduzir a pobreza e gerar novas possibilidades de crescimento.

Outras decisões relevantes: o treinamento do software da empresa junto com os softwares de outras empresas, o treinamento da operação das máquinas da empresa e de outras máquinas, o treinamento do parafuso da empresa e de outros parafusos. E finalmente: entender o porquê das coisas. Não são coisas excludentes: a visão excludente prende o Brasil em correntes. A visão deve ser situacional, sempre visando a população local e a nacional.

Ensinamos a apertar o parafuso, ele come, depois ensinamos porque precisa apertar o parafuso. O parafuso, a comida e o conhecimento. O contrário é temeroso, pois podemos ensinar o porquê e não sobrar tempo para ensinar a fazer.

Não temos de preparar alunos para uma empresa, mas para todas as empresas. Isso quer dizer que o conteúdo e a grade curricular não é função de uma empresa, mas que invariavelmente deve conter qualidade ao ponto de ser interessante para um grupo de empresas, atraindo todas para um ambiente competitivo entre elas,

possibilitando trabalho a quem estuda e não ficando escravos de uma única empresa, que poderia abandonar os trabalhadores. Assim, promovemos o desenvolvimento do país, pois as empresas virão para cá. Empresas de alto nível só se instalam onde existe mão-de-obra qualificada.

Copiar modelos não; adaptar sim. Poderíamos partir de outro: identificar pessoas de sucesso e verificar sua formação, controlando variáveis estranhas.

Como abrir a cabeça e os ouvidos de alguns acadêmicos isolacionistas para as possibilidades do desenvolvimento? Como abrir para adaptar modelos? Como também inibir a falta de ética de empresários exploradores tanto de mão-de-obra quanto de Governos? A transposição de modelos é ruim, mas para criarmos um modelo próprio, precisamos conhecer os outros, identificar elementos positivos e negativos, para podermos adaptar. Não se adapta o que não se conhece. Não se cria sem antes angariar conhecimento. Um professor de história certamente é grande defensor de: 1º) estudarmos os melhores modelos do mundo; 2º) Estudarmos nossos ambientes e nossas possibilidades; 3º) Criarmos o nosso



modelo. Pois ele sabe para que serve a História: para aprendermos com os erros dos outros; para não termos de aprender com a dor; para ganharmos tempo.

Negarmos a pesquisa de sistemas de educação de sucesso é desconhecer a ciência da criatividade.

### **39.A Discussão Eficaz**

Será que realmente todos devem participar de reuniões sobre educação?

Dizer que o discurso deve ser abrangente ou total é desconhecer a história e as características dos homens e das sociedades. Nem todos estão preparados para conversar e infelizmente a maioria tem uma visão egoísta, individual. O exemplo típico é primeiro pensarmos em nossa rua, depois no nosso bairro, cidade, estado e por último no Brasil. São esses que devem construir um modelo brasileiro? Então, por favor, não me digam que esse devem participar de discussões, porque se puderem opinar, dirão que não deve haver qualquer sinal de trânsito

nem música clássica, nem ensino de matemática nem regras, que buzina é a peça mais importante dos carros, que querem comer e nunca lavar, que querem gastar e nunca trabalhar. Não me digam que o melhor é a discussão com a participação de todos.

O mesmo se aplica ao jovem. Se um pai perguntar para um filho o que ele quer, dificilmente a resposta será: Estudar para me tornar um homem. Dirá: - Eu quero um brinquedo! E com toda a razão. A discussão eficaz é colocar as pessoas certas na mesa.

#### **40.Planejamento da Autonomia**

Não se faz valer a autonomia sem planejamento. Autonomia deve deixar de ser discurso para ser ação. O início é o planejamento da autonomia.

## **40.1. Autonomia da Metodologia**

Em relação à autonomia da metodologia, o dirigente deve levantar como o corpo docente está informado e nivelado.

