

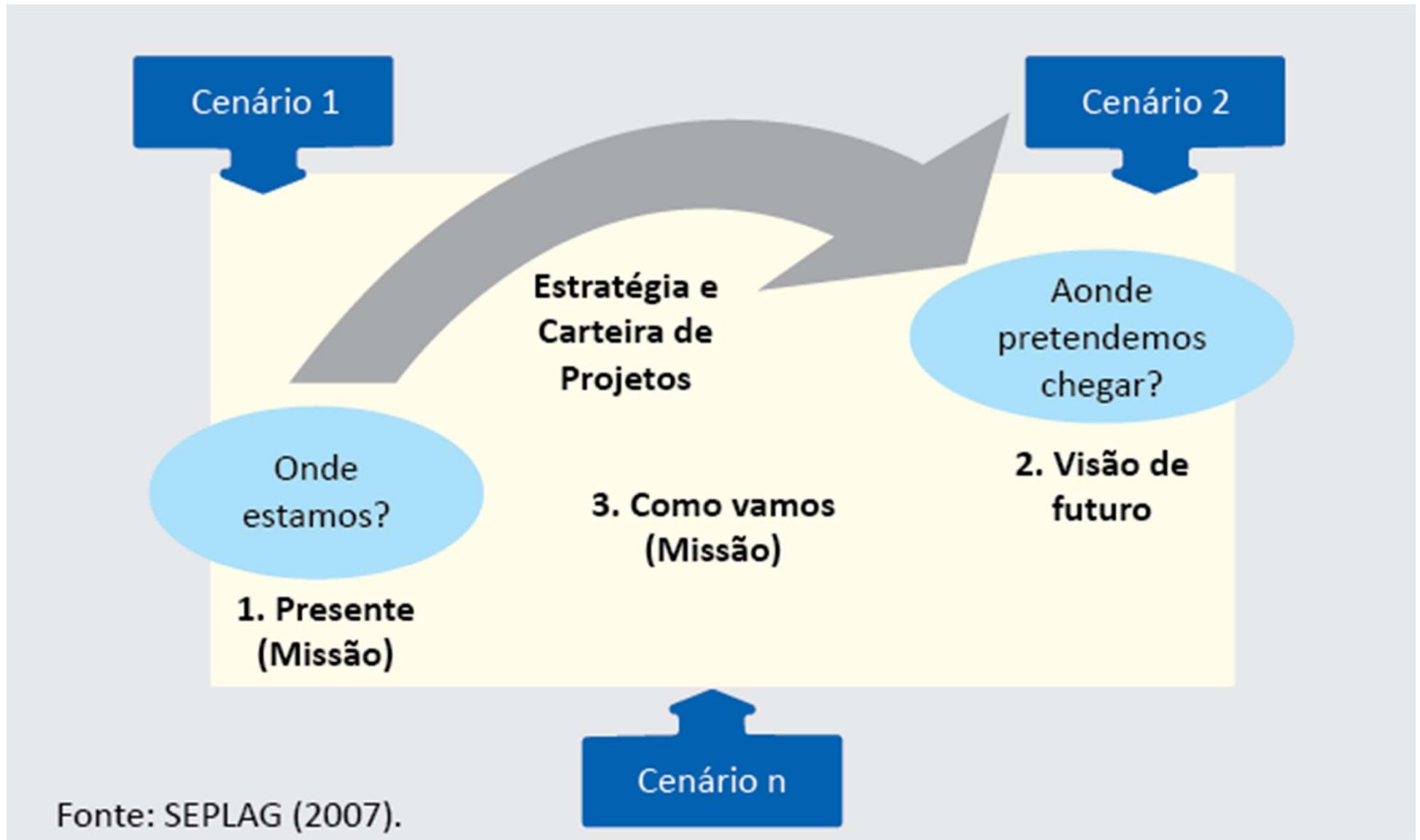


Gestão
estratégica
de investimentos
na educação básica

O processo de planejamento

CRPHF/CECAD/ENSP/Fiocruz
Parceria UAB/CAPES/MEC

Carteira de Projetos Estratégicos



O processo de planejamento

Por que precisamos planejar?

