

# PLANO de AÇÃO do CONSELHO

*Caderno  
de orientações*



SECRETARIA DA  
EDUCAÇÃO



Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

# **PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO Caderno de orientações**

Salvador, 2012

**DIIESE**

## **GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA**

*Governador* - Jaques Wagner

*Vice-governador* - Otto Roberto Mendonça de Alencar

*Secretário da Educação* - Osvaldo Barreto Filho

*Chefe de Gabinete* - Paulo Pontes da Silva

*Subsecretário* - Aderbal de Castro Meira Filho

*Superintendente de Educação Profissional* - Antonio Almerico Biondi Lima

### **Equipe Técnica**

Carlos Alberto Menezes, Cristina Kavalkievicz, Maria da Glória Vieira Lima Franco e Passos, Maria Renilda Daltro Moura, Marlene Virgens Pimentel, Martha Maria Rocha Ramos dos Santos, Neivia Maria Matos Lima

### **Secretaria da Educação do Estado da Bahia**

6ª Avenida, nº 600, Centro Administrativo da Bahia - CAB - Salvador - BA - CEP 41745-000

Tels.: (71) 3115-1401 - (71) 3115-9094 - [www.educacao.ba.gov.br](http://www.educacao.ba.gov.br)

### **Superintendência de Educação Profissional - SUPROF**

Tel.: (71) 3115-9018 - [suprof@secba.gov.br](mailto:suprof@secba.gov.br)

### **DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS**

**Escritório Nacional:** Rua Aurora, 957, 1º andar, Centro - São Paulo - SP - CEP 01209-001

Tel.: (11) 3874-5366 - Fax: (11) 3874-5394 - [en@dieese.org.br](mailto:en@dieese.org.br) - [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)

### **Direção Sindical Executiva**

Zenaide Honório - *Presidenta* - Sind. dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo

Jonivaldo José de Barros - *Vice-presidente* - STI Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos de Guarulhos, Arujá, Mairiporã e Santa Isabel

Antônio de Sousa - *Secretário* - STI Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região

Alberto Soares da Silva - *Diretor* - STI de Energia Elétrica de Campinas

João Vicente Silva Cayres - *Diretor* - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC

Edson Antônio dos Anjos - *Diretor* - STI Metalúrgicas de Máquinas Mecânicas de Material Elétrico de Veículos e Peças Automotivas da Grande Curitiba

Neiva Maria Ribeiro dos Santos - *Diretora* - Sind. dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, Osasco e Região

José Bittencourt Barreto Filho - *Diretor* - Sindicato dos Eletricistas da Bahia

José Carlos Souza - *Diretor* - STI de Energia Elétrica de São Paulo

Luís Carlos de Oliveira - *Diretor* - STI Metalúrgicas de São Paulo, Mogi das Cruzes e Região

Mara Luzia Feltes - *Diretora* - Sind. dos Empregados em Empresas de Assessoramentos, Perícias, Informações, Pesquisas e de Fundações Estaduais do Rio Grande do Sul

Roberto Alves da Silva - *Diretor* - Fed. dos Trab. em Serviços de Asseio e Conservação Ambiental Urbana e Áreas Verdes do Estado de São Paulo

Maria das Graças de Oliveira - *Diretora* - Sind. dos Servidores Públicos Federais do Estado de Pernambuco

### **Direção Técnica**

Clemente Ganz Lúcio - *Diretor Técnico*

Ademir Figueiredo - *Coordenador de Estudos e Desenvolvimento*

José Silvestre Prado de Oliveira - *Coordenador de Relações Sindicais*

Nelson Karam - *Coordenador de Educação*

Rosana de Freitas - *Coordenadora Administrativa e Financeira*

**Escritório Regional da Bahia:** Rua do Cabral, 15 - Nazaré - Salvador - BA - CEP 40055-010

Tel.: (71) 3242-7880 - Fax: (71) 3326-9840 - [erba@dieese.org.br](mailto:erba@dieese.org.br)

### **Supervisão técnica regional**

Ana Georgina Dias

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

# PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO Caderno de orientações

Salvador, 2012

**DIEESE**



SECRETARIA DA  
EDUCAÇÃO



#### **Direção Sindical**

Maurício Jansen Klajman – *Coordenador* – ST no Ramo Químico e Petroleiro do Estado da Bahia  
Elder Fontes Perez – *Secretário* – Sindicato dos Bancários da Bahia  
Antonio Claudio dos Santos Silva – *Diretor* – Sindicato dos Vigilantes do Estado da Bahia  
Edmilson Rosa de Almeida – *Diretor* – FTI Alimentos e Afins do Estado da Bahia  
Grigório Mauricio dos Santos Rocha – *Diretor* – ST em Água e Esgoto da Bahia  
Natan Batista dos Santos – *Diretor* – STI Metalúrgicos do Estado da Bahia  
Paulo Roberto Silva dos Santos – *Diretor* – STI Construção de Estradas, Pavimentação, Obras de Terraplanagens, Montagem e Manutenção Industrial da Bahia

#### **Equipe Técnica Responsável**

Lavinia Maria de Moura Ferreira - Maria Valéria Monteiro Leite

#### **Equipe de Apoio**

Natali Machado Souza - Silvanira dos Santos Gusmão

#### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Caco Bisol Produção Gráfica Ltda. (Márcia Helena Ramos)

#### **Impressão - Tiragem**

Gráfica Rettec - 3 mil exemplares

É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

DIEESE

D419 Plano de ação do conselho: caderno de orientações./ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – Salvador: DIEESE, 2012.

32 p. (Biblioteca DIEESE)  
ISBN 978-85-87-87326-50-8

1. Conselho Escolar 2. Educação Profissional 3. Políticas Públicas 4. Conselheiro  
I. DIEESE II. Governo do Estado da Bahia III. Secretaria da Educação do Estado da Bahia  
IV. SUPROF V. Título VI. Série

CDU 331.363

## 07 APRESENTAÇÃO

## 09 INTRODUÇÃO

### 11 PARTE I

- 11 A importância do Planejamento  
(Por que planejar? O que planejar? Quando planejar?)
- 13 A concepção do Planejamento Estratégico Situacional
- 15 A operacionalização da concepção: o Método PES

### 21 PARTE II

- 21 Elaborando o Plano de Ação do Conselho

### 31 SUGESTÕES DE LEITURA



Esta publicação é resultado do Convênio nº 524/2008, entre a Secretaria de Educação da Bahia, por meio da Superintendência de Educação Profissional (SUPROF), e o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e é uma etapa do Subprojeto I, produto 6, fase 6.1, que prevê a sistematização e publicação em livreto da experiência desenvolvida no âmbito deste subprojeto.

O Subprojeto I **Desenvolvimento de Metodologia de Implementação, Assessoria e Formação de Conselheiros de Centros Estaduais e Territoriais de Educação Profissional** teve como finalidade contribuir para a construção de espaços de participação da sociedade civil (trabalhadores, empresários e comunidade escolar, entre outros) nas decisões referentes à Educação Profissional do estado da Bahia. Com esta perspectiva, o DIEESE propôs o desenvolvimento de uma metodologia de implantação dos Conselhos nos Centros Estaduais e Territoriais de Educação Profissional (Ceteps), a prestação de assessoria para implantá-los e a capacitação dos Conselheiros.

As ações foram trabalhadas de forma articulada: a metodologia desenvolvida buscou mobilizar os gestores dos Ceteps através de uma formação específica, cujo objetivo foi discutir a política e a concepção de Educação Profissional e definir as diretrizes para a implantação dos Conselhos. A assessoria à implantação orientou e monitorou este processo junto aos gestores e, à medida que os Conselhos passaram a ser implantados, foram iniciados os cursos de capacitação dos Conselheiros. Durante a capacitação, os participantes debateram amplamente os objetivos, o caráter e as funções do Conselho, as atribuições e o papel dos Conselheiros, além dos princípios e valores que devem orientar a sua atuação. E, ao final, fizeram um exercício em que puseram em prática a elaboração do Plano de Ação do Conselho.