A proposta pedagógica da instituição de ensino sistematizou o conceito de autonomia. Qual estudo atual classifica nossos alunos que nos permite cientificamente dizer que para o grupo X devemos focar no sistema isolado e no grupo Y devemos usar o sistema integrado? Ou a alfabetização sistêmica para Z e a analítica para M?

Carecemos de informações científicas para exercer de maneira correta a autonomia da metodologia.

## **40.2. Autonomia e o País**

Autonomia não pode ser confundida com a desconexão: objetivo da instituição de ensino desconectado dos objetivos do país, do estado e do município, ou do mundo.

E como usar a autonomia na atividade de educar? Antes de escolhermos a metodologia de ensinar (como no plano de aula), precisamos conhecer todas as técnicas de aplicação.

Então, antes da autonomia vem o conhecimento metodológico do professor, o conhecimento total do público alvo, o conhecimento de todos os fatores intervenientes da situação.

Esses conhecimentos, dessa forma, são importantes para o planejamento tático não para o estratégico. E o líder educacional tático, nesse momento, é um facilitador para o professor.

### **40.3. Autonomia x Controle**

A literatura sobre autonomia aparece resultante de um processo de abertura política da questão da metodologia de ensino (professor) e da liberdade do aluno. Mas autonomia não é falta de controle e sim o controle

certo, direcionado para o desenvolvimento da região, econômica e socialmente.

#### **40.4.Exercendo a Autonomia para o Planejamento**

Como exercer a autonomia no planejamento sem investigar as características da população local? Como não ficar preso a um modelo federal se não se conhece as características locais?

Professores e dirigentes recebem formação em pesquisa de Marketing e em pesquisa de comportamento do cidadão? A questão da autonomia só pode sugerir adaptações e modificações através de informações precisas sobre o ambiente de localização. Sim, precisas. Não adianta dizermos que aqui ou ali a população é mais pobre ou mais violenta; precisamos identificar o quanto mais pobre ou como mais violenta. Depois disso, estudar como essa pobreza e esse nível de violência se relacionam com o que deve modificar as prioridades do conteúdo e como afeta a própria aprendizagem, alterando também as

metodologias. Finalmente, é possível definir os primeiros objetivos de planejamento e então sim exercer a autonomia.

O estudo da autonomia, com o passar do tempo, se ampliou. A tal ponto que, atualmente, evidenciam-se pelo menos quatro grupos de discussão: o grupo da autonomia financeira, o da estrutural, o que trata da metodologia e o do conteúdo.

Não é nosso objetivo examinar cada um, somente realçar que se eles forem realmente uma preocupação dos participantes de uma instituição de ensino, tais participantes deverão tratar o assunto também com método; a fim de que hajam modificações consistentes, precisam seguir os mesmos passos obrigatórios do processo de planejamento para gerar mudança.

Não parece suficiente discutir a autonomia apenas em relação a como uma lei federal afeta a liberdade de uma direção em mudar a estrutura de uma organização de ensino ou simplesmente como essa ou outra lei afeta na criação de cursos, na composição percentual de mestres e

doutores etc. A autonomia eficaz é a centrada no desenvolvimento do país, em todos os seus aspectos.

No planejamento para a autonomia, uma tabela pode auxiliar na priorização das ações.

<b>Tipo de autonomia</b>	<b>Impacto no aluno (emprego, valores e comportamento)</b>	<b>Impacto no desenvolvimento do país ou da região</b>	<b>Resultado esperado em números</b>	<b>Ação necessária</b>

**Tabela 11 - Autonomia Planejada**

## **40.5. Autonomia de Conteúdo**

Mesmo que se ouvisse a comunidade para a adaptação da escola às necessidades dos residentes locais, vamos supor que criássemos um modelo para uma localidade ou um sistema ou um currículo. A simples instalação de uma grande empresa no local não mudaria os interesses da comunidade? Então não precisamos de um modelo mais dinâmico da estruturação das grades?

