

PLANEJAMENTO: CONCEPÇÕES

Marcelo Soares Pereira da Silva

O planejamento não deve ser tomado apenas como mais um procedimento administrativo de natureza burocrática, decorrente de alguma exigência superior ou mesmo de alguma instância externa à instituição. Ao contrário, ele deve ser compreendido como mecanismo de mobilização e articulação dos diferentes sujeitos, segmentos e setores que participam e constituem essa instituição.

A preocupação com o planejamento se desenvolveu, principalmente, no mundo do trabalho, no contexto das teorias administrativas do campo empresarial.

Essas teorias foram se constituindo nas chamadas *escolas de administração* (abordadas na Sala Ambiente Políticas e Gestão da Educação), que têm influenciado o campo da administração escolar. Para muitos teóricos e profissionais, os princípios por elas defendidos seriam aplicáveis em qualquer setor da vida social e ou do setor produtivo, inclusive na gestão da educação e da escola.



Sobre *escolas de administração* veja a Sala Ambiente Políticas e Gestão da Educação!

Essa influência deixa suas marcas, também, no que se refere ao planejamento, na medida em que o mesmo assumiu uma centralidade cada vez maior, a partir dos princípios e métodos definidos por Taylor e os demais teóricos que o seguiram. Isso porque a partir do taylorismo, assim como as teorias administrativas que o tomaram como referência, uma das principais tarefas atribuídas à gerência foram o planejamento e o controle do processo de trabalho.

Na verdade, o formalismo e a burocratização do processo de planejamento no campo educacional decorrem, em boa medida, das marcas deixadas pelos modelos de organização do trabalho voltados, essencialmente, para a busca de uma maior produtividade, eficiência e eficácia da gestão e funcionamento da escola. Isso secundariza os processos participativos, de trabalho coletivo e do compromisso social requeridos pela perspectiva da gestão democrática da educação. É o caso, por exemplo, dos modelos e das concepções de planejamento orientadas pelo horizonte do planejamento tradicional ou normativo e do planejamento estratégico.

Mas, em contraposição a esses modelos, se construiu a perspectiva do planejamento participativo.

O Planejamento Tradicional ou Normativo

O *planejamento tradicional ou normativo* trabalha em uma perspectiva em que o planejamento é definido como mecanismo por meio do qual se obteria o controle dos fatores e das variáveis que interferem no alcance dos objetivos e resultados almejados. Nesse sentido ele



assume um caráter determinista em que o objeto do plano, a realidade, é tomada de forma estática, passiva, pois, em tese, tende a se submeter às mudanças planejadas.

Ao lado dessas características, outros elementos marcam o planejamento normativo:

- Há uma ênfase nos procedimentos, nos modelos já estruturados, na estrutura organizacional da instituição, no preenchimento de fichas e formulários, o que reduz o processo de planejamento há um mero formalismo.
- O planejador é visto como o principal agente de mudança, desconsiderando os fatores sociais, políticos, culturais que engendram a ação, o que se traduz numa visão messiânica daquele que planeja. Essa visão do planejador geralmente conduz a certo voluntarismo utópico.
- Ao mesmo tempo em que, por um lado, há uma secundarização das dimensões social, política, cultural da realidade, por outro lado, prevalece a tendência de se explicar essa realidade e as mudanças que nela acontecem como resultantes, basicamente, da dimensão econômica que a permeia.

O Planejamento Estratégico

O *planejamento estratégico*, por sua vez, se desenvolveu dentro de uma concepção de administração estratégica, que se articula aos modelos e padrões de organização da produção construídos no contexto das mudanças do mundo do trabalho e da acumulação flexível a partir da segunda metade do século XX. Essa concepção de administração e de planejamento procura definir a direção a ser seguida por determinada organização, especialmente no que se refere ao âmbito de atuação, às macropolíticas e às políticas funcionais, à filosofia de atuação, aos macro-objetivos e os objetivos funcionais, sempre com vistas a um maior grau de interação dessa organização com o ambiente.

Essa interação com o ambiente, no entanto, é compreendida como a análise das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade da empresa ou da organização.