Este Caderno tem o duplo objetivo de sistematizar a discussão realizada sobre planejamento no processo de capacitação dos Conselheiros dos Centros de Educação Profissional, executada pelo DIEESE, e subsidiar teórica e praticamente os Conselheiros para elaborar o planejamento do Conselho. O Caderno é composto de duas partes: a primeira contém os pressupostos teórico-metodológicos do Planejamento Estratégico Situacional e a segunda se propõe a trabalhar, em linhas gerais, os subsídios para a elaboração do Plano de Ação do



Conselho de um Centro Estadual ou Territorial de Educação Profissional. Além disso, traz também referências bibliográficas.

Espera-se que os Conselheiros dos Centros de Educação Profissional utilizem esta publicação como uma ferramenta que os auxilie na elaboração, no monitoramento permanente e na avaliação constante do planejamento das ações do Conselho.

Esta publicação foi concebida e desenvolvida de forma articulada à intitulada *Formação dos Conselheiros dos Ceteps - Caderno do Formador*, e sistematiza a experiência do processo de capacitação dos Conselheiros dos Centros de Educação Profissional, executada pelo DIEESE, e subsidia e orienta outras atividades formativas que venham a ser desenvolvidas para novos integrantes destes Conselhos. Já este livreto debruça-se sobre o planejamento, porque este tema foi objeto de discussão nas atividades formativas realizadas no âmbito do Convênio.

As duas publicações pretendem compor um conjunto de subsídios que oriente a ação do Conselho, tanto na formação de novos Conselheiros quanto no planejamento das ações, objetivando a efetividade do controle social da política pública de Educação Profissional da Bahia por meio da participação qualificada de seus representantes.

O planejamento como instrumento para os gestores na implantação dos Conselhos dos Centros de Educação Profissional da Bahia – e, para os Conselheiros, na construção do Plano de Ação – foi trabalhado nas atividades de formação para gestores e conselheiros. Um Plano de Ação elaborado para refletir o que os Conselheiros esperam realizar no seu mandato é o ponto de partida da “vida” do Conselho e sua perenidade será resultado de monitoramento e atualização permanente.

A estratégia de desenvolvimento dos produtos que compõem o Subprojeto I foi definida em conjunto com a SUPROF, no início de 2009. A articulação dos gestores dos Centros de Educação Profissional foi a diretriz estratégica fixada para iniciar a implantação dos Conselhos. Esta orientação teve como pressuposto as atribuições e responsabilidades que competem aos gestores, para que exerçam, assim, o papel de protagonistas do processo de implantação dos Conselhos. Com este objetivo, a articulação foi desenvolvida por meio do curso de formação dos gestores realizado em duas turmas. Cada uma delas foi formada por dois gestores de cada Centro, o(a) diretor(a) e o(a) vice-diretor(a) de articulação com o mundo do trabalho, totalizando nas duas turmas 60 gestores de 35 Centros Estaduais e Territoriais de Educação Profissional.

A capacitação dos gestores cumpriu dois objetivos. Um deles foi o de discutir e refletir sobre os temas pertinentes ao Plano de Educação Profissional da Bahia, sua concepção, diretrizes e objetivos. Ao mesmo tempo, e

com esta reflexão, o outro foi o de conceber e implementar um processo de intervenção voltado para implantação dos Conselhos dos Ceteps. Com esta perspectiva, o percurso desenvolvido inseriu a temática do planejamento. Durante o curso, os diretores e vice-diretores de articulação com o mundo do trabalho elaboraram um Plano de Ação para a implantação dos Conselhos e retornaram aos Centros de origem para discutir e reelaborar o Plano com os demais gestores, coordenadores e professores, de modo a envolver todos eles no processo.

Além disso, a elaboração do curso de gestores, os temas e o percurso originado, bem como a experiência na implantação dos Conselhos, serviram de base para desenvolver, posteriormente, a capacitação dos Conselheiros. À medida que a implantação dos Conselhos ocorria, as turmas de Conselheiros foram sendo organizadas e capacitadas. O processo resultou na criação de 35 Conselhos e na capacitação de 232 Conselheiros, distribuídos em sete turmas, que participaram desta formação em 2010.

O curso de capacitação de Conselheiros também inseriu o planejamento como tema de discussão e, da mesma forma, foi elaborado um exercício com o objetivo de capacitar o Conselheiro a elaborar o Plano de Ação do seu Conselho. Nesse momento da atividade formativa, os objetivos eram:

- Construir um Plano de Ação do Conselho, a partir de uma breve discussão sobre alguns conceitos básicos do Planejamento Estratégico Situacional;
- Exercitar a atuação dos Conselheiros, através da produção e análise de diagnóstico, discussão e elaboração de proposta de um Plano de Ação;
- A partir do planejamento e elaboração do Plano de Ação, propiciar ao Conselheiro a construção da relação entre conhecimento e ação, isto é, entre os temas discutidos até aquele momento e sua ação presente e futura.

A experiência com a utilização do planejamento como instrumento para ação dos gestores e dos Conselheiros e a reflexão sobre este tema nas atividades formativas foram sistematizadas e deram origem a este livreto, cujo objetivo é ser um subsídio para os Conselhos dos Ceteps alcançarem os propósitos para os quais foram constituídos.

## A importância do Planejamento

---

### Por que planejar?

---

### O que planejar?

---

### Quando planejar?

Para começar a conversar sobre planejamento, é importante pensar em algumas questões: O que é planejar? Quem planeja? O que planejamos? Quando planejamos?

No início, vamos lembrar o que uma pessoa faz quando recebe o salário a cada mês. Devemos considerar as despesas fixas do período até o próximo pagamento, as despesas extras que são daquele mês (impostos, matrículas etc.), as coisas que se tem desejo de comprar, as reservas para alguma surpresa. Aí separa-se e administra-se o dinheiro de forma a cobrir o conjunto das despesas até o novo pagamento.

Pode-se pensar também em quando se quer realizar uma comemoração, por exemplo, do próprio aniversário, e é programada uma festa com os amigos. São escolhidos o cardápio, as bebidas que serão servidas, os tira-gostos e listados todos os ingredientes que devem ser comprados. Também se pensa nos convidados que se quer chamar, lembrando de verificar, com antecedência, se as pessoas estão disponíveis. Se a festa é realizada sem estas providências, corre-se o risco de não aparecer ninguém, e sobrar uma grande quantidade de comida, além de o aniversariante ficar triste, sentindo-se pouco querido pelos amigos.

E quando está em cartaz no cinema um filme que se quer muito ver? Se não for pesquisado em qual cinema, em que horário e período aquele filme estará em cartaz, e não se programar para vê-lo – sem deixar de pensar também no custo desse programa –, corre-se o risco de chegar ao cinema e o filme já não estar mais sendo exibido ali, ou naquele horário ou, ainda, de não se perceber que não há disponibilidade financeira para ir ao cinema.

O que estes exemplos do cotidiano dizem sobre planejamento?

Na verdade, de uma forma ou de outra, todos, mesmo sem perceber, exercitam o planejamento o tempo todo, no dia a dia. O ser humano, desde que existe, está sempre planejando.

E, para além do que já se introjeta e se faz automaticamente, normalmente são planejados eventos extraordinários como, por exemplo, o casamento, ter um filho ou, ainda, as férias.

