

**DIMENSÃO DO PLANEJAMENTO**

A realidade é dinâmica, complexa e una. A mente a divide, com o fim de compreendê-la, de que resulta o estabelecimento de dicotomias. Dicotomias são, pois, polarizações abstratas, construídas racionalmente, pelo método analítico, como fim de permitir o desvendamento e a compreensão da realidade. Elas expressam a complexa unidade dos objetos e processos da realidade objetiva, constituindo-se em categorias do conhecimento de que se lança mão para revelar a essência profunda das coisas. Mediante, pois, o confronto de diversidades e polaridades de uma dada realidade, aprofunda-se a compreensão da mesma, não se devendo, no entanto, perder de vista a unidade dialética.

As dicotomias ou polarizações estão associadas ao contraste de que resultam, por sua vez, a contradição e o antagonismo ou, como Patton (1988) afirma, os contrastes paradigmáticos (paradigma é a ótica pela qual se vê o mundo). Patton considera esses contrastes paradigmáticos como sendo artifícios de caráter pedagógico, estabelecidos com o fim de ressaltar diferentes valores, de abordagens diferentes e competitivas.

Efetivamente, na realidade, a incompatibilidade entre os pólos não existe, pois a escolha de ações ocorre ao longo de um continuum. Vale dizer que os pólos duais são apenas artificialmente antagônicos e mutuamente excludentes. A absolutização de um pólo da dualidade destrói o outro pólo, de que resulta, em última instância, destruir a si próprio.

A competição radical estabelecida, por exemplo, entre meios e fins, individuo e sociedade, processo e produto, conteúdo e forma, geral e específico, dominados e dominadores, não apenas simplifica artificialmente a realidade, mas também destrói a possibilidade de superação de estágios presentes da mesma, uma vez que desconsidera a dinâmica da interação, ao mesmo tempo contraditória e vital.

O planejamento, como realidade complexa, é, também, uma unidade dual. Do ponto de vista do objeto deste trabalho, pode mos evidenciar as seguintes dimensões:

- **a técnica,**
- **a política.**

Durante a década de 70, ganhou relevância a dimensão técnica do planejamento, resultando dessa ênfase um descuido com a dimensão política. Planejamento passou a ser uma especialidade desempenhada por técnicos, ficando a dimensão política subjacente, tendo em vista o estabelecimento de um consenso implícito sobre a mesma, dentre os que decidiam (é preciso situar esse fenômeno no contexto sócio-político global do país).

Já durante a década de 80, aquela prática passou a ser alvo de críticas e considerada como camufladora de interesses escusos de unia classe dominante. Fazenda (1985) indica que "... a técnica do planejamento vai sendo utilizada em larga escala, procurando dar à política estatal tecnocrática um cunho científico, através de uma linguagem precisa e convincente" (p. 82). Indica essa autora que se procurava dar um polimento tecnológico, um arde seriedade, de científico, mediante o uso de linguagem científica impecável, às ações casuísticas definidas.

Reconhece-se que de nada adianta a elaboração de um plano técnica e formalmente perfeito, se o mesmo não emerge genuinamente de uma realidade concreta e se deixa de a ela remeter por ser apenas uma representação abstrata e idealizada dessa realidade. De nada vale o empenho em programar, se não for direcionado pelo empenho em agir. O ponto de partida do planejamento é a vontade de agir de maneira efetiva (e não a de programar) e a ação é o ponto de chegada.

Deve-se considerar, no entanto, que o aspecto técnico do planejamento não diz respeito exclusivamente a uma questão de formalização de intenções, isto é, de linguagem e de aparência. O planejamento, como foi indicado na unidade anterior deste trabalho, diz respeito a um método de análise da realidade sobre a qual se pretende agir, de maneira a se poder vislumbrar as contradições, suas disparidades e conflitos, a fim de representar o mais plena e fielmente possível, permitindo a tomada de decisões necessárias e possíveis. Planejar não significa, pois, estabelecer modelos a serem seguidos mecanicamente, significa estar com a mente aberta constantemente - antes, durante e após o processo educativo - buscando abrir cada vez mais a amplitude de sua significação. Planejar não significa estabelecer modelos estacionários que se repetem, como se os atos e os comportamentos humanos fossem periódicos e aqueles moldáveis e reguláveis fossem os mais importantes.