Se realmente devemos exercer esse sentido de autonomia, talvez devêssemos entender diferenças regionais que raramente se alteram, para dizermos que as “adequações tais” deveriam ser efetuadas.

## **40.6. Autonomia Financeira**

É equivocado o caminho: antes de planejar preciso ver quanto tenho.

O caminho errado:

1º Quanto tenho



## 2º Planejamento

O certo:

1º Do que preciso para a educação (planejamento)?

2º Quanto custará?

3º Como conseguir os recursos.

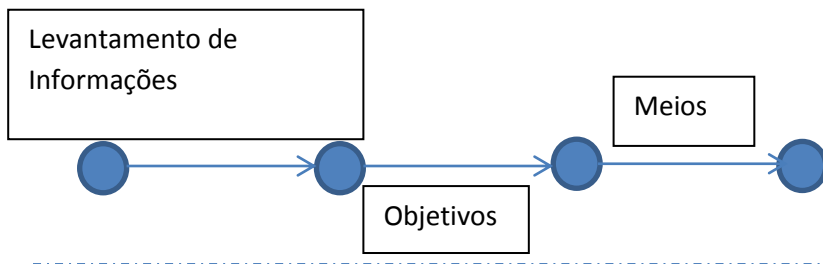
Às vezes realmente não conseguimos os recursos necessários. Então sim, nesse segundo momento, seguimos o outro caminho.

A distribuição das esferas de poder é um direcionamento de descentralização e conseqüentemente de autonomia política e orçamentária em cada esfera, que, se bem organizado, pode gerar maior eficácia. Nunca esquecendo que controles são necessários.

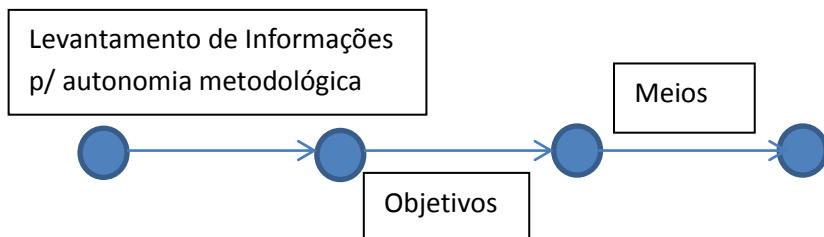
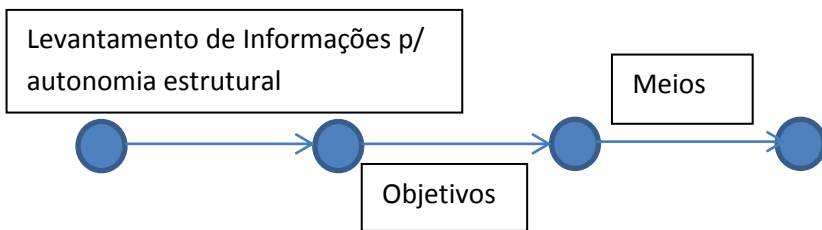
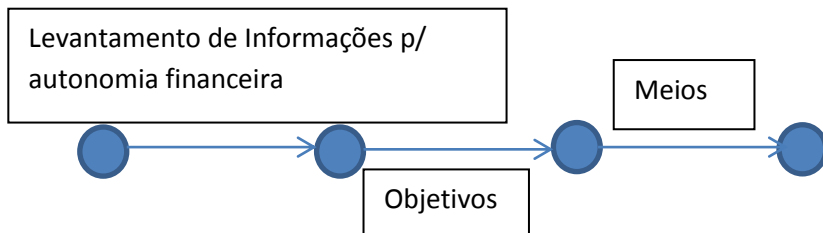
## **40.7.O Processo de Planejamento e o Tipo de Autonomia**