Quando são planejadas as férias, isso é feito porque é necessário potencializar recursos que, em geral, são escassos, como dinheiro e tempo. Além disso, caso se pretenda viajar e o lugar escolhido seja desconhecido, isso já faz pensar em cuidados adicionais: Como é o clima nessa época do ano? Se vai dirigir, quais as condições da estrada? Onde há postos de combustíveis? E bancos? É necessário reservar hospedagem com antecedência? Neste exemplo, também é comum prevenir-se para algumas surpresas: se chover muito, a estrada em determinado trecho se torna intransitável e será preciso tomar outro caminho, ou ainda, se houver atrasos na viagem, pode ser necessário pernoitar em outro lugar antes de chegar ao destino. E por aí vai.

Imaginam-se outras surpresas que, se ocorrerem, podem impactar o roteiro e, por isso, é preciso estar preparado para o que pode parecer difícil de acontecer, mas não impossível! Os Planos “B” ou “K”, ou ainda os Planos de Contingência, devem ser pensados sempre que a possibilidade de ocorrência de determinado evento (mesmo que a avaliação indique que tenha baixa probabilidade) tenha impacto tão elevado sobre o plano que pode por tudo a perder. Sim, é preciso planejar também as surpresas!

Planejar é “pensar antes” no que se vai fazer, ou melhor, naquilo que se precisa fazer. E “pensar antes” permite (ou deve permitir) que sejam feitos os preparativos necessários para a ação e que se tente prever as dificuldades a serem encontradas pela frente. Permite que se tente localizar de onde – ou de quem – virão essas dificuldades e como se pode evitá-las, diminuí-las, eliminá-las ou vencê-las.

Voltando aos exemplos, pode-se perceber que foram considerados vários elementos para planejar a ação.

Primeiro, olha-se para os próprios recursos: financeiros (É possível pagar todas as despesas do mês? Pode-se fazer a festa? É preciso pedir aos amigos para contribuir com as bebidas? É possível ir ao cinema?); materiais (Há cadeiras em número suficiente? Copos? Pratos? Talheres?); organizativos (É possível mobilizar os amigos?); de conhecimento (Há referências do filme?).

Depois é conveniente pensar no conjunto de pessoas envolvidas em cada situação: nos amigos (para a festa), na família (para as despesas do mês), até no público que também quer ver o filme, para decidir com que antecedência é preciso sair de casa para assistir confortavelmente ao filme. E, claro, pensa-se em si mesmo, em sua própria satisfação.

Este conjunto de questões descritas acima, e que envolvem um processo de planejamento, constitui o universo deste livreto, cujo objetivo é discutir o tema e, ao mesmo tempo, apresentar uma concepção e um método de planejamento – o Planejamento Estratégico e Situacional (PES). Formulado pelo economista e professor Carlos Matus, que foi ministro do governo do presidente do Chile, Salvador Allende, na década de 1970, o método é utilizado pelo DIEESE, pelas organizações sindicais, por outras instituições e também por governos.

---

## A concepção do Planejamento Estratégico Situacional

---

A primeira indagação é: como nasce essa concepção?

Carlos Matus, economista chileno, ocupou a pasta da Economia no governo Allende entre 1970 e 1973. Esta experiência, além de desafiadora, deixou marcas que o levaram a escrever suas reflexões no ensaio-novela “Adeus, Senhor Presidente”. Este belíssimo ensaio conta a estória de um país fictício que poderia ser qualquer um da América Latina.

O livro tornou-se referência para dirigentes de organizações sociais, sindicais e governos locais que buscavam uma alternativa aos métodos tradicionais de planejamento e também para aqueles que se defrontavam com a necessidade de utilizar esta ferramenta em suas organizações, por duas razões.

A primeira origina-se na luta contra a mentalidade determinista<sup>1</sup>. Segundo o próprio autor, o planejador tradicional apenas vivencia e avalia a parte da realidade que seu limitado vocabulário determinista lhe permite ver. Ainda para Matus, a teoria do planejamento normativo oferece uma realidade amputada, pobre, parcial, afastada da realidade, pois “o ator que planeja está fora ou sobre a realidade planejada e não coexiste nesta realidade com atores que também planejam”. Os técnicos não percebem estas limitações, diz ele, pois suas práticas são baseadas em técnicas afastadas dos problemas reais da política e do governo, e este, por sua vez, não tem meios para contradizer esta realidade que lhe foi apresentada. É um círculo vicioso.

A segunda razão da relevância desta obra foi a decisão de Matus de ampliar sua audiência, seu público. Convencido das limitações da tecnocracia, buscou discutir com políticos, em particular com as novas gerações da América Latina. Cunhou a premissa básica de seu método – planeja quem governa e governa quem planeja – discutindo com lideranças políticas e representações populares. Observou que, apesar da representação e da legitimidade conquistada por estes atores, estas não eram suficientes, pois lhes faltava a capacidade para governar em nome do povo, para interpretá-lo e defendê-lo com eficácia.

Para chegar a uma concepção estratégica de planejamento, como se verá, todo um caminho teórico foi percorrido, sempre considerando o contexto político-social-econômico deste viver dinâmico.

Em primeiro lugar, para esta concepção, todo planejamento deve ser estratégico. Isto quer dizer que qualquer planejamento é pensado e realizado em um contexto sociopolítico onde convivem distintos interesses, convergentes ou não. Também quer dizer que, no “jogo” desses interesses, as pessoas, os grupos e as classes agem cada qual de forma independente e não previsível,

---

1. Determinismo é a teoria filosófica de que todo acontecimento (inclusive o mental) é explicado pela determinação, ou seja, por relações de causalidade. Deste modo, a realidade se estrutura a partir de leis que regem e estão presentes em todos os acontecimentos.

procurando atingir os seus objetivos, opondo-se aos objetivos dos adversários e colaborando com os objetivos dos aliados. Só a análise “estratégica” pode tentar levar em conta todos esses dados e manter as ações numa rota orientada para a consecução dos nossos objetivos.

Este processo é constantemente vivenciado pelos diversos atores sociais: movimento sindical, movimentos sociais, governos, movimentos estudantis, entre outros, em suas lutas, na defesa de seus interesses, na implementação de seu projeto político, às vezes de forma corporativa e, em outras vezes, de forma conjunta, em blocos aliados.

Em segundo lugar, o planejamento deve ser “situacional”. Isso significa que a situação – lugar social onde estão localizados o ator e a ação – condiciona o próprio ator e suas ações. As ações devem ser, portanto, eficazes na construção da situação. Nela, cada ator tem a sua posição ou a sua “verdade”. É essa situação que explica a sua visão dos problemas, as suas possibilidades de ação e os seus objetivos. Isso vale para todos os atores e nenhum pode ter uma visão completa, nenhum tem a “verdade absoluta”. Mas um ator que se esforce para perceber também a situação dos outros atores, tentando colocar-se mentalmente no lugar deles, estará mais próximo de uma percepção global da realidade concreta.

Se, por um lado, esta concepção de planejamento abre muitas possibilidades de fortalecimento como ator – ao estimular a implementação do seu projeto político, uma vez que leva em conta a realidade e seus obstáculos –, também contém limitações, colocadas pela realidade do próprio ator, sua capacidade de agir, seus recursos e sua vontade política, além da percepção de que seus recursos são limitados, sejam eles políticos, financeiros ou cognitivos.

Ao planejar, um ator não está fazendo um exercício simples. Deve calcular e estar preparado para enfrentar fortes resistências, num contexto de conflito entre oponentes, uma vez que não vive num mundo sozinho. Os demais atores sociais também planejam e, da mesma forma, almejam implantar seus projetos políticos e fazer valer seus interesses.

No entanto, se um ator não planeja sua ação, está optando por deixar-se levar pelo jogo social, por ter sua ação guiada pela de outros atores, por agir de improviso, a reboque dos acontecimentos.