O que se torna evidente é que as dimensões técnica e política do planejamento constituem duas faces da mesma moeda, separáveis apenas artificialmente, para fins de estudo e compreensão mais plena de cada

uma. No processo de planejar, no entanto, as duas coexistem em cada uma de suas fases e cada um de seus aspectos, e é na medida que sejam consideradas integradamente e em equilíbrio que o planejamento ganha vitalidade.

Por conseguinte, cuidar da questão técnica formal não significa descuidar da política - muito pelo contrário, significa representá-la melhor, de maneira que possa ter mais impacto. Da mesma forma, cuidar da dimensão política não implica descuidar da técnica, uma vez que vontade política sem organização e estratégias adequadas para transformá-las em ações efetivas não promove os resultados pretendidos, tornando-se inócua.

A suposta antítese das dimensões técnica e política de uma realidade, pretendida por muitos, encobre (e por isso mesmo revela) uma intenção de direção exclusivista por parte dos seus propugnadores, de modo a estabelecer ou manter uma predominância de poder de influência sobre o seu âmbito de trabalho, o que equivale a uma visão pelo menos limitada, mas possivelmente imatura. O estabelecimento de uma ótica pela qual a dimensão técnica é vista em oposição à política revela uma visão segmentada e parcial da realidade e favorece o fortalecimento de grupos centrais de poder, ora dos chamados “tecnocratas”, ora dos “progressistas”, sem que, no entanto, uns e outros empenhem-se efetivamente na promoção de avanços significativos da prática pedagógica e para eles, de fato, contribuam (Cabe lembrar aqui que tais rotulações são simplificadoras das múltiplas possibilidades de ação dos associados a qualquer grupo de afinidade).

Conforme afirmado por Bromley e Bustello (1982), “o domínio da política marginaliza a atividade técnica, uma vez que especialistas altamente qualificados são retirados da arena decisória” (p. 12). Opostamente, o domínio da técnica alija do processo de planejamento aqueles que pensam criticamente a respeito das relações mais amplas das intervenções a serem praticadas.

Pode-se dizer, portanto, que a falta de articulação entre a dimensão técnica e a política representa não apenas um estágio limitado de compreensão da realidade, mas também uma intenção camuflada de predomínio pessoal dos defensores da impossibilidade de sua integração sobre a realidade.

Em última instância, “... o significado do planejamento é político e só pode ser percebido em situações históricas concretas. A direção seguida pelos planos é uma decisão dada política mente e não tecnicamente, uma vez que supõe a alocação de valores e de objetivos junto com recursos e define formas de execução e critérios de distribuição” (Silva, 1983, p. 74). Mas os significados e os valores apenas se tornam efetivos, na medida em que sejam implementados por métodos e técnicas adequados.

A análise das duas dimensões do planejamento em Orientação Educacional, que se apresenta a seguir, tem o objetivo de evidenciar aspectos peculiares de cada uma que, no entanto, devem ser consideradas integradamente no ato de planejar.

## **Dimensão Técnica**

A concepção de um fim requer a antecipação de meios; a compreensão das relações mútuas entre meios e fins transforma uma atividade simplesmente movida pelo impulso ou desejo em ação inteligentemente elaborada e conseqüente. A questão da técnica em educação refere-se, pois, aos seus meios. Quanto ao planejamento educacional, a dimensão técnica diz respeito tanto à observância dos passos do planejamento e das qualidades de clareza e precisão na descrição de cada um dos aspectos relevantes para a organização das ações, registradas em um plano ou projeto, como a lógica dos processos mentais utilizados na determinação desses aspectos. Diz respeito também à integração entre os diferentes meios de ação propostos. Estes, quando dissociados e fragmentados, indicam uma falta de reflexão a respeito dos fins do processo educativo desencadeado. Portanto, ela diz respeito, no plano de frente, à questão da forma, muito embora, no plano de fundo, esteja traduzindo o seu conteúdo, isto é, a dimensão política e filosófica.

### **1. Qualidades gerais do planejamento**

Determinadas qualidades são identificadas como imprescindíveis para que o planejamento e seu produto (planos ou projetos) possam garantir a qualidade da ação desencadeada. Algumas dessas qualidades aparecem enumeradas na literatura sob a denominação de princípios'. Independentemente de como sejam denominadas, elas devem constituir-se em critérios indispensáveis a serem observados na realização do planejamento, sem os quais o mesmo deixará de servir à sua finalidade principal de direcionador de ação.

