

Ferramentas de Planejamento e Gestão Estratégica na Educação durante a pandemia covid-19

*Evandro Brandão Barbosa

*Administrador, economista, mestre em educação e doutor em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia. E-mail: educacaosustentavel@gmail.com. Professor de Ensino Superior no Centro Universitário Luterano de Manaus – ULBRA/Manaus.

RESUMO

O planejamento representa o potencial de a gestão estratégica identificar a visão, investigar a visão, investigar o presente e construir estratégias dinamicamente para tornar real o que inicialmente não passava de uma ideia visualizada. No processo de construção das estratégias cabe aos gestores eleger ferramentas estruturadas e semiestruturadas ou aquelas em desenvolvimento, a fim de continuar a construção da missão do empreendimento. Esse foi o contexto de entendimento que incentivou gestores educacionais do ensino superior a substituíres as aulas presenciais por aulas no sistema remoto, com atividades síncronas e assíncronas, durante o primeiro semestre de 2020, quando a pandemia de Covid-19 obrigou a adoção do isolamento e do distanciamento social, no mundo, no Brasil, no estado do Amazonas e na cidade de Manaus.

As ferramentas de planejamento e gestão estratégica são técnicas administrativas que apoiam os gestores nas tomadas de decisão, nos setores privado e público. Para Oliveira (2001), o planejamento estratégico é metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pelo empreendimento, visando maior grau de interação com o ambiente. A interação, nesse caso, significa a realização de um planejamento que extrapola a identificação dos diversos recursos disponíveis, a definição de objetivos, o estabelecimento de metas e prazos, e o acompanhamento da efetivação do que foi planejado.

A tomada de decisão é uma tarefa frequente na prática profissional dos gestores, cuja fonte primária para as decisões mais acertadas é a informação que, transformada em conhecimentos possibilitará a tomada de decisão. Portanto, os gestores devem buscar conhecer os processos e os projetos que administram, porque assim saberão quais dados têm importância para serem coletados, processados e transformados em informações. A partir dessas informações, os gestores criarão os conhecimentos necessários à compreensão das necessidades do empreendimento, porque identificam-se problemas e provocam o planejamento com a proatividade necessária para reduzir custos e melhorar o desenvolvimento de processos.

As ferramentas de planejamento e gestão estratégica apoiam os gestores na identificação dos problemas nos processos e nos projetos; na identificação de soluções mais viáveis, na implantação de soluções e monitoramento contínuo dos resultados obtidos no decorrer dos processos. Porque, assim torna-se possível proceder às mudanças necessárias à efetivação do que foi construído como resultados possíveis durante o planejamento estratégico.

Nesse contexto de conhecer e utilizar ferramentas de planejamento e de gestão estratégica, sem a limitar-se a pensar e abordar apenas ferramentas estratégicas como Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças); PDCA (Planejamento, Execução, Verificação e Ação); Fluxo de Caixa e BSC (*Balanced Scorecard*), realizou-se a pesquisa no segundo trimestre de 2020, durante a pandemia de covid-19, na cidade de Manaus, no estado

do Amazonas, no Brasil, com o objetivo de compreender como os gestores da área de educação superior desenvolveram estratégias, em tempo hábil, capazes de substituir as aulas presenciais dos cursos superiores por aulas no sistema remoto, a partir da utilização de tecnologias digitais aplicadas à educação. Portanto, esse é o foco deste texto que apresenta os resultados da pesquisa no sentido de contribuir com as aprendizagens nas áreas de planejamento e gestão estratégica.

Ao substituir as aulas das disciplinas presenciais por aulas *on-line*, em decorrência da pandemia covid-19, os gestores das instituições de ensino superior da cidade de Manaus, no estado do Amazonas, descobriram a necessidade de aprendizagem continuada na utilização de diferentes tecnologias digitais aplicadas à educação. Aprendizagem esta, necessária aos gestores, alunos e professores. A substituição das disciplinas presenciais por disciplinas *on-line* com a utilização de tecnologias digitais foi autorizada pelo Ministério da Educação, a partir da Portaria número 343, de 17 de março de 2020, que foi reforçada em seguida pela Portaria 345; ambas foram ampliadas e deram origem ao Parecer CNE/CP nº 5, de 28 de abril de 2020, em cujo Histórico, texto de introdução do referido Parecer, encontra-se a seguinte informação:

Uma pneumonia de causas desconhecidas detectada em Wuhan, China, foi reportada pela primeira vez pelo escritório da Organização Mundial de Saúde (OMS) em 31 de dezembro de 2019. O surto foi declarado como Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional em 30 de janeiro de 2020. A OMS declarou, em 11 de março de 2020, que a disseminação comunitária da COVID-19 em todos os Continentes a caracteriza como pandemia. Para contê-la, a OMS recomenda três ações básicas: isolamento e tratamento dos casos identificados, testes massivos e distanciamento social. O Ministério da Saúde editou a Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020, publicada no Diário Oficial da União (DOU), em 4 de fevereiro de 2020, declarando Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, em razão da infecção humana pelo novo Corona vírus (COVID-19). Estados e Municípios vêm editando decretos e outros instrumentos legais e normativos para o enfrentamento da emergência de saúde pública, estando, entre elas, a suspensão das atividades escolares (BRASIL, 2020, p. 1).