Para ilustrar o que se quer dizer, vale a pena citar Carlos Matus:

“Se o homem, o governo ou uma instituição renunciam a conduzir e se deixam conduzir, renunciam a arrastar e são arrastados pelos acontecimentos, então renunciam à principal liberdade humana, que é tentar decidir por nós onde queremos chegar e como lutar para alcançar nossos objetivos. A planificação é, assim, uma ferramenta utilizada nas lutas que o homem trava permanentemente, desde o alvorecer da humanidade, para conquistar graus crescentes de liberdade. Quando o homem não conhecia o fogo, não tinha o grau de liberdade para escolher entre passar frio ou calor;

quando descobre o fogo, pode decidir. Em termos de planificação estratégica, poderíamos dizer que ele é capaz de converter uma variante em opção. Ele pode optar por não passar frio”<sup>2</sup>.

---

## A operacionalização da concepção: o Método PES

---

No capítulo anterior, foi apresentada a concepção do Planejamento Estratégico Situacional, abordando duas de suas características: o estratégico, isto é, o ator que planeja deve ser capaz de criar múltiplas possibilidades de implementar a sua ação; e o situacional, ou seja, o ator considera que a realidade é dinâmica e mutável. A seguir, aprofunda-se um pouco essa discussão, abordando como esta concepção se operacionaliza e refletindo sobre os elementos importantes para o planejamento das ações dos Conselhos, segundo a concepção criada por Matus.

O enfoque do Planejamento Estratégico Situacional (PES) é geral, vem para resolver problemas do âmbito do planejamento econômico-social. Por interpretar a realidade como complexa e a fragmentação de suas leituras, e por considerar a incerteza como característica dos processos sociais, este método trabalha sobre sistemas abertos, sobre problemas não estruturados ou quase estruturados e, ainda, sobre questões onde o poder é dividido. Assim, trabalha-se em situações onde nenhum ator detém o controle total das variáveis envolvidas.

Ao mesmo tempo, por ser um método que admite a flexibilidade, é possível ser utilizado, com bastante potência, sobre recortes regionais, locais e setoriais.

Utilizando-se dos conceitos de espaço do problema e da governabilidade do ator que planeja, pode-se desenhar um plano de demandas para outros atores, cujas ações estariam fora do espaço do problema e da governabilidade do ator.

O Método Altadir de Planificación Popular (MAPP) baseia-se nos mesmos conceitos do PES. Ele, porém, simplifica as variáveis que devem ser explicadas e analisadas quando o âmbito de atuação do ator se resume ao nível popular, como associações de moradores e outras instituições de pequeno porte, enquanto o PES é voltado para as altas direções de organizações complexas, como os governos em geral.

Adota-se o PES sempre que a situação é complexa, os problemas a serem enfrentados são não estruturados ou quase estruturados e, conseqüentemente, não haverá solução normativa para eles. Podem ser problemas de um campo ou setor específico, que devem ser abordados em suas múltiplas dimensões – políticas, econômicas, sociais e culturais –, como no caso de uma cadeia produtiva ou de um território, por exemplo.

---

2. MATUS, Carlos. **Planificação, liberdade e conflito**. São Paulo, ILDES, s.d, p. 1.



Mas a própria história do planejamento como instrumento de governo, em todos os âmbitos, foi modificada ao longo do tempo, refletindo uma maior complexidade da organização social, política e econômica, do campo de disputa de projetos e interesses e do número de atores que ali atuam.

A grande diferença entre o PES e os métodos tradicionais de planejamento pode ser resumida como descrito a seguir.

No PES, falamos em **processar problemas**, o que significa quatro momentos:

- 1) explicar como nasce e se desenvolve o problema;
- 2) fazer planos para atacar as causas dos problemas mediante operações;
- 3) analisar a viabilidade política do Plano ou verificar o modo de construir a sua viabilidade; e
- 4) atacar o problema na prática, realizando as operações planejadas.

O primeiro item é chamado de **momento explicativo**; o segundo é o **momento normativo**, quando se faz os desenhos das ações; o terceiro é o **momento estratégico** e o quarto é chamado de **tático-operacional**.

Note-se que os planejamentos tradicionais apenas fazem o que está prescrito no segundo momento. E, muitas vezes, incorrem no erro de planejar sobre as consequências que um problema gera, o que torna muito difícil resolvê-lo, pois no geral o resultado de uma operação será efêmero, já que a sequência causal que o origina continuará acontecendo.

O momento tático-operacional é o momento no qual o situacional dá o tom. Aqui se inicia o monitoramento do Plano. A cada operação ou ação iniciada, deve-se analisar o impacto que incide sobre a situação inicial. A apreciação situacional na conjuntura é o sensor que permite captar a realidade e o desenvolvimento inicial de novos problemas.

Os quatro momentos não são estáticos nem são etapas que se sucedem. São vistos como fases na elaboração do Plano, mas a partir do momento tático-operacional, seu monitoramento deve ser permanente. Há uma pré-avaliação das decisões possíveis, como meio de selecionar as operações e ações mais eficazes para enfrentar a conjuntura e, ao mesmo tempo, aproximar-se dos objetivos do Plano. Esta tomada de decisões e a produção de operações, se apoiada nos momentos anteriores, permite conciliar os critérios políticos, econômicos e sociais e de curto e médio prazos, conformando um conjunto, a fim de que o Plano não seja uma somatória de ações e que não se divida em partes contraditórias.

Há também o momento da pós-avaliação, que é uma nova apreciação da situação, para comparar os efeitos reais com os esperados pelo Plano de Ação. A pós-avaliação requer indicadores representativos do grau de cumprimento das operações *versus* requisitos de eficácia propostos no Plano, além de indicadores representativos dos efeitos das ditas operações sobre aspectos particulares da situação atual ou da situação inicial em geral.

## Principais conceitos que serão abordados

### PLANEJAMENTO

Um primeiro conceito a ser tratado é o próprio planejamento. É um cálculo que precede e preside a ação. Mas, para além do cálculo, é o planejamento na conjuntura que considera aspectos organizacionais, e também o tático-operacional, ou avaliação e atualização permanente do planejado. Assim, o Plano se mistura às ações e aos resultados obtidos.

### ATOR E PROBLEMA

Um problema não pode ser definido nem explicado se não for associado a um ator social. Para Matus, ator social é uma personalidade, uma organização ou agrupamento humano que, de forma estável ou transitória, tem capacidade de acumular força, desenvolver interesses e necessidades e atuar produzindo fatos na situação.

Então, para um ator, o problema é a formalização de uma discrepância entre a realidade constatada ou simulada e uma norma de referência que ele aceita ou cria.

Considerando que o planejamento é uma reflexão que antecede e comanda a ação, o ator que planeja deve ter interesse nessa ação. Este interesse tanto pode surgir para transformar a realidade como para mantê-la.

Em qualquer dos dois casos, configura-se a existência de um problema: transformar a realidade significa que ela, como se apresenta para o ator, não é satisfatória; se é preciso mantê-la tal como está, é porque o ator reconhece que existem forças ou tendências que querem transformá-la.

Em qualquer exercício de planejamento, o ator se defronta sempre com muitos problemas a serem enfrentados, o que implica necessidade de lhes atribuir valor e no estudo das interrelações entre eles, para priorizar aqueles que devem ser atacados.

Além disso, o problema deve ser bem explicado, o que significa ser preciso e bem descrito, identificando suas causas e consequências, para que não haja equívocos na interferência, como por exemplo, atuar sobre efeitos ao invés das causas, o que comprometeria a eficácia de uma ação.

O ator, para Matus, deve preencher três critérios:

- ter base organizativa;
- ter um projeto definido;
- controlar variáveis importantes para a situação.

Planeja quem executa, ou seja, o ator em questão, que tem um problema a enfrentar. Por isso, um ator assina o Plano.