Observe-se que as qualidades são relacionadas entre si e, até mesmo, interdependentes. As mais comumente citadas são:

- continuidade
- flexibilidade
- inclusividade
- objetividade
- operacionalidade
- orientação
- responsabilização.

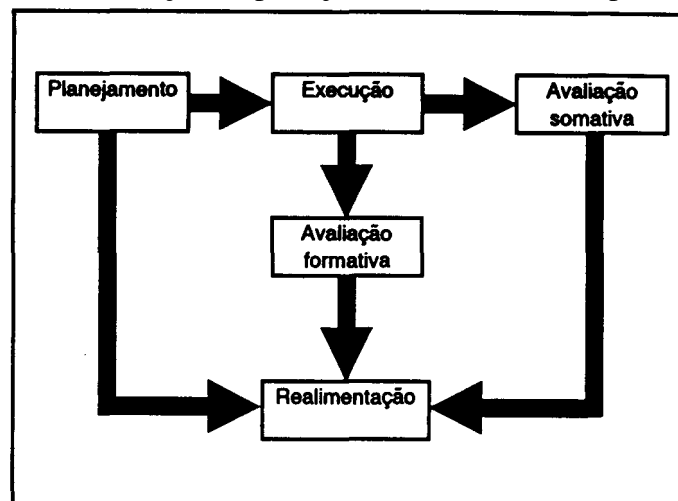
As mesmas serão brevemente descritas a seguir.

Trata-se de característica que garante aos planos e projetos e, conseqüentemente, à ação que orientem, a ininterrupção entre um objetivo e outro, um momento e outro, uma atividade e outra. Ela estabelece o seguimento, a sucessão natural de todos esses aspectos, como num processo continuado e é alcançado pela observância de que todas as partes, subunidades do plano ou projeto, bem como a sua globalidade apresentam:

- regularidade
- encadeamento
- gradação
- seqüência
- unidade.

Um outro aspecto da continuidade dos planos e projetos diz respeito à sua capacidade de interação com a ação, de maneira que se ajuste a ela, continuamente, conforme seja necessário, de maneira a atribuir, a uma série de planos e projetos, regularidade, encadeamento, gradação, seqüência e unidade. A fim de que isso ocorra, faz-se necessário que o planejamento seja realizado em cinco momentos básicos, em interação permanente, de maneira a constituir um processo dinâmico. Esses momentos são:

- 1) a execução do plano ou projeto,
  - 2) avaliação concomitante à execução, que permita a sua reformulação durante sua implementação (avaliação formativa),
  - 3) avaliação ao final da implementação (avaliação somativa) e,
  - 4) realimentação que, resultando da avaliação formativa, é realizada durante a implementação do plano ou projeto e, resultando da avaliação somativa, é realizada após essa implementação.
- Culmina esse processo com a reformulação do planejamento, conforme se pode observar na figura abaixo.



Ciclo do planejamento

**Flexibilidade**

A flexibilidade corresponde à capacidade do plano ou projeto de adaptar-se a situações novas surgidas durante a sua execução.

Ela resulta da previsão de cursos alternativos de ação que antecipa possíveis imprevistos ou situações novas de tal maneira que, diante delas, não se torna necessária a elaboração de um novo plano de ação. Também resulta da abertura a reformulações sugeridas pela retroalimentação, tomada possível pela avaliação formativa.

A flexibilidade refere-se, pois, à antecipação de mudanças, desde as esperadas até às imprevistas. O estabelecimento de mecanismos de flexibilidade para atender essas mudanças deve nortear a organização e o planejamento da Orientação Educacional.

**Inclusividade**

A inclusividade relaciona-se ao grau em que o plano ou projeto de ação oferece condições de solucionar o(s) problema(s) que descreve. Ela é assegurada na medida em que os objetivos, estratégias, atividades levam em consideração todos os aspectos essenciais do(s) problema(s) e são suficientes para resolvê-lo(s).

Observa-se, muitas vezes, que objetivos e atividades propostas não circunscrevem e encerram todos aqueles aspectos, dando apenas solução a alguns deles. Isto poderá ocasionar que, apesar da realização de ação para eliminar o problema, o mesmo permaneça.