Logo, a adoção de tecnologias digitais aplicadas à educação tornou-se a estratégia de planejamento e de gestão da educação autorizada pelo Ministério da Educação, no Brasil. Mesmo tecnologias digitais comumente utilizadas pela sociedade para os contatos em redes sociais, mensagens e publicações de opiniões e de imagens, foram identificadas como opções de ferramentas digitais estratégicas a serem utilizadas por alunos e professores do ensino superior, a fim de dar continuidade ao desenvolvimento de habilidades e competências durante os estudos on-line de diferentes disciplinas, sejam elas teóricas e teórico-práticas.

A utilização de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) específico por alunos e professores, em condições de aulas presenciais, antes da pandemia covid-19, onde os acadêmicos realizavam atividades semipresenciais em interação com os colegas e com os

professores, mostrou-se insuficiente para dar conta da demanda por aulas *on-line* em período de pandemia. Por isso, professores e alunos precisaram aprender com urgência como lidar com as ferramentas digitais do *Google for Education*, como *Classroom*, Documentos, *Chat*, Planilhas, Apresentações, *Google Meet*, *Hangouts*, *Jamboard*, Agenda, Formulários e outras. Com início na segunda quinzena do mês de março de 2020, o distanciamento social como consequência do isolamento social imposto pelo risco da contaminação com o coronavírus impôs a urgência da imersão nas atividades acadêmicas *on-line*. As instituições de ensino superior privadas e públicas que já utilizavam um AVA antes da Pandemia, certamente tiveram capacitação e experiências de como lidar com as aulas e a realização de atividades *on-line*.

Paralelamente à aprendizagem de como lidar com tecnologias diversificadas com o objetivo de desenvolver habilidades e competências humanas e profissionais, a partir dos estudos dos componentes curriculares, também denominados disciplinas, alunos e professores tiveram que lidar mais amíúde com dois tipos de inteligência, a intrapessoal e a existencial. Na primeira, aluno e professor, cada qual do seu jeito, tiveram que desenvolver conversas consigo mesmos a fim de compreender os seus sentimentos positivos e negativos, para lidar com os mesmos de modo consciente, sem culpas e sem descasos. Na inteligência existencial, estudantes e professores, cada qual ao seu jeito, tiveram que refletir sobre a sua própria existência, não como a razão de ser da mesma, mas a existência como uma necessidade ímpar para dar início a qualquer ação mental e física, por isso, manter-se vivo foi compreendido como ação fundamental para se ter condições de apreender, de desenvolver-se. A existência de conflitos durante o processo de substituição de aulas presenciais por aulas no sistema remoto revelou-se em situações específicas entre estudantes e instituição, professores e estudantes, instituição e professores. E, administrar tais conflitos não se constituiu em desperdício, mas, na verdade, tornou-se uma oportunidade, pois segundo o especialista em liderança e comportamento organizacional George Kohlrieser, se o conflito for tratado de forma construtiva, as instituições, os empreendimentos crescem e se desenvolvem (KOHLRIESER, 2008).

O coronavírus utiliza como porta de entrada um dos buracos que o ser humano possui na cabeça e, direciona-se aos pulmões inicialmente dificultando a respiração para depois atingir diferentes órgãos humanos, e em cada ser humano outros sintomas podem se apresentar. O isolamento social, portanto, reduz o risco de contaminação em consequência da não exposição ao coronavírus portado por pessoas contaminadas e espalhado no ar pela fala e pela respiração dessas pessoas. Esse tipo de compreensão da fisiologia do coronavírus tem feito com que estudantes e professores se concentrassem nas suas atividades acadêmicas no sistema *on-line*, enquanto desenvolviam habilidades e competências para a construção de aprendizagens a serem utilizadas na vida diária e na vida profissional.

O sistema *on-line* como substituição ao sistema presencial não é cem por cento efetivo para os estudos das disciplinas teórico-práticas. No entanto, durante a pandemia do covid-19, o sistema *on-line* se revelou efetivo quanto às atividades teóricas e atendeu satisfatoriamente a algumas atividades práticas. E o que não foi possível ser efetivado no sistema *on-line*, enquanto prática, pode ser recuperado presencialmente quando os efeitos da pandemia se atenuaram ao final do mês de junho e início do mês de julho, com o retorno parcial das atividades presenciais, nas instituições de ensino superior na cidade de Manaus. Entre as ferramentas do *Google for Education*, o uso do *Google Meet* como ferramenta tecnológica para aulas *on-line* por videoconferência tornou-se um sucesso na continuidade da construção

de aprendizagens de estudantes e professores, integrantes das comunidades acadêmicas de instituições de ensino superior que não interromperam as aulas das disciplinas teóricas e teórico-práticas, durante a pandemia covid-19.