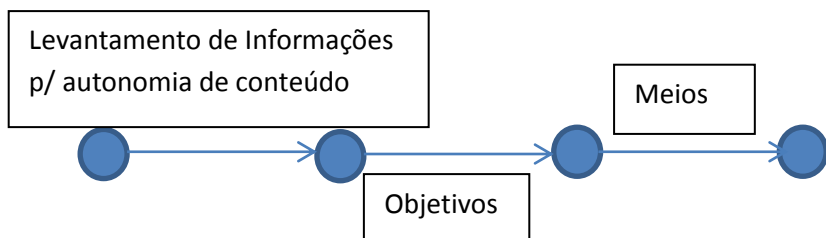
Apenas para sedimentar a relação do planejamento com a eficácia da autonomia, segue a figura:

## Processo Básico de Planejamento



## Processo de Planejamento das Autonomias





**Fig. 26 – Tipos de Autonomia e o Processo de Planejamento**

#### **40.8. Autonomia e Análise Ambiental**

O conhecimento da realidade não se resume ao levantamento de informações sobre o aluno.

Como levantar informações sobre a comunidade local?

Mas nós planejamos para os alunos, para os pais dos alunos, para os governos ou para o país?

E planejamos sem analisar as forças aliadas?

Oferecemos um curso na nossa escola técnica federal que já é oferecido na escola técnica estadual ao

lado? Logo, a análise do ambiente deve seguir os pré-requisitos do planejamento.

Falamos muito de autonomia e de adaptarmos nossa metodologia ao ambiente local. Realmente fazemos isso?

Então tentemos estabelecer que traços poderiam alterar nossa metodologia:

- Classe social econômica
- Classe social de consumo
- Nível de conhecimento prévio
- Diferença entre escola e ambiente externo
- Vocabulário
- Educação moral
- Alimentação
- Estrutura familiar
- Nível de exposição a Drogas
- Ambiente cultural

E que tipo de adequação faríamos? De conteúdo, de adequação de linguagem, de disciplina, de nível de

cobrança, se material extraclasse, de solicitação de pesquisa na Internet, de compra de livros, de roupa do professor, de metodologia? A metodologia expositiva é melhor para o pessoal de baixa renda? A aula prática só é boa para algum tipo específico?

O líder educacional não confunde autonomia com falta de controle. Por exemplo, chamam os controles governamentais de perda de autonomia. Precisamos das duas coisas: atender os controles e fazer nosso próprio planejamento. Cada Governo, em sua esfera, precisa de controles, de parâmetros. Se os controles estão equivocados é outra questão: devem ser modificados.

#### **41.Planejamento para Multiculturalismo e para a Integração**

Certa vez, conversando com um consultor suíço em um curso sobre liderança, em São Paulo, ele disse: - Olhando para esta cidade, percebemos que aqui tem dinheiro. Só não entendo a cultura de vocês. Vejo africanos, alemães, japoneses, italianos. Vocês não têm

cultura? A resposta foi: - É verdade; olhando dessa forma. Mas o Brasil, apesar de também haver preconceitos, é o país onde existe a maior integração entre todos os países. Temos o multiculturalismo em Nova York, Londres e até em Genebra. Mas é uma Torre de Babel, onde povos não conversam; são ilhas de quadras. Eu diria então que o Brasil não é um país sem cultura, mas que é o único país com uma cultura mundial. O Brasil é o único país mundial.

O Plano Nacional de Educação não pode deixar de contemplar o incentivo ao multiculturalismo, não pode perder essa identidade, única no mundo. Apesar das nossas bases portuguesa e africana, salientar o multiculturalismo através da educação nos fortalece e nos protege. Temos o aprendizado das cidades cosmopolitas e com isso a chance de não repetirmos seus erros, suas ilhas. Centros culturais permanentes são importantes, centros multiculturais permanentes mais ainda. Não somente uma feira nordestina, outra zumbi, um dia de comemoração da cultura japonesa e outro da alemã. Temos de valorizar o que é nosso, as duas origens mais fortes e todo o resto.