**Objetividade**

Objetividade corresponde à percepção e descrição da realidade tal como é e não como se julga que seja, bem como à interpretação cuja propriedade possa ser sujeita à verificação por outro observador. Quanto maior for a objetividade, maior será a probabilidade de que outro observador, diante do mesmo fato, chegue às mesmas conclusões.

A antítese da objetividade é a subjetividade, que é baseada na percepção e descrição tendenciosa da realidade, motivada pela influência dos sentimentos, crenças, preconceitos pessoais.

A objetividade resulta de observações, anotações, análises e interpretações precisas e pertinentes das fatos como se apresentam, o que permite a apresentação de propostas de solução ajustadas e adequadas aos mesmas.

Como o planejamento é desenvolvido tendo por base observações e decisões dos planejadores, torna-se necessário que estas se orientem pelo cuidado em eliminar ou manter em nível insignificante o julgamento subjetivo.

A objetividade é garantida pela obediência ao método científico, que será apresentado mais adiante.

**Operacionalidade**

A operacionalidade de um plano ou projeto de ação diz respeito à sua capacidade de aplicação e de execução, isto é, corresponde à sua capacidade de ser

- viável
- factível
- executável,

dentro do tempo, de acordo com as circunstâncias existentes e com os métodos e recursos propostas. Uma vez dotados dessas características, os planos e projetos, serão operacionais e funcionais.

Tendo em vista que a finalidade do planejamento é a de orientar a ação, um plano ou projeto que não possa ser traduzido em realidade, portanto, que não seja operacional, não tem utilidade alguma.

**Orientação**

A orientação se refere à condição de apresentar clara, precisa e objetivamente diretrizes de ação, de especificar, adequadamente, que efeitos se pretende produzir; o que se pretende fazer e em que circunstância, etc. A capacidade de um plano ou projeto de oferecer orientação efetiva à ação depende de sua

- clareza
- especificidade
- exequibilidade
- precisão
- simplicidade.

**Responsabilização**

Um dos efeitos desejados ao se planejar é o de que os planos ou projetos resultantes sejam capazes de estruturar as ações daqueles que serão responsáveis pela realização dos objetivos. Portanto, um bom plano ou projeto de ação determina responsabilidades: quem fará o que, em que momento, com que objetivo, etc.

Por essa especificação de responsabilidades, um plano ou projeto de ação de Orientação Educacional é um termo de compromisso que o orientador educacional assume consigo mesmo e com a comunidade escolar. Mediante esse termo de compromisso, o orientador educacional fica obrigado a uma série de objetivos e atividades. Mais precisamente, por causa dessa obrigação, justifica-se o seu impedimento na resolução de problemas de menor importância, os quais ele é comumente solicitado a atender no dia-a-dia da escola.

**2. Perguntas básicas do planejamento**

Um bom planejamento baseia-se fundamentalmente na resposta a determinadas perguntas:

- o quê?
- por quê?
- para quê?
- quando?
- como?
- onde?
- para quem?
- com quem?

Sua relevância depende diretamente da clareza, objetividade, especificidade e precisão com que essas perguntas são respondidas.

**O QUÊ?**

Esta é geralmente a primeira pergunta que faz o profissional:

- O que vou fazer?

Baseia-se na preocupação motivada pelo fato de que o profissional é, geralmente, caracterizado por aquilo que faz (exemplo disso são as descrições profissionais).

A pergunta refere-se à atividade, à ação observável ou procedimentos.

Embora seja, comumente, a primeira pergunta feita por educadores, não deveria sê-lo, pois o que se faz deve estar em função de uma questão mais importante que é para que se faz.

Tendo em vista que uma ação ou atividade educacional - o que se faz - é justificada na medida em que são significativos seus objetivos, a mesma deve estar diretamente ligada a objetivos determinados, precisos e claros. Observa-se no entanto, e até com certa frequência, a preocupação de orientadores educacionais e de outros profissionais da área da educação, por encontrar e aplicar técnicas interessantes, inovadoras e atraentes, sem consideração quanto aos propósitos que possam atingir.

