

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E DOCÊNCIA  
DO ENSINO SUPERIOR

**FÁBIO WENER DOS SANTOS COUTINHO**

**A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS ATIVIDADES DE  
CONSULTORIA EDUCACIONAL**

São Luís

2017

**FÁBIO WENER DOS SANTOS COUTINHO**

**A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS ATIVIDADES DE  
CONSULTORIA EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão e Docência no Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof<sup>a</sup>.Me.Leonor Viana de Oliveira Ribeiro.

São Luís

2017

**FÁBIO WENER DOS SANTOS COUTINHO**

**A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS ATIVIDADES DE  
CONSULTORIA EDUCACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão e Docência  
no Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para  
obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. MeLeonor Viana de Oliveira Ribeiro  
Mestre em História Ensino e Narrativas - UEMA

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS ATIVIDADES DE CONSULTORIA EDUCACIONAL

Fábio Wener dos Santos Coutinho<sup>1</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é abordar a relevância do planejamento operacional nas atividades de consultoria educacional. Metodologicamente, este trabalho foi construído através de um estudo qualitativo, por meio de revisão bibliográfica baseada em livros, artigos acadêmicos e teses de mestrados sobre o tema em questão, e através de diversos autores como: Chiavenato, Libâneo, Maximiano, Oliveira, entre outros. Os resultados dizem que a intervenção do planejamento operacional nas atividades de consultoria como ferramenta de gestão administrativa, contribui para ampliar o autoconhecimento dos participantes, bem como proporcionar conscientização e reflexão sobre os fenômenos que envolvem a carreira do profissional docente.

**Palavras-chave:** Administração.Planejamento Operacional.Ferramenta de Gestão. Consultoria Educacional.

### ABSTRACT

The operational planning is identified as a management tool, being one of the essential items to adjust the problems found in the operationalization of educational consulting activities. Methodologically, this article was constructed through a qualitative study, by a literature review based on books, academic articles and master's theses about the subject in question, and through several authors such as: Chiavenato, Libâneo, Maximiano, Oliveira and others one. It was observed during the research that the intervention of the operational planning in the consulting activities as an administrative management tool facilitates the development of the teaching work and gives new ways of thinking about the work, proving useful, since it contributes to extend the self-knowledge of the participants, as well as providing awareness and reflection on the phenomena that involve the career of the teaching professional.

**Keywords:** Administration.Operational Planning.Management Tool.Educational Consulting.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração com Habilitação em Marketing pela Faculdade Athenas Maranhense (FAMA).

## **1 INTRODUÇÃO**

Na atualidade tem-se deparado com um sistema produtivo em constantes mudanças, com aumento da competitividade de mercado, o aparecimento de novas tecnologias, novos métodos de gerir uma organização e, principalmente, com a globalização da economia, direcionando as novas formas de prestação de serviços. Assim, as empresas acabam sendo convocadas, a todo instante, a desenvolverem novos moldes administrativos na estrutura de prestação de serviços com eficiência, a fim de garantir melhores resultados.

Diante da complexidade de administrar nos dias atuais, a falta de um planejamento operacional na organização das ações e no processo de consultoria educacional tem diminuído bruscamente a sua racionalidade e eficácia. Pensando nisso, optou-se pelo tema por considerar que ainda há muito trabalho a fazer, no sentido de sensibilizar e informar as organizações, seus gestores e, principalmente, os colaboradores a cerca do planejamento operacional tão esquecido e ocultado nas empresas.

Neste sentido, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a relevância do planejamento operacional nas atividades de consultoria? Tendo que avaliar o planejamento operacional como ferramenta de gestão dentro de empresas de consultoria educacional, considerando suas características e perspectivas, e ressaltando a sua relevância para o desenvolvimento eficiente dessas organizações. Além disso, dentro do estudo do planejamento, procurou-se enfatizar o papel da administração quando esta propõe situações mais viáveis a problemas que possam surgir nas empresas, objetivando auxiliar o empreendedor a saná-los ou prevê-los da melhor forma possível.

A disposição deste artigo está organizada a partir de um tema que debate os diversos conceitos e tipos de planejamento para uma abordagem educacional; em seguida, trata-se sobre a relevância do planejamento operacional nas atividades de consultoria.

## **2 O PLANEJAMENTO E SEUS DIVERSOS CONCEITOS**

Planejar significa a formulação sistemática e contínua dos objetivos e ações alternativas que, ao término, a escolha se dará sobre a melhor ação, que diz

respeito às implicações futuras de decisões tomadas no presente, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes, a fim de alcançar os objetivos anteriormente definidos.

Na linha de pensamento de Hindle (2002), os primeiros conceitos de planejamento, embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que, de certa forma, ter certos conhecimentos de planejamento.

O autor exemplifica que, ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimentos, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chamam cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística, etc.