### SITUAÇÃO

Há um questionamento explícito à possibilidade de uma explicação objetiva e única a respeito de um problema, e também que seja dada

por um sujeito que analisa a realidade de fora, como um objeto de estudo. No planejamento situacional, o ator analisa a realidade de dentro da situação. Assim, a explicação, por ser situacional e depender do ator, é múltipla e considera dentro de si também múltiplas dimensões que explicam a realidade: econômica, política, ideológica etc.

A explicação situacional, ao contrário do diagnóstico tradicional, é um diálogo entre um ator e outros atores. Há um ator que assume a autoria, mas o faz assumindo o contexto situacional que o torna participante de uma realidade conflitiva onde existem outras explicações dadas.

### TRIÂNGULO DE GOVERNO

Voltando à base onde se assenta o conceito de ator, ela pode ser sintetizada através da expressão gráfica de um triângulo onde cada vértice é um ponto desta base:

- **Projeto de Governo:** é o conteúdo proposicional de um governo. Um ator se configura pela definição de um projeto, é a sua plataforma, o que se quer realizar, a declaração de objetivos, a atividade fim de uma organização;

- **Capacidade de Governo:** é o conjunto de destrezas, experiências, habilidades, teorias e métodos de direção que uma equipe de governo dispõe. Também é o conjunto de recursos – financeiros, cognitivos, humanos, organizativos etc. – com que um governo ou uma organização conta;

- **Governabilidade:** para um ator, é a relação de peso entre as variáveis do plano que controla e que não controla. Pode ser associada ao poder, propriamente dito, que tem um ator ou, ainda, com a sua representatividade ou legitimidade. Esta relação será sempre analisada considerando o espaço do problema.

Os problemas nem sempre são passíveis de serem solucionados, quer porque o ator tem baixíssima governabilidade sobre eles, quer porque não dispõe de recursos suficientes para solucioná-los. Mas podem ser sempre, em alguma medida, minimizados.

### ESTRATÉGIA

É o uso encadeado de trajetórias que levarão à situação desejada pelo ator. Cada trajetória é um conjunto de operações que cumprirão um trecho do caminho entre a situação inicial e a situação desejada.

## Um resumo da proposta metodológica

Como já foi dito, quatro momentos conformam a proposta metodológica de Matus. Estes momentos são consequência da visão dinâmica do processo de planejamento, caracterizado também pela permanente interação entre eles e pela necessidade constante de retomada de qualquer um deles sempre que a mudança de situação assim exigir.

### **MOMENTO EXPLICATIVO**

É o momento de levantamento, seleção, valoração e análise dos problemas que atingem o ator.

Por isso, a explicação que o ator faz de como o problema se manifesta para ele deve ser descrita com precisão, lançando mão de indicadores ou descritores que quantificam ou qualificam estes sintomas, tornando-os precisos.

A manifestação do problema feita por este conjunto de descritores se tornará foco de acompanhamento da eficácia e eficiência das ações disparadas. Pois, se a situação mudar, o conjunto de descritores deve ter sido impactado.

O conjunto de descritores deve ser necessário e suficiente para expressar o problema. Para cada descritor, será desenhada a sequência causal que o origina. A explicação do problema será parecida com uma árvore, pois podem existir causas que geram mais de um descritor do problema. As sequências causais, além de interligadas, são naturalmente hierarquizadas, pois existem causas mais próximas e outras mais distantes dos descritores. O significado desta hierarquia é importante para a observação, pelo ator, da governabilidade e do espaço de atuação sobre o problema.

### **MOMENTO NORMATIVO**

São as propostas de ação pensadas em diferentes cenários. É a lista de operações desenhadas para atuar sobre as causas mais impactantes, em relação a cada descritor do problema.

A este conjunto de operações, detalhadas em ações ou suboperações, deve-se atribuir responsáveis e prazos para que sejam executadas.

Este momento é o que mais se identifica com outros métodos de planejamento.

As ações são, então, elaboradas considerando-se o conjunto de preocupações elencadas até agora. É um processo de acúmulo de reflexões que devem ser consideradas para que o planejamento seja de fato eficiente e eficaz. A cada ação, por fim, são atribuídos prazos e responsáveis, para que o Plano de Ação construído possa ser, como um todo, monitorado e avaliado permanentemente.

Aqui entra a importância do estratégico e do situacional. Para cada ação desencadeada, é necessário acompanhar seus resultados e seus rebatimentos sobre as demais. Só uma permanente avaliação de seus efeitos e de seu alcance sobre a transformação da realidade pretendida possibilitará que o ator tenha agilidade para influir na nova situação que se apresenta.

### **MOMENTO ESTRATÉGICO**

É o momento de construção da viabilidade do Plano. São várias as dimensões para análise: política, econômica, cognitiva, organizativa, entre outras. Esta análise deve ser feita para situações nas quais o ator não controla todas as variáveis, tais como avaliar sua capacidade de governo e governabilidade.

O momento estratégico é fundamental neste método, pois nele se pensa em estratégias para operações não viáveis na atual situação. O es-

tudo dos outros atores deve ser feito para se desenhar estratégias de cooperação ou de confronto e oposição, a partir da análise da correlação de forças existente na situação avaliada. Neste momento, são desenhados os planos de contingência ou os chamados Planos K, que devem ser pensados quando a probabilidade de ocorrerem determinadas situações for muito pequena, mas, se ocorrerem, podem levar à inviabilidade do Plano.

A construção de um encadeamento lógico e estratégico das ações corresponde à montagem da trajetória estratégica, o que permite ao ator acumular poder ou evitar desgaste político, facilitando ou viabilizando o desenvolvimento de cada ação do Plano.

### **MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL**

É o momento de gestão do Plano. É a hora da ação, da implementação do Plano. Nesta metodologia, planejamento e gestão são inseparáveis. O Plano não é uma lista de intenções num papel, mas uma relação entre ações e resultados que devem ser acompanhados, para que sejam replanejados sempre que a situação se modificar, por causa da intervenção deste ator ou por causa da intervenção de outros.

Para um Plano desenhado por esta metodologia, as seguintes variáveis devem ser acompanhadas permanentemente:

- os descritores do problema;
- as causas mais impactantes sobre os descritores;
- a implementação de operações e seus resultados, avaliando recursos empreendidos *versus* seus produtos no tempo;
- os processos envolvidos, como aprovação de ações, alocações de recursos, designação de responsabilidades etc.;
- o comportamento dos cenários previamente desenhados ou assumidos e de outros atores e a possibilidade de surpresas;
- a evolução estratégica do Plano, através da permanente verificação dos resultados das estratégias implementadas e a necessidade de modificações.

### Elaborando o Plano de Ação do Conselho

Vamos pensar no planejamento da ação do Conselho do Centro de Educação Profissional: O Conselho planeja? Sempre planejou?

Se planejar é “pensar antes” e o homem é um ser que pensa, toda ação humana parte desse “pensar antes”.

Desde sua origem, a atuação conhecida dos diversos Conselhos existentes no Brasil é pensada e traçada de acordo com decisões tomadas pelos Conselheiros. As estratégias de luta, o contato com as bases de representação, a intervenção no cenário local e/ou nacional partem de reflexões anteriores à ação.

Então, pode-se afirmar que os atores sociais e os Conselhos sempre planejaram. No entanto, esse planejar foi e ainda é, muitas vezes, realizado de maneira improvisada e imediatista, sem uma preocupação maior em refletir sobre o ato de planejar, sobre a forma como se faz isso e sobre o impacto que a maneira de planejar tem sobre o resultado da ação. Mas planeja-se quando, por exemplo, em uma reunião do Conselho Municipal de Saúde, são discutidas e demandadas ações que serão executadas pela Secretaria de Saúde. Também se está planejando nas reuniões ordinárias com a direção da escola.