Tal prática condiz especificamente com a produção de resultados relativos ao agrado e à satisfação dos sujeitos com a atividade em que foram envolvidos. Caso esse fosse o único objetivo a ser conquistado, voltado exclusivamente para a área do passatempo, da atividade pela atividade, então não se questionaria o procedimento. Mas, como em educação todos os esforços devem ter uma intenção educativa, isto é, de mudança de comportamento, deve-se identificar o que fazer, em função de objetivos previamente determinados.

**POR QUÊ?**

Esta pergunta diz respeito às causas da ação e refere-se à identificação do problema que dá motivo e que torna necessária a ação prevista. Quanto mais completas e específicas forem as respostas a esta pergunta, melhores condições terá o orientador educacional de realizar um bom planejamento.

**PARA QUÊ?**

Uma ação não se justifica por si. A afirmação de que é melhor fazer alguma coisa a não fazer nada quase nunca é confirmada. São os objetivos das ações, suas intenções, o para que são desenvolvidas que as tornam significativas ou não. A amplitude, a direção, o significado dos objetivos de uma ação é que as justificam.

A pergunta:

- para que vou fazer isso?

leva a que se analisem os resultados pretendidos com a ação a ser desenvolvida.

Essa indagação deve ser a primeira a ser feita em relação a qualquer ação intencional. Ela pode tomar outras formas que facilitam a determinação dos objetivos e são traduzidas por:

- que mudanças são necessárias?

- que resultados são desejados?

As respostas a essas perguntas indicarão a própria necessidade da ação, além do seu sentido.

**QUANDO?**

Os planos de ação são constituídos para a promoção de resultados dentro de um espaço de tempo determinado: um quinquênio, um ano, um semestre, um bimestre, um mês, uma semana. A consideração desse tempo diz respeito a três aspectos:

a) quanto tempo é disponível para o desempenho de uma ação;

b) quanto tempo é necessário para o seu desempenho;

c) em que tempo a ação é mais necessária, útil ou eficiente.

Do exame desses três aspectos deve resultar a identificação de quando iniciar uma ação, quando terminá-la, quando passar de uma fase para outra.

**COMO?**

Meios diferentes poderão produzir os mesmos resultados. Portanto, dentre aqueles de que se pode dispor para a ação, deve-se, inicialmente, analisar sua adequação e propriedade para a realização dos objetivos propostos, indagando-se sobre:

- quais os meios mais adequados para a promoção dos resultados pretendidos?

Torna-se necessário, ainda, verificar outros aspectos, como por exemplo:

- quais os que produzem resultados mais duradouros?

- quais os que os produzem mais economicamente?

- quais os que, além de produzirem resultados esperados, produzem outros, paralelamente, e, nesse caso, quais são os resultados obtidos - desejáveis, ou indesejáveis?

A seleção dos meios (estratégias, métodos e técnicas) deve estar baseada em reflexões como essas.

**ONDE?**

Onde situar-se o desempenho de uma atividade de Orientação Educacional é uma questão que envolve não só o local físico disponível e necessário, mas também a sua melhor posição dentro do programa global da escola. Novamente em função da natureza e complexidade dos objetivos de Orientação Educacional, a busca de sua realização deve estar integrada em todas as áreas do currículo, em acordo com as possibilidades e características das mesmas.

**PARA QUEM?**

Outro aspecto-chave do planejamento é a determinação das pessoas a quem se destina a ação prevista.

È um princípio básico da Orientação Educacional que seus esforços devem destinar-se a todos os alunos e não se constituir em privilégio de alguns poucos. Por outro lado, porém, deve-se considerar que nem todos têm as mesmas necessidades ao mesmo tempo. Daí conclui-se que, de acordo com as necessidades diferentes evidenciadas, programas específicos devem ser planejados para grupos diferentes e que um programa não é necessariamente útil, conveniente ou eficiente, para grupos semelhantes de alunos. Portanto, a especificação e caracterização das pessoas a quem se destina a ação em planejamento é essencial para a obtenção de bons resultados.

Apesar do princípio de Orientação Educacional citado, deve-se levar em consideração a importância de se determinar:

- quais os grupos prioritários, tendo em vista a natureza de, suas necessidades?

**COM QUEM?**

Um aspecto-chave em qualquer planejamento é a determinação das pessoas responsáveis pela realização dos objetivos e suas respectivas atividades. Perguntas relativas a esse aspecto são, por exemplo:

- quem tem responsabilidade direta ou indireta com a realização dos objetivos propostos?
- quem apresenta maior possibilidade de envolvimento na realização dos objetivos e em que condições?