## **42.Reforma no Sistema de Informação da Educação**

Em matéria de fontes de informação temos o mesmo comportamento. Watson<sup>28</sup> identifica que em muitas partes do mundo os sistemas de educação são influenciados sobremaneira pelos livros de texto europeus. No caso do Brasil, adicionamos a influência da literatura estadunidense. Pior é que nós importamos para o ensino a literatura estrangeira mais fraca, mas que é comercial no sentido de facilitar alunos e professores, ao invés de dar a eles o que eles merecem ou precisam.

Por que isso ocorre? Por que preferimos gastar a maior carga horária com discussões que pouco afetam os resultados do que com aquilo que realmente importa?

Vemos a preocupação da educação multicultural na Europa. Mas estamos tão ocupados com outras questões, e com questões básicas, que não percebemos que somos Europa, Ásia e África; um país com muitos países e que

---

<sup>28</sup> WATSON, K. Apud: SHAW, M.e ORMSTON, M. Values and vodka: cross-cultural anatomy of Anglo-Russian education project. International Journal of Educational Development 21 (2001) 119-133, p. 120.



apesar de sua juventude, já é mais integrado que a Europa. Mas não estamos tratando do assunto metodologicamente nem no nível do Governo Federal, nem no nível local, com as escolas municipais e estaduais. Somos africanos; mas também nigerianos e marroquinos. Não somos só europeus; somos portugueses, alemães, italianos. Não somos só asiáticos, somos chineses, japoneses e indianos. Mais uma vez, somos o planeta. Somos o maior do mundo, pois somos o mundo!

Como deve ser a educação num ambiente multicultural? Quais valores de cada cultura devemos examinar com cuidado, que poderão contribuir mais com o desenvolvimento do nosso país?

### **43.Multiculturalismo**

Atualmente, com as redes sociais, duas professoras, uma em Gramado e outra de Salvador, podem trocar informações sobre suas aulas do terceiro ano do fundamental. Não temos dúvida que as surpresas seriam muitas e interessantes, e as fariam repensar muitas coisas.

A base de “ir ao mundo do aluno” deve se misturar com os novos “mundos” do aluno.

Essas políticas integradoras para nossos alunos podem mudar suas opiniões agora ou no futuro, como: para quem deveriam ir os Royalties do petróleo; se a prova para a graduação pode ser nacional etc. Posições podem até ser mantidas, mas certamente os ânimos seriam acalmados e as discussões mais técnicas e ponderadas.

Para o desenvolvimento do país precisamos promover a união “como” país. Somente se regiões, estados e municípios jogarem no mesmo time o Brasil prosperará, e quem vos fala é um carioca que perderia com a divisão dos royalties.

A despeito de alguns acreditarem que a separação de regiões mais desenvolvidas, formando outros países, possa ser benéfica, indubitavelmente o caminho da união é mais fácil e menos conflituoso que o da separação. Não estamos sozinhos nesse esforço; as áreas comercial e de transportes são condição para a integração. Cabe a nós a educação e isso já ocorre até nos grandes centros, onde uma instituição, principalmente as públicas, tem alunos da

classe mais baixa à classe mais alta, do perfil urbano ao interiorano, simplesmente ligados pelo ensino e pelas redes ferroviária e rodoviária. Já temos tais condições e professores e planejadores executando sua função integradora.

#### **44.Planejamento é Lei?**

Planejamento é um instrumento básico do gerenciamento; não pode nascer de uma lei, pois sendo motivado apenas por ela é resultado da incompetência dos administradores escolares. O que não quer dizer que a legislação não é bem-vinda, pelo contrário, qualquer coisa que motive o planejamento pode trazer benefícios. Entretanto, sugerimos para uma lei mais eficaz, ao invés de obrigar um projeto pedagógico, que obrigue o próprio planejamento, ou a contratação de um profissional de planejamento ou que obrigue o conhecimento de planejamento para o dirigente educacional ou uma pós em planejamento etc.; existem diversas possibilidades para sistematizar a presença do planejamento. A lei gerou um esforço para preencher os itens da estrutura de um projeto.