Segundo Maximiano (2004, p. 131), “[...] planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento [...]” Com este pensamento, o planejamento é geralmente considerado como a principal função administrativa. A sua necessidade não se limita apenas ao atendimento dos objetivos organizacionais. Ele também serve para determinar os métodos e tipos de controle necessários e, principalmente, adotar o tipo de administração que a empresa seguirá.

O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. “Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência”. (CHIAVENATO, 2004, p. 209).

Dentre as funções administrativas, o planejamento é definido como o principal processo de estabelecer os objetivos e decidir a forma de alcançá-los. São as providências a serem tomadas pelos gestores e docentes para a busca da mudança da situação vivenciada, pois é um processo contínuo e deve ser desenvolvido antes, durante e depois da implementação na empresa, a fim de se obter maior empenho na busca dos seus objetivos. “Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ação necessária [...]”. (CHIAVENATO, 2004, p. 216).

Diante do exposto, deduz-se que o planejamento, em todos os casos, consiste na tomada de decisão antecipada. Mas não se tratam pura e simplesmente de fazer previsão das decisões futuras, mas sim das previsões que irão produzir os efeitos e as consequências no futuro.

Os gestores, os docentes e todos os demais envolvidos em uma organização, ao desenvolverem os seus planejamentos devem, por unanimidade, respeitar alguns princípios para alcançar os resultados esperados. E são quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

Princípio da contribuição aos objetivos: devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles. Princípio da precedência do planejamento: corresponde à função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa como: nas pessoas, nos sistemas e na tecnologia. Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências. (OLIVEIRA, 2006, p.125).

Pensando nesses princípios, a empresa ou o profissional, quando se tratar de planejamento operacional, devemos visar os objetivos máximos estipulados pela organização, sendo identificado como de maior relevância no processo administrativo, que pode corresponder à necessidade de treinamentos, avaliações, às novas maneiras de realizar os trabalhos, às alterações nas responsabilidades, procedimentos e comunicações, a fim de garantir a melhor utilização dos recursos. Além de apresentar resultados globais, poderá coordenar constantemente o tempo, os esforços, alcançar os resultados positivos e a manutenção da empresa no mercado competitivo.

Vale ressaltar, que o planejamento possui os seus tipos e características, e o profissional deve saber lidar com os diferentes tipos, os quais podem requerer períodos de curto, médio e longo prazo, podendo envolver toda a empresa, uma divisão ou departamento, ou ainda uma tarefa. Ou seja, o planejamento como uma função administrativa se distribui entre todos os níveis da empresa.

O planejamento do tipo estratégico é direcionado ao nível institucional, com conteúdos genéricos e sintéticos em longo prazo, aborda a organização como um todo, e é macro-orientado. “Podemos encontrar neste planejamento a missão, as metas e visão da empresa, aqui encontramos o alto escalão da empresa, como os

acionistas, proprietários e diretores”. (CHIAVENATO, 2004, p. 209). Fixa à natureza da organização, a missão, estratégias e os objetivos, e a responsabilidade é da direção geral, ou seja, a alta administração. Vale ressaltar que, quando ocorrer qualquer mudança no planejamento estratégico, acarretará em mudanças nos outros níveis da empresa.

“O nível estratégico está voltado à dimensão estratégica da empresa, fazendo referência aos seus objetivos de longo prazo e à sua eficácia e, principalmente, aos modos de alcançá-los, afetando a empresa como um todo”. (CHIAVENATO, 2004, p. 208). O horizonte de tempo é maior que um ano, sendo muito comum nas empresas locais, onde se encontra planejamento na ordem de cinco anos e opera com informações que são frequentemente incompletas e imprecisas.

O planejamento estratégico enfoca nas medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa deste ambiente, com intenção de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, identificar as ameaças e oportunidades.

Agora, o planejamento tático está direcionado ao nível intermediário, com os conteúdos menos genéricos e mais detalhado em médio prazo, e aborda cada unidade separadamente. “Podemos encontrar neste planejamento os gerentes, chefes de departamento, onde possibilitam a realização dos planos estratégicos”. (CHIAVENATO, 2004, p. 209). O nível tático está voltado aos meios para alcançar os objetivos especificados, ou seja, refere-se aos componentes da empresa e à sua eficiência. Em sua elaboração, encontram-se dificuldades de ordem prática, pois é necessário definir objetivos de médio prazo, a fim de que a realização possa levar à concretização dos mesmos.

No tático, serão gerenciados recursos visando atingir os planos estratégicos (projetos, ações, etc.), sendo que as responsabilidades são dos executivos de diretorias e gerências. Este planejamento faz relação com metas de médio e curto prazo e, principalmente, com os meios necessários de atingi-las, que afetam somente uma parte da organização, e envolve um horizonte de tempo intermediário, geralmente um a dois anos.