No que concerne aos objetivos da Orientação Educacional, que são em sua maioria de natureza desenvolvimentista e complexa, por envolver o educando globalmente, não podem os mesmos ser realizados apenas pelo orientador educacional, tornando-se fator essencial para sua realização o envolvimento de todos os participantes da tarefa educativa na escola, da família e até da comunidade. Todos têm, a priori, seu quinhão de responsabilidade na sua realização, e, portanto, nela devem, de uma forma ou de outra, estar envolvidos.

É preciso, porém, antes de qualquer consideração quanto à determinação de responsabilidades, indagar a respeito da capacidade de envolvimento das pessoas que estariam relacionadas com o desenvolvimento do plano de ação ou projeto.

**Dimensão política**

Não existe planejamento neutro ou apenas concebido como técnica, uma vez que, propondo diretrizes de ação que afetam pessoas, estabelece um sentido social.

Conforme Dallari (1984) afirma, “quando são afetados os interesses fundamentais de um indivíduo onde um grupo social, todo o conjunto da sociedade sofre conseqüências de alguma espécie” (p. 20). Uma vez que afetam a convivência das pessoas e influem sobre a organização, o funcionamento e os objetivos da

sociedade, os problemas resultantes de tais situações são problemas políticos. Essas afirmações valem tanto para o macro sistema (a sociedade como um todo), como para micro-sistemas (uma escola, ou mesmo uma turma de a por exemplo).

Portanto, todos os problemas relacionados à convivência e organização social são problemas da coletividade pertinente e as soluções devem ser buscadas em conjunto, levando-se em conta os interesses comuns. A conjugação das ações de indivíduos e de grupos humanos, dirigindo-as para um fim comum, é, pois, política.

É nesse referencial que se entende a educação como ação política, isto é, como ação que afeta a vida de pessoas e da sociedade e como ação que demanda o envolvimento de seus membros na reflexão e ação a respeito do seu destino.

Portanto, a dimensão política do processo educativo e do seu planejamento pressupõe um desdobramento em duas subdimensões: de um lado, a determinação de valores e objetivos junto com a alocação de recursos e condições para a sua efetivação, a partir de situações históricas concretas, visando a sua superação, e, de outro lado, o engajamento de membros da mesma coletividade naquela determinação.

Pensar na dimensão política implica pensar, ao mesmo tempo, nas repercussões de ações educativas sobre os outros e as coletividades, como no próprio envolvimento destes na determinação dessas ações. O sentido político do planejamento educacional é evidenciado pelo compromisso efetivo que o planejamento expressa com a transformação da realidade, o que se manifesta pela determinação de ações objetivas e factíveis para tomar concretas situações vislumbradas no plano das idéias.

Nesse sentido, o planejamento fixa uma política: define idéias a serem concretizadas, a partir de interesses da identificação de interesses de desenvolvimento. E como o planejamento em educação pressupõe uma idéia de homem em sua problemática social (Melo, 1974), sua política não é apenas pedagógica, voltada para questões intra-escolares, mas sim social, voltada para questões da sociedade como um todo. Por conseguinte, o planejamento traduz uma política educacional.

Cabe ressaltar que o planejamento é político, não apenas por prever ações a respeito de grupos sociais, mas também por pressupor o envolvimento de pessoas no seu processo. Portanto, o planejamento é plenamente político quando participativo.

Entendido que toda ação educacional é uma ação política, pelos resultados sociais que promove, entende-se que, mediante o planejamento, torna-se possível clarificar e direcionar a ação política, tomando-a mais significativa e, sendo o planejamento desenvolvido de forma participativa, essa dimensão política toma-se mais efetiva. Isto porque a participação consiste já na liberação de potencialidades e de uma seqüência de ações e motivações a serviço das mudanças preconizadas. A participação é, por si, um processo que catalisa e desenvolve a consciência e a mobilização para a ação, estabelecendo um compromisso coletivo pela sua efetivação.

Outra questão a ressaltar é a de que a própria dimensão política da ação educativa demanda que esta seja planejada. Isto porque é o planejamento que garante coerência à ação, a partir de uma visão global e integrada da realidade. Sem planejamento, as ações passam a ser simples intervencionismo, constituindo-se em atividades aleatórias e assistemáticas.