Planejar é pensar antes, durante e depois de agir. Envolve o raciocínio (a razão) e, portanto, pode-se entender que o planejamento é um cálculo (racional) que precede (antes) e preside (durante e depois) a ação. É um cálculo sistemático que articula a situação imediata e o futuro, apoiado por teorias e métodos.

Quando precisamos planejar ?

Nesse contexto, planejar passa a ser uma necessidade cotidiana. Planejar precisa ser um processo permanente, para que se possa garantir a direcionalidade das ações desenvolvidas. Corrigindo rumos, enfrentando imprevistos e buscando sempre caminhar em direção aos objetivos que se quer alcançar.

O processo de planejamento

Por que necessitamos de um método de planejamento?

Existem diversos métodos e teorias de planejamento, desde uma simples projeção de tendências a modelos complexos. Nesse sentido, não existe “o” método de planejamento único e perfeito. Entretanto, é importante que a instituição “escolha” um método e o utilize em suas unidades de modo geral, pois quando todas as unidades usam o mesmo método é possível avaliar resultados por um mesmo parâmetro, traçar metas e indicadores.

Os 11 Passos do Metodologia de Planejamento oferecida pelo Curso.

| | |
|---|---|
| Momento 1 – Identificando o problema | Passo 1 – Quem é o ator que planeja? Passo 2 – Qual é a missão da organização do ator que planeja? Passo 3 – Qual problema será objeto da intervenção? Passo 4 – Como descrever o problema? Passo 5 – Como explicar o problema? |
| Momento 2 – Propondo intervenções | Passo 6 – Como selecionar os nós críticos? Passo 7 – Como propor as intervenções? |
| Momento 3 – Construindo viabilidade | Passo 8 – Como identificar os recursos críticos? Passo 9 – Como viabilizar os recursos críticos? |
| Momento 4 – Gerenciando a intervenção | Passo 10 – Como construir a proposta de gerenciamento da intervenção? Passo 11 – Como gerir e avaliar a implantação do projeto? |

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 1 – Quem é o ator que planeja?

Passo 2 – Qual é a missão da organização do ator que planeja?

Um tema central para a metodologia é discutido nos Passo 1 e 2 da Metodologia:

Quem é o ator que planeja? É nesse momento que o estudante vai buscar apoio junto aos seus colegas de trabalho e junto à gerência da sua instituição, para escolherem juntos um problema cuja solução seja relevante para a instituição.

Qual a missão do ator que Planeja? E que, também seja factível de ser enfrentado, no âmbito institucional, ou que a instituição construa viabilidade para esta factibilidade