Como visto, isso está longe de significar um planejamento. E o mundo anda, e nós ficamos parados, pois é o planejamento que nos move em uma direção.

### **Bate-papo - Drogas e Internet - A Riqueza das Nações**

Imaginemos duas nações distintas: A e B. O país A está melhorando; a educação se desenvolve em recursos básicos e infraestrutura, o planejamento até começa a ser discutido. Discutido mais que implantado ou sistematizado.

A nação B faz um processo semelhante de melhoria na educação, mas tem políticas fortes em relação às drogas e associa a internet sempre à informação de qualidade através da vinculação obrigatória de pesquisas com fontes confiáveis.

Vinte anos mais tarde: a nação A permitiu que 40% de seus jovens se envolvessem com drogas. Enquanto a nação B conseguiu “manter” em 15% o crescimento do

mercado consumidor de drogas, em relação à taxa de 20 anos atrás. O país A tem um bom volume de pesquisas, mas de baixa qualidade devido à não exigência de fontes confiáveis em pesquisas via Internet. Enquanto B tem alto volume de pesquisa e alta qualidade e confiabilidade, que por terem consistência geraram bons resultados ao desenvolvimento do país.

“Quem sabe faz a hora” não é só para cantar. Perceber o que realmente importa, e escolher entre cantar e fazer, em alguns momentos.

Certa vez, ao entrarmos em uma sala, eu e meus alunos encontramos escrito no topo do quadro:

Live fast, die Young, be wild. (Viva rápido, morra jovem e seja selvagem.

Fiz a cena necessária para chamar a atenção para a mensagem e os alunos vibraram: – Éééé, isso afiii...

Então, rindo e negando com a cabeça, resmunguei: –Nada disso, nada disso...

Me interrogaram, pois sabiam que eu não era antiquado nem fechado.

Peguei o Pilot e respondi, modificando a frase:

Live forever, die old, be always wild. (Viva para sempre, morra velho e seja sempre selvagem.

Então vibraram muito mais.

O planejamento educacional não pode ignorar o objetivo de preservar a saúde dos alunos. O líder não tem medo de informar. Palestras antidrogas são necessárias.

## **Resumo**

O melhor modelo de gestão é não ter modelo de gestão; o líder educacional adapta os modelos às situações.

Os atuais indicadores educacionais mostram a busca pela informação. Entretanto, já desenvolveram indicadores relacionados à persistência e ao autocontrole, bem como os relacionados a resultados; por exemplo, não basta

decorar teorias ambientais: é necessário mudar realmente o comportamento; não basta conhecer, é preciso identificar como isso está mudando o país.

A literatura segue as práticas educacionais. Focando na avaliação do fazer e das competências, criamos a necessidade de uma literatura para o fazer, não para o decorar.

Nacionalismo não exclui a pesquisa inteligente. Todos os países desenvolvidos pesquisam em inglês. Países como Japão e Alemanha têm culturas fortes e pesquisam e publicam em inglês. Já temos alunos de treze anos nas regiões menos desenvolvidas do Brasil que pesquisam em inglês sem saber uma palavra desse idioma. A mente fechada não evolui. Até para defender o Brasil, precisamos do inglês. Ela não é a língua de um país: é a língua da pesquisa. E cada país com seu idioma.

A autonomia, para ocorrer, precisa ser planejada. Existem diversos tipos de autonomia, cada um com uma peculiaridade. Portanto, para um estudo eficaz sobre autonomia, melhor separar cada foco e cada técnica.