Em síntese, o planejamento estratégico concebe e realiza o planejamento dentro um modelo de decisão unificado e homogenizador, que pressupõe os seguintes elementos básicos:

- Determinação do propósito organizacional em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas e ações, com foco em priorizar a alocação de recursos;
- análise sistemática dos pontos fortes e fracos da Organização, inclusive com a descrição das condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las, com vistas ao fortalecimento dessa Organização;
- delimitação dos campos de atuação da organização;
- engajamento de todos os níveis da Organização para a consecução dos fins maiores.



Em contraposição a esses modelos de planejamento, a perspectiva da gestão democrática da educação e da escola pressupõe o *planejamento participativo* como concepção e modelo de planejamento. O planejamento participativo deve, pois, enquanto metodologia de trabalho, constituir a base para a construção e para a realização do Projeto Político-pedagógico da Escola.

O planejamento participativo não possui um caráter meramente técnico e instrumental, na medida em que ele parte de uma leitura de mundo crítica, que apreende e denuncia o caráter excludente e de injustiça presentes em nossa realidade. As características de tal realidade, por sua vez, decorrem, dentre outros fatores, da falta ou impossibilidade da participação e da atividade humana acontecer em todos os níveis e aspectos. Nessa perspectiva, a participação se coloca como requisito fundamental para uma nova educação, uma nova escola, uma nova ordem social. Uma participação que pressupõe e aponta para a construção coletiva da escola e da própria sociedade.

O planejamento participativo na educação e na escola traz consigo, ainda, duas dimensões fundamentais: o *trabalho coletivo* e o *compromisso com a transformação social*.

O trabalho coletivo implica uma compreensão mais ampla da escola. É preciso que os diferentes segmentos e atores que constroem e reconstróem a escola apreendam suas várias dimensões e significados. Isso porque o caráter educativo da escola não reside apenas no espaço da sala de aula, nos processos de ensino e aprendizagem, mas se realiza, também, nas práticas e relações que aí se desenvolvem. A escola educa não apenas nos conteúdos que transmite, na medida em que o processo de formação humana que ali se desenvolve acontece também nos momentos e espaços de diálogo, de lazer, nas reuniões pedagógicas, na postura de seus atores, nas práticas e modelos de gestão vivenciados.

De outra parte,

o compromisso com a transformação social coloca como horizonte a construção de uma sociedade mais justa, solidária e igualitária e uma das tarefas da educação e da escola é contribuir nessa transformação.

Por certo, como já analisamos em outros momentos neste curso, a escola pode desempenhar o papel de instrumento de reprodução do modelo de sociedade dominante, na medida em que reproduz no seu interior o individualismo, a fragmentação social e uma compreensão ingênua e pragmática da realidade, do conhecimento e do próprio homem.

Em contrapartida, a educação e a escola articuladas com a transformação social implicam uma nova compreensão do conhecimento, tomado agora como “saber social”, construção histórica, instrumento para compreensão e intervenção crítica na realidade. Concebe

O trabalho coletivo e o compromisso com a transformação social colocam, pois, o planejamento participativo como perspectiva fundamental quando se pretende pensar e realizar a gestão democrática da escola. Ao mesmo tempo, essa concepção e esse modelo de planejamento se constituem como a base para a construção do Projeto Político-pedagógico da Escola.



A partir dos aspectos aqui destacados, é possível definir os seguintes elementos básicos que definem e caracterizam o planejamento participativo:

- se distancia daqueles modelos de organização do trabalho que separa, no tempo e no espaço, quem toma as decisões de quem as executa;
- conduz à práxis (Sala Projeto Vivencial) enquanto ação de forma refletida, pensada;
- pressupõe a unidade entre pensamento e ação;
- o poder é exercido de forma coletiva;
- implica na atuação permanente e organizada de todos os segmentos envolvidos com o trabalho educativo;
- constitui-se num avanço, na perspectiva da superação da organização burocrática do trabalho pedagógico escolar, assentado na separação entre teoria e prática.

O planejamento participativo implica, ainda, no aprofundamento crescente, na discussão e na reflexão sobre o tema da participação. Sobre isso, na Sala Projeto Vivencial, importantes elementos são destacados, mas outras dimensões também podem ser analisadas em torno da participação na gestão da escola.