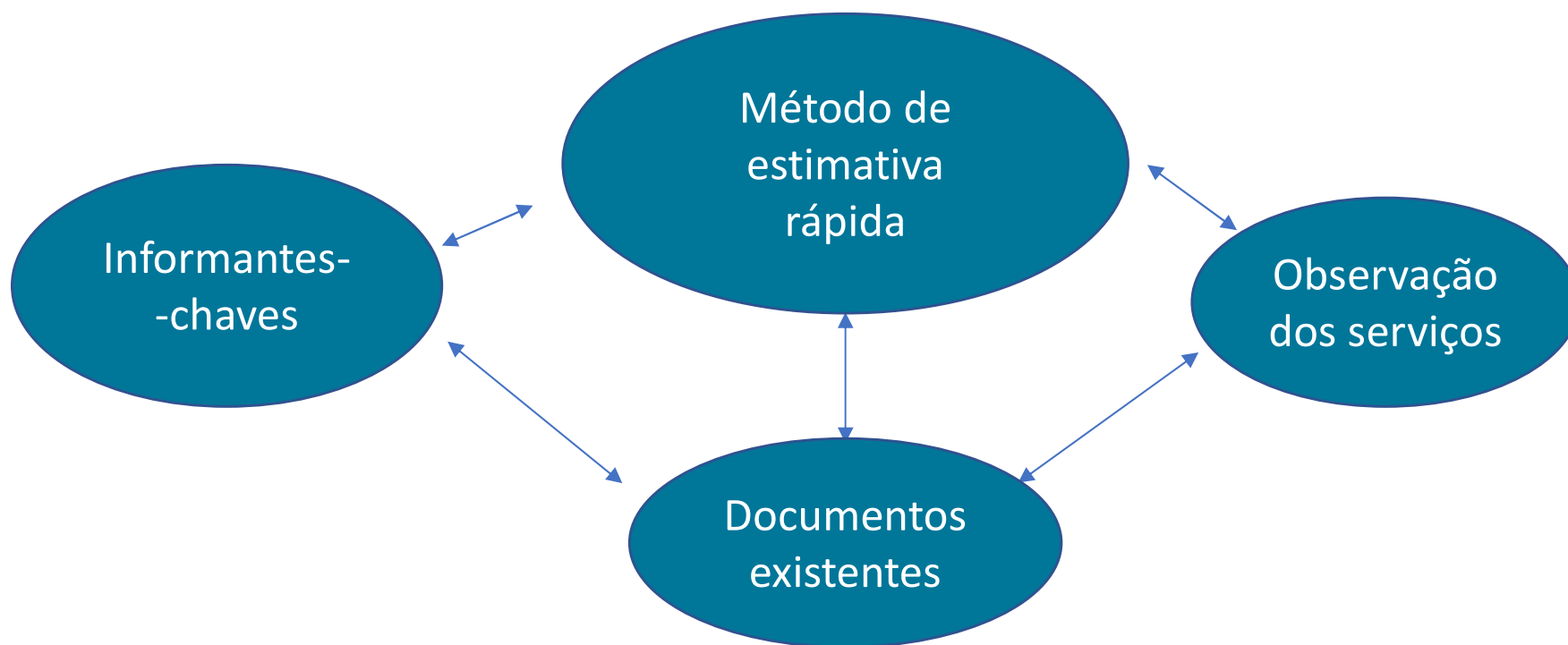
Este tema volta a aparecer no Passo 8 e Passo 9 – Identificando viabilizando os recursos críticos

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 3 – Qual problema será objeto da intervenção?

Para escolher o problema a ser enfrentado pela intervenção é importante fazer o **diagnóstico da situação-problema**.

Quais são os problemas que a população da sua região tem sofrido ?



Momento 1 – Identificando o problema

Passo 3 – Qual problema será objeto da intervenção?

Como escolher o problema estratégico?

Categorização por tipo de problemas:

- ✓ Problemas ligados às condições sociais e à moradia
 - Crianças com mau comportamento e dificuldade de aprendizagem

- ✓ Problemas de ordem pedagógica da escola ou dos alunos
 - Poucos professores para a necessidade da escola
 - Professores com pouca formação e recursos pedagógicos
 - Elevado número de alunos com disfunção série/idade; evasão escolar; entre outros

- ✓ Problemas de gestão de serviços
 - Problemas na estrutura física e/ou de equipamentos, por falta de manutenção; insuficiência de laboratórios

Qual desses problemas será escolhido e enfrentado?

Para escolher o problema a ser enfrentado é imprescindível dimensionar a magnitude do problema!

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 4 – Como descrever os problemas

É preciso dimensionar o tamanho do problema

Problemas ligados às condições sociais e à moradia

Problemas de ordem pedagógica da escola ou dos alunos

Problemas de logística

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 4 – Como descrever os problemas

É preciso dimensionar o tamanho do problema

Problemas ligados às condições sociais e à moradia

Problemas de ordem pedagógica da escola ou dos alunos

Problemas de logística

- ✓ Crianças com mau comportamento e dificuldade de aprendizagem (média de 20% por turma)

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 4 – Como descrever os problemas

É preciso dimensionar o tamanho do problema

Problemas ligados às condições sociais e à moradia

Problemas de ordem pedagógica da escola ou dos alunos

Problemas de logística

- ✓ Poucos professores para a necessidade da escola (5 professores de licença médica e 8 em aposentadoria)
- ✓ Professores com pouca formação os recursos pedagógicos (30% sem formação em técnicas pedagógicas)
- ✓ Elevado número de alunos com disfunção série/idade (20% por turma)

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 4 – Como descrever os problemas