Cabe ressaltar que hoje em dia muitos atores sociais realizam seus planejamentos anuais escolhendo o método e cuidando para que seja um espaço que permita um planejamento mais eficaz.

O resultado almejado é um Plano elaborado. Este Plano é constituído de um conjunto de ações organizadas no tempo, numa sequência articulada estrategicamente. O objetivo é aumentar a força e a capacidade do Conselho para atingir os resultados esperados pelo Território de Identidade e/ou pela comunidade local no que tange, fundamentalmente, aos problemas e às questões que afetam a oferta de Educação Profissional daquele Centro. Assim, é possível adequar as ações às demandas e necessidades de Educação Profissional vinculadas ao desenvolvimento socioeconômico e ambiental do Território de Identidade e do estado.

Isto posto, cabe ainda indagar: quem conhece, no âmbito do Cetep, as necessidades e demandas de Educação Profissional do Território de Identidade? A resposta é: o Conselho, pois ele é constituído, além dos segmentos da comunidade do Centro, pelos setores que compõem o mundo do trabalho e pelo poder público local.

Assim, o ator que planeja irá desenvolver as ações que adequam a oferta às demandas e necessidades de Educação Profissional do Território de Identidade. Esta resposta, entretanto, remete a um dos aspectos principais do método de planejamento adotado aqui: implica um processo democrático de construção das decisões. Cada passo dado no desenrolar da elaboração do Plano de Ação corresponde a uma ou mais rodadas de debate, quando informações e argumentos são explicitados e apreciados num processo de construção coletiva de convergências e de acordos para a tomada de decisões.

Como já mencionado, o resultado final deverá materializar-se por meio de algumas definições: um conjunto de tarefas com prazos que devem ser cumpridos e com responsabilidades nominalmente distribuídas entre os membros do Conselho. O Plano refletirá o que aquele Conselho tem condições de executar. Daí a importância de todos seus membros participarem.

Não se deve delegar a execução de uma ação a alguém que não esteja convencido da sua importância. Assim acontece com os planos que geralmente não saem do papel. A expressão “planeja quem executa” não é só uma frase de efeito. Seu significado envolve o compromisso com as ações que serão objeto do planejamento do Conselho e a disposição de se trabalhar democraticamente, construindo acordos em vez de, simplesmente, se deliberar em votações.

## Quem planeja? (O Ator)

Para Matus, ator social é uma personalidade, uma organização ou agrupamento humano que, de forma estável ou transitória, a partir de seus interesses e necessidades, tem capacidade de acumular força e atuar produzindo fatos na situação.

E ainda, o ator, para se constituir enquanto tal, deve atender a três requisitos:

- ter base organizativa;
- ter um projeto definido;
- controlar variáveis importantes para a situação.

No âmbito do Centro de Educação Profissional, o ator é o Conselho Escolar. O Conselho foi criado para reunir representantes dos atores envolvidos na Educação Profissional de uma comunidade local, territorial ou do estado. Por isso, ele elabora seu Plano de Ação.

Para tanto, inicialmente, os Conselheiros devem fazer um levantamento de informações, com o objetivo de subsidiar a reflexão sobre a atuação do Conselho.

### **MOMENTO EXPLICATIVO: LEVANTAMENTO DAS DEMANDAS E NECESSIDADES**

Para este momento da elaboração do Plano, propõe-se que o grupo de Conselheiros, reunidos, discuta e sistematize os seguintes pontos:

- Levantamento das **demandas e necessidades** de Educação Profissional, reunindo as informações conhecidas pelos membros do Conselho e identificando outras informações necessárias, mesmo que não sejam do conhecimento daquele coletivo, para se traçar o perfil socioeconômico do Território de Identidade (ou do estado);

- Refletir sobre o **desenvolvimento** (não como sinônimo de crescimento econômico, mas incluindo outras dimensões, como a social, política, institucional, educacional, cultural, territorial e ambiental) **do Território de Identidade** (ou do estado), observando os principais **desafios** e as **potencialidades**;

- Identificar as **demandas** para o Centro de Educação Profissional que serão trabalhadas pelo Conselho, pois estas serão o objeto do planejamento.

Considerando que uma das atribuições do Conselho é estabelecer relações de compromisso entre a escola e o mundo do trabalho, visando à adequação entre a oferta e a demanda de Educação Profissional; considerando ainda que outra atribuição é mobilizar, apoiar, promover e estimular a comunidade do Cetep e o mundo do trabalho para, articuladamente, atuar no sentido de contribuir para o enfrentamento dos desafios do desenvolvimento do Território, acredita-se que a questão a seguir possa ser orientadora para a elaboração do Plano de Ação do Conselho.

---

## Como a Educação Profissional pode contribuir para o desenvolvimento do seu Território?

---

Desenvolvimento, aqui, é pensado como um processo que busca assegurar a melhoria das condições de vida para toda a população de uma determinada região, incluindo, portanto, as questões sociais, ambientais, culturais, identitárias, políticas e institucionais, além, é claro, do crescimento econômico.

Considerando as funções dos Conselhos e sua contribuição para a transformação e o desenvolvimento dos Territórios, os Conselheiros devem mapear os atores sociais, ou instituições, que também têm interesse na transformação e no desenvolvimento do Território de Identidade ou do estado.

Esse momento inicial tem como finalidade listar os atores que estão presentes no Território, bem como as características deles, ou seja, os interesses, projetos, as formas de organização e as parcerias que têm realizado. Conhecer o Território significa descobrir seus desafios e problemas, mas também suas potencialidades.

Para continuar na construção coletiva da explicação, pelo Conselho, dos desafios para o desenvolvimento do Território de Identidade, sugere-se o seguinte roteiro:

- Quais as características principais do seu Território, considerando os aspectos sociais, culturais, econômicos, políticos e ambientais?



- Quais as políticas públicas existentes no seu Território e como é vista a presença do Estado?
- Quais as organizações da sociedade existentes no seu Território?
- Quais as ofertas de Educação Profissional existentes no seu Território?
- Por outro lado, quais são as demandas e necessidades de Educação Profissional?
- Quais são os principais desafios e potencialidades para o desenvolvimento de seu Território, além do que normalmente é definido como a vocação “natural”?

Estas são algumas sugestões de questões que os Conselheiros devem sistematizar para produzir uma explicação da situação do seu Território de Identidade e da explicação acerca dos problemas/desafios da Educação Profissional numa determinada região. Claro que o coletivo de Conselheiros pode pensar em outras possibilidades.

Uma vez levantados os desafios para o desenvolvimento do Território, devem ser identificados quais são as demandas para o Centro de Educação Profissional e, portanto, para a atuação do Conselho.

### **MOMENTO NORMATIVO – AS AÇÕES**

A partir da explicação construída sobre as questões da relação entre o desenvolvimento do Território e a Educação Profissional, deve-se identificar, entre os problemas ou desafios, quais são as demandas e necessidades que serão objeto do Plano de Ação do Conselho. Em outras palavras, dos desafios diagnosticados para o desenvolvimento do Território, quais podem ser enfrentados pelo Conselho, isto é, fazem parte do *projeto* do Conselho? Estão ao alcance de sua *governabilidade*, e o Conselho tem *capacidade (de governo)* para buscar resolvê-los?

Neste momento, o que se espera é estarem identificadas as demandas do Território para o Conselho/Centro que ele representa.

Porém, todas as demandas identificadas podem ser enfrentadas durante o mandato dos Conselheiros que as estão planejando? É muito provável que a resposta para essa questão seja negativa. Em geral, temos mais problemas do que capacidade de resolvê-los. Passa-se, então, para a priorização das demandas. No prazo definido para a elaboração do planejamento, quais são as questões mais importantes, que têm alto impacto sobre o Cetep ou sobre o Território? Ou, quais são as mais urgentes? Ou, ainda, quais são as mais fáceis de serem enfrentadas? As prioridades serão assim escolhidas e as quantidades dependerão da análise estratégica realizada.