Se a educação só existe para alimentar a alma, se alguns acreditam que educar não pode ser uma ação direcionada a organizações privadas ou públicas, precisam também discutir que outros meios podem levar a alimentação aos pobres. O ensinar a pensar anda junto com o aprender para sobreviver.

### **Exercícios**

1. Identifique, numa reunião com professores, uma aula de cada um que foi ministrada há um ano aproximadamente. Da aula, deverão lembrar qual fora o conteúdo e qual fora a metodologia utilizada. Isso deve ser feito nesse momento, da reunião. Cada professor, com lápis e papel, tem cinco minutos. Diga que é apenas um rascunho, sem muito estresse. O trabalho visa à troca de informações entre professores para a identificação das melhores metodologias. Em data surpresa, tanto para os professores quanto para os alunos, estes serão convocados a falar sobre cada uma das aulas identificadas pelos professores na primeira reunião, dizendo na ordem:



1.Do que se lembra sobre o tema;

2.Escreva, com toda a sinceridade, se isso mudou seu comportamento e como;

3.Se tal conhecimento é referente a uma técnica, diga se conseguiria repetir a técnica agora (com cálculos, movimentos, modelos etc.);

4.Repita, dando um exemplo.

Os professores serão chamados à nova reunião para a apresentação dos resultados. Com base nestes, motivar-se-ão a reexaminar o conteúdo de uma aula atual e importante e sua metodologia.

## 45. Conclusão

O que preferimos? Qual é o nosso fim como líderes educacionais?

A alma, o país, a felicidade, o sucesso organizacional?

O planejamento educacional é o elemento técnico mais responsável pelo desenvolvimento de tudo e de todos.

Os estrategistas educacionais desenvolvem habilidades e aplicam modelos para definir objetivos que possam gerar mudanças substanciais, não somente a manutenção do *status quo*. Manter é difícil também, mas melhorar... só com o planejamento educacional.

O líder educacional não se limita à sala de aula, mas volta também os olhos para todos os elementos constituintes da instituição de ensino; ele ou ela planeja para a educação, mas também estrategicamente para os recursos humanos, as finanças e para o marketing.

O Planejamento educacional jamais é iniciado pelo preenchimento de uma estrutura de planejamento, como o PDI ou o PDE. Planejamento é um processo, técnico e investigativo, que somente depois, se houver a necessidade, pode ser resumido e colocado em uma estrutura predefinida como um PDI. É um processo permanente, mas evidenciado no período do planejamento estratégico anual .

O bom planejamento obrigatoriamente começa com um esforço concentrado na análise do ambiente. É sua parte mais importante. Para tanto, o líder educacional utiliza modelos de análise ambiental. Em seguida, para que o planejado se transforme em resultado, os objetivos, as estratégias e os meios precisam ser detalhados, com prazos, subprazos e subquantidades, para gerar uma tensão construtiva e criar parâmetros que indiquem se estamos no caminho certo. A definição dos responsáveis por cada objetivo é crucial e o acompanhamento de tudo pelo líder educacional também é crítico.

O planejamento é um grande motivador, pois em seu decorrer, aparece a necessidade de levantarmos outras

informações, a fim de aumentar as chances de sucesso de melhoria da qualidade.

O planejamento da autonomia atinge agora um patamar técnico e mais estruturado. A autonomia, para ser exercida, necessita de metodologia, de investigação e de informações com base científica.

O líder educacional entende que o planejamento por vezes não aparece, pois um erro de planejamento, por exemplo, de uma escola de ensino fundamental, pode aparecer somente após a conclusão (nove anos). Mas também percebe que existem escolas de uma década. E existem escolas seculares.

O tempo é um axioma em si. O planejamento educacional resulta do processo intelectual, mas, sobremaneira, da vontade e do esforço do líder. E do amor pela melhoria da qualidade do ensino e da qualidade de vida de um povo. O planejamento educacional estratégico e tático é a mais impactante demonstração estruturada de amor à educação de um país.