É preciso dimensionar o tamanho do problema

Problemas ligados as condições sociais e moradia

Problemas de ordem pedagógica da escola ou dos alunos

Problemas de logística

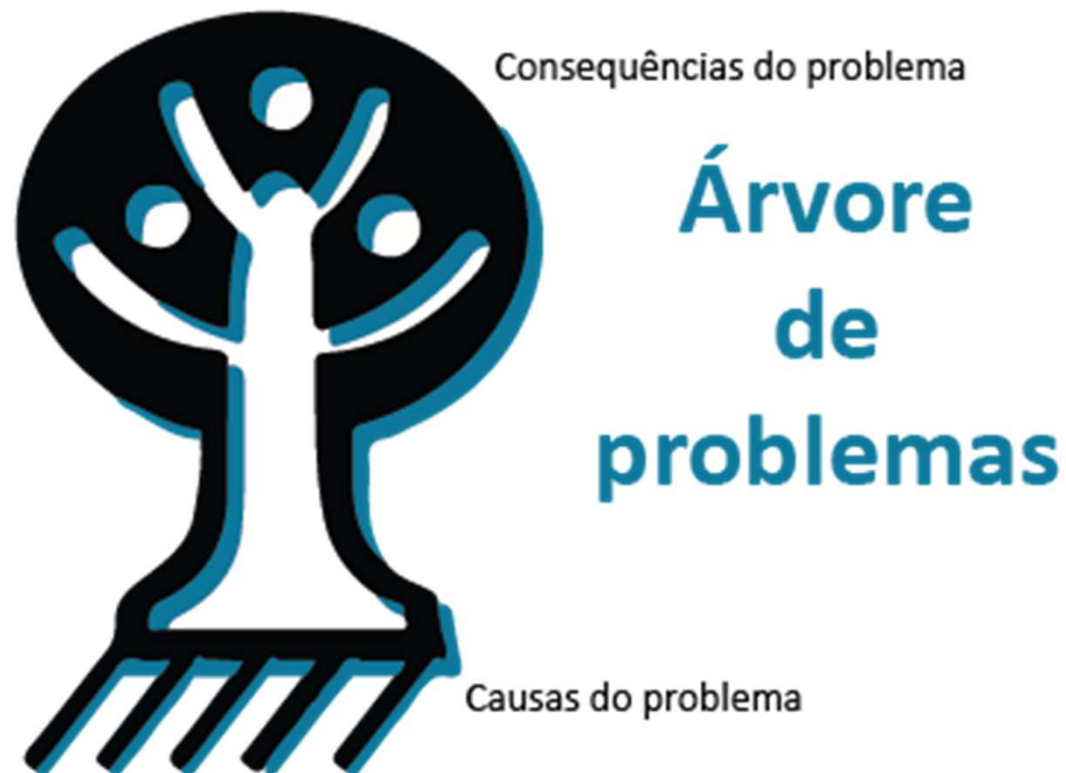
- ✓ A biblioteca fechada há 6 meses e laboratório de ciências com 8 equipamentos quebrados por falta de manutenção.

Momento 1 – Identificando o problema

Passo 5 – Como explicar o problema

Quais são as causas que devem ser enfrentadas para se solucionar o problema?

Explicando o problema



Momento 2 – Propondo a intervenção

Passo 6 – Análise dos nós críticos e das possíveis soluções

A identificação das causas de um problema é fundamental, porque para enfrentá-lo elas devem ser atacadas.

Por meio de uma análise cuidadosa das causas de um problema, podemos ter mais clareza sobre onde atuar ou quais causas devemos atacar.

Para obter uma solução efetiva devem ser identificadas as **causas mais importantes** – aqui denominadas “**nós críticos**” – que se pretende atacar com o projeto.

É bom recordar que um **nó crítico** envolve a ideia de **algo sobre o qual se pode intervir**.

Momento 2 – Propondo a intervenção

Passo 7 – Busca de uma solução efetiva

Com o problema bem explicado e as causas consideradas mais importantes identificadas, agora é o momento de pensar nas **soluções** e **estratégias** para o **enfrentamento do problema**.

Chegou a hora de iniciar a elaboração do projeto de intervenção propriamente dito. São objetivos deste momento:

- ✓ Desenhar as intervenções para o enfrentamento das causas selecionadas como nós críticos.
- ✓ Identificar os **produtos e resultados** para cada intervenção definida.