Assim, as instituições de ensino superior de Manaus que aderiram ao sistema *on-line* de educação utilizaram um rol de ferramentas digitais aplicadas à educação com sucesso. Além do uso de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) específico já conhecido por alunos e professores, essas instituições agregaram tecnologias como *Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Zoom* e outros. Com isso, alunos e professores interagiram até mais intensivamente do que ocorre quando as aulas são apenas presenciais.

Conscientes de que as aulas *on-line* de disciplinas teóricas e teórico-práticas não substituem integralmente as aulas presenciais ou as aulas integradas presenciais e *on-line*, os gestores educacionais do ensino superior na cidade de Manaus planejaram o retorno das atividades presenciais criteriosamente, cumprindo protocolos estabelecidos pelas organizações de saúde e pelas normas e decretos estabelecidos pelos gestores governamentais das esferas Federal, Estadual e Municipal; além do estabelecimento de protocolos internos voltados à segurança sanitária e de saúde dos integrantes da comunidade acadêmica. Entre os critérios para o retorno às aulas presenciais foram estabelecidos os seguintes: 1) Acolhimento de todos os integrantes da comunidade acadêmica, com a solidariedade, a sensibilização para a elevação da autoestima e o incentivo à continuidade da vida privada, profissional e acadêmica com todos os objetivos planejados por cada um; 2) Realização de Avaliação Diagnóstica de Aprendizagem (sem a utilização de pontuação e de nota, mas para planejar o que precisa ser trabalhado para o desenvolvimento de competências e habilidades ainda não desenvolvidas durante as aulas *on-line*); 3) Valorização e efetivação das inter-relações pessoais de qualidade seja durante os atendimentos demandados, seja com a proatividade de ofertar atenção psicológica e acadêmica identificada como necessária ao desenvolvimento humano de todo e qualquer integrante da comunidade acadêmica.

A utilização de tecnologias como ferramentas estratégicas de gestão não deve ser comparada com a capacidade dos gestores de gerir processos na consecução de produtos. A junção das características do profissional gestor com a utilização de tecnologias adequadas aos propósitos do empreendimento representa o equilíbrio necessário à execução do planejamento estratégico. Tal compreensão sobre as tecnologias é fundamental para que o gestor não lhe atribua *status* de solução para todos os males, para todos os problemas; porque os conhecimentos, as experiências, a criatividade, a visão e a disposição dos gestores para empreender são fundamentais, enquanto as tecnologias continuam sendo ferramentas de apoio, de mediação, de agilização de processos.

A dinâmica de mudanças no ambiente de atuação das empresas requer agilidade nas tomadas de decisão, por parte dos gestores; o exemplo da mudança no ambiente de trabalho das instituições de ensino superior, na cidade de Manaus, por exemplo, exigiu um posicionamento dos gestores para a apropriação de novas tecnologias no novo ambiente de isolamento e distanciamento social.

Nesse ambiente, para a permanência no mercado, toma-se fundamental que as empresas façam a transição da larga escala para o alto valor agregado ao longo do processo produtivo - sendo que este valor surge da geração contínua de inovações. A busca por estas, além do foco lógico na questão tecnológica, deve considerar a inovação

organizacional e de mercado. A empresa se depara com a necessidade de construir uma estratégia que contemple a tecnologia, articulada com a estratégia competitiva global da empresa (MESQUITA, 2003, p. 5).

Finalmente, pode-se compreender que os gestores de instituições de ensino superior que substituíram as aulas presenciais por aulas *on-line* não tiveram as suas atividades acadêmicas das disciplinas teórica e teórico-práticas interrompidas. Esses gestores compreenderam que a instituição escola é o conjunto de pessoas que age em prol da realização de atividades específicas voltadas para a formação humana e profissional. A instituição escola não é a estrutura física dos prédios, cujas portas permaneceram parcialmente fechadas em decorrência da pandemia covid-19, onde não era possível a aglomeração de pessoas e nem a ocupação de salas de aula e de laboratórios. No entanto, os gestores e colaboradores necessários ao funcionamento de atividades presenciais continuaram seus trabalhos administrativos dentro dos prédios das instituições, onde deram apoio a estudantes, professores e colaboradores que continuaram em suas casas e demandaram serviços antes somente realizados presencialmente no interior dos prédios das instituições.

As aprendizagens construídas por gestores educacionais, colaboradores, estudantes e professores do ensino superior na cidade de Manaus representaram o compromisso social das instituições que não interromperam a totalidade de suas atividades acadêmicas, principalmente as instituições de ensino superior do setor privado que utilizam a metodologia de aprendizagem por competências. As tecnologias aplicadas à educação constituíram-se em ferramentas estratégicas para o planejamento e a gestão estratégica das instituições de ensino superior da cidade de Manaus, no primeiro semestre de 2020, durante a pandemia covid-19.

BIBLIOGRAFIAS

BRASIL, Ministério da Educação. **Parecer CNE/CP nº 5, de 28 de abril de 2020**. Brasília: CNE/CP, 2020.

KOHLRIESER, G. **Artigo 6 habilidades essenciais para resolver conflitos**. In: Revista HSM Management, nº 70, setembro e outubro de 2008. (p. 17-18).

MESQUITA, A. G. **A influência da tecnologia no planejamento estratégico**; Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Estadual de Campinas, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.