Entre os exemplos que surgiram nas atividades de capacitação e que foram trabalhadas no exercício de planejamento, são apresentados alguns problemas e desafios em relação às seguintes categorias:

- Desenvolvimento do Território – necessidade de formação profissional para determinados setores, arranjos produtivos locais, economia solidária, empreendimentos públicos e privados, administração pública, “novas” vocações/demandas decorrentes de investimentos públicos (PAC) ou eventos extraordinários (Copa);

- Ampliação da oferta com a criação do Centro – divulgação dos cursos e vagas para todo o Território, adequação da oferta à demanda, estabelecimento de parcerias para ampliar as oportunidades de estágio, prospecção das demandas por profissionais, busca pela diminuição da evasão escolar;

- Infraestrutura física – laboratórios e outras instalações, viabilização do transporte dos estudantes, alimentação, moradia;

- Recursos – corpo docente, funcionários, técnicos de manutenção dos equipamentos, material didático, biblioteca de livros técnicos, financeiros.

Os Conselheiros devem procurar traduzir os problemas/desafios na forma de indicadores. Estes quantificam e/ou qualificam a manifestação do problema para o ator.

Por exemplo:

- Taxa de desemprego entre os egressos do curso de enfermagem = 20%;

- Taxa de evasão média no Centro de Educação Profissional = 30%;

- Relação candidato/vaga para o curso de manutenção de computadores = 20/1.

É óbvio que estes indicadores devem refletir ou descrever o problema ou desafio tal qual ele aparece para o Conselho.

Nos exemplos acima, os indicadores (ou descritores) podem levar às seguintes formulações de problemas:

- Oferta atual de matrículas do curso de enfermagem supera a demanda do Território;

- Estudantes evadem em busca de remuneração ou Centro deve procurar viabilizar estágio remunerado para todos os estudantes, agora escrito na forma de desafio;

- As vagas para o curso de manutenção de computadores são insuficientes.

O quadro a seguir é sugerido como uma possibilidade de forma para a apresentação do resultado da construção do Plano de Ação. Analisando cada demanda que “rebate” no Conselho, são eleitas, assim, as prioridades e, para cada uma delas, é preciso desenhar as ações. O que deve ser feito? E então se segue a lista de ações. Deve-se pensar no conjunto de ações que, uma vez executadas, dão conta do problema ou desafio que será enfrentado.

É interessante também que sejam estabelecidas metas ou resultados esperados para cada ação. Que resultados os Conselheiros esperam daquela gestão? As ações devem ter relação direta com estes resultados.

## PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO DO CEEP OU DO CETEP

| DEMANDAS     | AÇÕES  | PRAZOS  | RESPONSÁVEIS  |
|--------------|--------|---------|---------------|
| Prioridade 1 | Ação 1 | Prazo 1 | Responsável 1 |
|              | Ação 2 | Prazo 2 | Responsável 2 |
|              | ...    | ...     | ...           |
|              | Ação n | Prazo n | Responsável n |
| Prioridade 2 | Ação 1 | Prazo 1 | Responsável 1 |
|              | Ação 2 | Prazo 2 | Responsável 2 |
|              | ...    | ...     | ...           |
|              | Ação n | Prazo n | Responsável n |
| ...          |        |         |               |
| Prioridade n | Ação 1 | Prazo 1 | Responsável 1 |
|              | Ação 2 | Prazo 2 | Responsável 2 |
|              | ...    | ...     | ...           |
|              | Ação n | Prazo n | Responsável n |

No exemplo hipotético (2), que taxa de evasão considera-se aceitável ao final de determinado tempo? Pode-se imaginar: Meta 2 – atingir taxa de evasão média de até 20%.

Essas metas devem ser atingíveis, pois não é bom fixar metas muito ambiciosas, que provavelmente serão frustradas e podem levar a uma avaliação negativa daquela gestão. O melhor, sempre, é conseguir superá-las.

Cada ação pode ainda ser detalhada até o nível das atividades. Este trabalho pode ficar a cargo do responsável pela ação ou ações. O importante é que fique claro o que deve ser feito, tanto para o responsável pela sua execução, como para os demais Conselheiros. O responsável é sempre uma pessoa e deve ser nominado. Não é recomendável responsabilizar um grupo, equipe ou mesmo uma instância organizativa. O responsável é a pessoa que vai acompanhar a execução da ação ou conjunto de ações, num determinado prazo, e sobre ela presta contas aos demais. Não se trata de burocratizar. Pelo contrário, trata-se de democratizar o monitoramento do Plano.

Pensando agora num exemplo mais genérico, o quadro ficaria assim:

**PROBLEMA/DESAFIO: NECESSIDADE DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS PARA ATENDER ÀS DEMANDAS DO CRESCIMENTO DO TURISMO EM ALGUNS MUNICÍPIOS DO TERRITÓRIO**

| DEMANDAS   | AÇÕES  | PRAZOS   | RESPONSÁVEIS   |
|--|--|----------|--|
| Implantar o Eixo Tecnológico Hospitalidade e Lazer | 1. Buscar orientações junto à SUPROF sobre os procedimentos necessários para implantação do Eixo | 1 semana | Diretor  |
|  | 2. Criar os cursos de acordo com as orientações da SUPROF  | 1 mês    | Diretor  |
|  | 3. Contratar professores   | 3 meses  | Diretor  |
|  | 4. Articular atores sociais com interesse no setor para divulgação no Território                 | 3 meses  | Vice-diretor de AMT  |
|  | 5. Articular estágio com empresários do setor  | 3 meses  | Representação dos empresários  |
|  | 6. Encaminhar contratos de estágio   | 6 meses  | Vice-diretor de AMT  |
|  | 7. Divulgar matrículas e vagas em todo o Território  | 6 meses  | Representação do colegiado territorial e representação dos trabalhadores |

**MOMENTO ESTRATÉGICO – COMO CONSTRUIR A VIABILIDADE DO PLANO?**

Este é o momento de adaptação e construção da viabilidade do Plano, pois o ator que planeja não controla todas as variáveis relevantes para executá-lo e a situação atual pode, ainda, não permitir a realização de determinadas ações. É o momento estratégico e é fundamental neste método, pois aqui se pensa em estratégias para viabilizar operações não possíveis na atual situação ou no cenário futuro vislumbrado.

Significa que também é o momento de se rever as ações que foram desenhadas. É a hora de revisão do Plano. Aproveita-se para conferir se as ações vão dar conta dos resultados pretendidos.

Assim, é preciso identificar quais são os elementos do contexto em que o Plano será desenvolvido, que podem impactar (ajudar ou atrapalhar)

lhar) decisivamente as ações que foram pensadas. Quais são as tendências para a evolução destes elementos no período abrangido pelo Plano? Nesta análise, são várias as dimensões a serem consideradas, como a política e a econômica, entre outras. Faz-se uma aposta sobre o cenário mais provável e, a partir disso, alteram-se e acrescentam-se as ações necessárias à viabilização do Plano num tal contexto.

Entende-se por contexto a conjuntura e os cenários (para o período de vigência do Plano) econômico, político, social e sindical e a situação dos atores principais.

Portanto, este é o momento de se analisar quais atores são favoráveis às ações e quais são contrários, de forma a rever a ordem das ações para acumular ganhos políticos e, depois, enfrentar o desgaste das ações que sofrerão críticas.

O mesmo deve ser pensado em relação aos recursos, de conhecimento, de pessoas, financeiros, entre outros. Qual a melhor ordem para a execução das ações que necessitam de acúmulo de conhecimento ou, quais ações acumulam recursos econômicos, para depois viabilizar a execução das que gastam recursos financeiros.