Produtos e resultados expressam a situação futura que se quer alcançar com a intervenção, e necessitam ser quantificados em metas que serão monitoradas e avaliadas.

Momento 2 – Propondo a intervenção

Passo 7 – Busca de uma solução efetiva

Cada intervenção é formada por um conjunto de ações que devem ser desenvolvidas durante a execução do projeto. Essas intervenções consomem vários tipos de recursos:

- ✓ **Econômicos** (também denominados financeiros).
- ✓ **Organizacionais** (estrutura física, recursos humanos, equipamentos etc.).
- ✓ **Cognitivos** (conhecimentos disponíveis e acumulados).
- ✓ **De poder** (também denominados recursos políticos).

Momento 3 – Construindo viabilidade

Passo 8 e Passo 9 – Identificando e viabilizando os recursos críticos

São considerados **recursos críticos** aqueles indispensáveis para a execução da intervenção e que não estão disponíveis.

Estratégias capazes de construir viabilidade para o projeto de intervenção:

- ✓ Identificar os **atores que controlam recursos críticos** para implantação e funcionamento de cada intervenção.
- ✓ Analisar a **motivação de cada ator** em relação aos objetivos pretendidos pelo projeto.
- ✓ Desenhar **estratégias viabilizadoras**.

Momento 4 – Gerenciando a intervenção

Passo 10 e Passo 11 – Monitoramento e avaliação das atividades propostas

Este momento é crucial para o êxito de um projeto de intervenção, porque não basta contar com um projeto bem formulado e com garantia de disponibilidade de recursos demandados.

É preciso desenvolver um sistema de gerenciamento que controle e avalie a implementação das intervenções, indicando as correções de rumo quando sejam necessárias.

Esse sistema de gerência deve também garantir uma eficiente utilização dos recursos, promovendo a comunicação entre planejadores e executores.

O sucesso de um projeto de intervenção, ou a possibilidade de que seja realmente implementado, depende de como seu gerenciamento será executado.

Momento 4 – Gerenciando a intervenção

Passo 10 e Passo 11 – Monitoramento e avaliação das atividades propostas

Método – Avaliação de programas e serviços (DONABEDIAN, 1980)

Avaliação de estrutura

Avaliação de processo

Avaliação de resultado

Momento 4 – Gerenciando a intervenção

Passo 10 e Passo 11 – Monitoramento e avaliação das atividades propostas

Método – Avaliação de programas e serviços (DONABEDIAN, 1980)

Avaliação de estrutura

Avaliação de processo

Avaliação de resultado

- ✓ Compreende as modificações de estrutura física, dos recursos tecnológicos e organizacionais dos serviços.
- ✓ Mede a modificação na produção e/ou novas tecnologias implantadas em curto e médio prazo.
- ✓ Ex.: novas unidades implantadas; aumento no número alunos matriculados.

Momento 4 – Gerenciando a intervenção

Passo 10 e Passo 11 – Monitoramento e avaliação das atividades propostas

Método – Avaliação de programas e serviços (DONABEDIAN, 1980)

Avaliação de estrutura

Avaliação de processo

Avaliação de resultado

- ✓ Envolve as atividades realizadas para os clientes e as relações entre elas e a qualidade dos serviços prestados.
- ✓ Mede efeitos e resultados nos indicadores de assistência e organização de serviços a curto e médio prazo.
- ✓ Ex.: aumento do percentual de laboratórios em funcionamento; aumento do percentual de professores com formação pedagógica.

Momento 4 – Gerenciando a intervenção

Passo 10 e Passo 11 – Monitoramento e avaliação das atividades propostas

Método – Avaliação de programas e serviços (DONABEDIAN, 1980)

Avaliação de estrutura

Avaliação de processo

Avaliação de resultado

- ✓ Engloba o que é finalístico para a população em termos de melhorias das condições de saúde e no funcionamento do sistema de saúde.
- ✓ Mede impacto nos indicadores populacionais de morbimortalidade em médio e longo prazo.
- ✓ Ex.: diminuição da disfunção série/idade ou diminuição da evasão.