## **Bibliografia**

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos Serviços*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J.. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas, 1993.

ARISTÓTELES – *Vida e Obra*. São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1999.

AURÉLIO, Marco. *Meditações*. Coleção *A Obra Prima de Cada Autor*. São Paulo, 2005.

BACON – *Vida e Obra*. São Paulo. Ed. Nova Cultural, 1999.

BARNARD, I. Chester. *As Funções do Executivo*. São Paulo, Atlas, 1971.

BLAUG, M. *Approaches to Educational Planning*. *The Economic Journal*. Vol.77, nº 306 , pg 262-287 / jun 1967.

EVANS, Mary Ann and SAINT-AUBIN, Jean. *What children are looking at during shared storybook reading*. American Psychological Society, 2005, vol.16 0 nº11, 913-920.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo, Atlas, 1976.

FREIRE, Paulo. A educação como prática da liberdade. São Paulo, Paz e Terra, 1978.

HODGETTS, Richard M. e KURATKO, Donald F.. Effective Small Business Management. Fort Worth, TX, The Dryden Press, 1998.

JOHNSON, Gerry e SCHOLES, Kevan. Exploring Corporate Strategy. Hertfordshire, Prentice Hall Europe, 1999.

KOONTZ, Harald e O' DONNELL, Cyril. Princípios de Administração. São Paulo, Pioneira, 1980.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo, Prentice-hall, 2001.

LONGENECKER, Justin G. e MOORE, Carlos W.. Small Business Management. Cincinnati, Ohio, South Wester Publishing Co., 1991.

MONFREDINI, Ivanise. O Projeto Pedagógico em Escolas Municipais. Educação e Pesquisa. São Paulo, v.28, n.2, p.41-56. Jul./Dez. 2002.

MOSSO, Mario Manhães. Administração e Modelo de Gestão. Rio de Janeiro, HP Comunicação, 2006.

\_\_\_\_\_. Pequena Empresa e Empreendedorismo – Eternamente Fênix. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2010.

---

\_\_\_\_\_ . Teoria Geral e Administração Avançada. Rio de Janeiro, Interciência, 2013.

MUSASHI, Miyamoto. O Livro de Cinco Anéis. Rio de Janeiro, Ediouro, 2001.

Os Pensadores. Maquiavel. São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1999.

NORMANN, Richard. Administração de Serviços. São Paulo, Atlas, 1993.

PAGNONCELLI, D., VASCONCELLOS FILHO, P. Sucesso Empresarial Planejado, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992

PINCHOT III, Gifford. Intrapreneuring. São Paulo, Hárbra, 1989.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

STEINMETZ, Lawrence L., KLINE, John B. e STEGALL, Donald P.. Managing The Small Business. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin INC., 1968.

TAYLOR, Frederick W.. Princípios de Administração Científica. São Paulo, Atlas, 1990.

WATKINS, Michael. Negociação. Rio de Janeiro, Ed. Record, 2006.

SILVA, Vandré Gomes da. Projeto Pedagógico e Qualidade do Ensino Público.

Cadernos de Pesquisa. V.42, p. 204-225, jan-abr, 2012.

SHAW, M.e ORMSTON, M. Values and vodka: cross-cultural anatomy of Anglo-Russian education project. International Journal of Educational Development 21 (2001).

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Modelagem de Projetos. São Paulo, Atlas, 2004

SALIM, C.S., HOCHMAN, N., RAMAL, A.C. e RAMAL, S.A. Construindo Planos de Negócios. São Paulo, Campus, 2010.

RAYNER, Keith. Eye movement in reading and information processing. Psychological Bulletin, 1998, vol. 124, nº3, 372-422.

WESTWOOD, John. A Plano de Marketing. São Paulo, M.Books, 2008

Telematizada

<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html> em 30 de setembro de 2013.

[http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=2](http://pdeescola.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=2) em 1 de outubro de 2013.