À sequência das ações no tempo, chamamos trajetória estratégica.

Adicionalmente, podem ser desenhados os planos de contingência (Plano B ou Plano K) se forem identificadas determinadas situações que, mesmo com baixa probabilidade de ocorrerem, caso venham a acontecer podem levar à inviabilidade do Plano.

Depois disso, está desenhada a grande estratégia, desdobrável em ações de cooperação ou de oposição, a partir da análise da correlação de forças existente na situação. O encadeamento lógico e o desenho da trajetória estratégica (ordem cronológica, por exemplo) das ações permitirão ao Conselho acumular poder ou evitar desgaste político, bem como obter a viabilidade do Plano, armazenando recursos previamente para depois executar as ações que deles necessitam.

Cabe, também, a partir da análise da capacidade de governo (cognitiva, organizativa, financeira, entre outras) da entidade, construir as estratégias que viabilizarão as operações desenhadas que requerem recursos para além da capacidade atual da entidade.

## **MOMENTO TÁTICO-OPERACIONAL**

É o momento em que se inicia a execução das ações. O Plano sai do papel e ganha vida!

Por isso, é no momento tático-operacional que a consistência do Plano é testada. O Plano pode ser pensado como uma bússola. A cada ação executada, o Conselho deve conferir se está no rumo certo e, se for o caso, realizar as mudanças de rota necessárias. Imagine um plano de viagem de carro entre

uma cidade e outra, cujo caminho passe por uma ponte. Não é porque uma tempestade derrubou a ponte que o motorista vai abandoná-lo. Ele apenas deverá alterá-lo, considerando as novas condições estabelecidas pelo acontecimento: a ponte foi derrubada.

São inúmeros os momentos em que os Conselheiros serão forçados, pelos acontecimentos e pelas novas circunstâncias criadas pelas ações dos outros atores sociais, ou até da natureza, a realizar mudanças em seu plano inicial. Por isso, tão importante quanto definir claramente os resultados esperados, a(s) estratégia(s) e as ações principais, é constituir um sistema de monitoramento do Plano capaz (tendo-o como uma bússola) de realizar as mudanças necessárias no calor do jogo.

O monitoramento do Plano funciona em relação direta com a frequência com que é apreciado. Se avaliado permanentemente, buscando solucionar os problemas decorrentes da execução e replanejando-o, aí se obtém sucesso. Aprende-se com os erros cometidos e com as experiências acumuladas para sua superação.

A experiência mostra que a gestão do Plano deve ser feita de acordo com a estrutura e o funcionamento que o Centro e o Conselho já têm. Se o Conselho já se reúne ordinariamente com uma periodicidade mensal, por exemplo, o Plano deve ser monitorado aproveitando-se esta rotina existente.

Sugere-se também que seja designado um Coordenador Geral do Plano, neste caso, o vice-diretor de articulação com o mundo do trabalho, por ser responsável pelo Conselho.

Vale frisar, finalmente, dois pontos muito importantes, já discutidos:

- a necessidade de revisão dos Planos de Ação ao longo de um determinado período, considerando que a realidade muda, assim como as prioridades, e,
- a necessidade de que o Plano de Ação seja refeito a cada novo mandato dos membros do Conselho.

Em outras palavras, o Plano de Ação poderá dar a diretriz e orientar as reuniões do Conselho. A pauta de cada reunião deve ser construída pelo monitoramento das ações do Plano. Este acompanhamento permanente e as necessárias mudanças de rota e ajustes das ações darão vida e significado à atuação do Conselho.

Por último, mas não menos importante, a proposta de planejamento aqui explicitada em sua concepção e método não deve ser traduzida como uma “receita de bolo”. Cada Conselho deverá se apropriar dela à luz de seus projetos, desejos, sonhos e utopias, como no poema de Drummond:

## A verdade dividida

A porta da verdade estava aberta  
mas só deixava passar  
meia pessoa de cada vez.

Assim não era possível atingir toda a verdade,  
porque a meia pessoa que entrava  
só conseguia o perfil de meia verdade.  
E sua segunda metade  
voltava igualmente com meio perfil.  
E os meios perfis não coincidiam.

Arrebentaram a porta. Derrubaram a porta.  
Chegaram ao lugar luminoso  
onde a verdade esplendia os seus fogos.  
Era dividida em duas metades  
diferentes uma da outra.

Chegou-se a discutir qual a metade mais bela.  
Nenhuma das duas era perfeitamente bela.  
E era preciso optar. Cada um optou  
conforme seu capricho, sua ilusão, sua miopia.

**Carlos Drummond de Andrade**

In *Contos Plausíveis* - José Olympio, 1985

## Sugestões de leitura

- AZEVEDO, Luiz. **Metodologia de planejamento e gestão participativa: como solucionar a crise dos sindicatos**. São Paulo: CUT Brasil, 1999.

Este trabalho sugere os passos a serem dados para realizar, de forma integrada, o planejamento e a construção do orçamento participativo nos sindicatos.

- ESCOLA 7 DE OUTUBRO. **Elementos conceituais de planejamento**. Belo Horizonte: CUT, [s.d.]. Mimeo.

Apresenta, em linguagem simples e direta, a metodologia e as ferramentas do planejamento estratégico situacional.

- ESCOLA SINDICAL SUL. **Cartilha do monitor em planejamento sindical**. Florianópolis: CUT, 1995.

Sintetiza os quatro momentos do planejamento situacional e desenvolve os passos necessários para se fazer um planejamento sindical.

- HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: Fundap, 1996.

Esta entrevista ajuda a esclarecer como aplicar o método. Matus responde de forma bem clara às quatro perguntas principais: (1) como explicar a realidade; (2) como conceber o plano; (3) como tornar viável o plano necessário; (4) como agir a cada dia de forma planejada.

- MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: Chipanzé, Maquiavel e Ghandi**. São Paulo: Fundap, 1996.

Neste texto, Matus aprofunda suas reflexões sobre planejamento, focalizando especialmente o momento estratégico. Desenvolve os conceitos de estratégia, tática e meios estratégicos. Desenvolve o que chama de “dez princípios estratégicos básicos”. Essencial para quem planeja em ambiente especialmente conflituoso.

- MATUS, Carlos. **Adeus, Senhor Presidente: planejamento, antiplanejamento e governo**. Recife: Litteris, 1989.

Neste livro, o autor expõe sua concepção de planejamento e as razões que o justificam, ao mesmo tempo em que faz uma crítica ao planejamento econômico normativo.

- MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. 3. Brasília: IPEA, 1997. 2v.

Nesta obra, em dois volumes, o autor expõe detalhada e sistematicamente sua proposta de método para o planejamento, denominada Planejamento Estratégico Situacional (PES). Escrito originalmente em 1987, embora tenha tido algumas de suas proposições revistas pelo autor em obras posteriores, a partir de sua experiência prática na aplicação do método, conserva sua importância, à medida que os fundamentos teóricos ali apresentados permanecem intocados, segundo o autor.



- MATUS, Carlos. **O líder sem Estado-maior**. São Paulo: Fundap, 2000.  
Este livro aprofunda e desenvolve questões tratadas na obra anterior (**Adeus, Senhor Presidente**), mas concentra-se na análise de como pensa e age o líder, e na sua capacidade de governo.
- SAMPAIO, Plínio de Arruda. **Construindo o poder popular**. São Paulo: Edições Paulinas, 1982.  
O livro discute a organização popular – a justiça das reivindicações, os objetivos, os adversários, os aliados, o conhecimento e a organização do trabalho. Uma leitura recomendada para começar a estudar o planejamento da ação.



SECRETARIA DA  
EDUCAÇÃO |