Já no planejamento operacional, a preocupação está em responder às perguntas: “o quê fazer”, “como fazer” e “quem fazer”, tratando prioritariamente dos meios. Abarca, assim, cada aspecto isoladamente, e enfatiza a técnica, os instrumentos, centralizando-se na eficiência e na busca da manutenção do

funcionamento. “Tem sua expressão nos programas e, mais especificamente, nos projetos, sendo, sobretudo tarefa de administradores, onde a ênfase é o presente, momento de execução para solucionar problemas”. (GANDIN, 1994, p. 56). O nível operacional tem suas decisões tomadas em curto prazo, frequentemente feitas em horas, dias ou semanas. É comum encontrar dados muito apurados e precisos, e seus métodos devem ser capazes de manipular um grande volume de dados.

O planejamento operacional é um processo da administração que vem sendo estudado por grandes especialistas da área, trazendo diferentes tipos de concepções. Em virtude das turbulências do mercado, as organizações estão buscando respostas para atender às exigências atuais, e o planejamento operacional é a melhor forma de encontrar essas respostas, pois mostra o que a empresa representa no ambiente em que se encontra; o que quer, e como fazer para tornar-se o que pretende.

Naturalmente, o planejamento operacional é desenvolvido pelos níveis inferiores da organização, centrado nas atividades diárias, criando situações satisfatórias para sua realização. Nele são estabelecidas as responsabilidades, os recursos humanos, recursos financeiros e os recursos materiais e, principalmente, o cronograma de trabalho. É onde a empresa se organiza, identifica e escolhe as decisões operacionais viáveis à execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Em se tratando do conceito de planejamento operacional,

[...] pode ser considerado como formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente os planos de ação ou planos operacionais. (OLIVEIRA, 2006, p. 49).

O plano operacional, na verdade, coloca em prática cada um dos planos táticos dentro da empresa. Ele é projetado no curto prazo e envolve cada uma das tarefas e metas da empresa.

Com o planejamento operacional, é possível estruturar o processo administrativo de toda a empresa, evitando que ela passe por problemas internos, e sua ausência ou negligência certamente conduzirá qualquer organização ao fracasso.

Logo, percebe-se que os três níveis de planejamentos não se diferenciam de forma concreta, atuando apenas como um processo continuado e integrado, que se

inicia através do planejamento estratégico, que define os objetivos e metas organizacionais, alcançando os níveis de planejamento tático, que traduz e planeja as ações e atividades dos departamentos e, posteriormente, os planos operacionais de aplicação imediata na organização.

### **3 TIPOS DE PLANEJAMENTO NA ÁREA DA EDUCAÇÃO**

No âmbito da consultoria educacional, pode-se deparar com a prática de planejar, uma questão amplamente discutida nos tempos atuais, mas um dos complicadores para o exercício da prática docente parecem ser a compreensão de conceitos e o uso adequado dos mesmos. Assim sendo, este item procura explicitar o significado básico de cada termo, visando dar espaço para que se possam estabelecer as relações entre eles, a partir de experiências pessoais e profissionais. O planejamento direcionado para a área da educação aparenta diversidades em relação à funcionalidade e ao contexto escolar, com interesse de atender às necessidades da sociedade quanto aos indivíduos.

Nesta área, o planejamento se torna uma ferramenta sistematizada e permanente, com interesse de tomar as melhores decisões em relação à educação, ao educando, ao ensino, ao educador, às disciplinas, às técnicas de ensino, à administração da escola e, principalmente, à comunidade interessada. Embora possam ser muito parecidos, percebe-se que há uma enorme diferença entre os termos que poderia se julgar como sendo uma questão de hierarquia de planejamento no ambiente educacional.

O planejamento educacional para Sant'anna et al., (1995, p. 14):

“É um processo contínuo que se preocupa com o ‘para onde ir’ e ‘quais as maneiras adequadas para chegar lá’, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto as necessidade da sociedade, quanto as do indivíduo”.

A educação é considerada um alto investimento indispensável para o desenvolvimento da sociedade, passando, nos últimos tempos, a merecer maior atenção das autoridades, legisladores e educadores, para desencadear um processo de aceleração em relação à expansão da melhoria da rede escolar e preparação dos recursos humanos.

Conhecido como o mais complexo dos planejamentos, é desenvolvido dentro de uma hierarquia de governo com base nas políticas regionais de educação no âmbito nacional, estadual e municipal, e implicando diretamente nas ações de tomadas de decisões. Historicamente, o controle da educação é exercido pelos Estados. Para Vasconcelos (1995, p. 53), “[...] o planejamento do Sistema de Educação é o de maior abrangência (entre os níveis do planejamento na educação escolar), correspondendo ao planejamento que é feito em nível nacional, estadual e municipal”, incorporando as políticas educacionais.

Já o planejamento curricular, é o processo de tomada de decisão sobre a dinâmica da ação em relação à aprendizagem a ser desenvolvida pela escola.

Segundo Vasconcelos, (1995, p. 56):

“É a previsão sistemática e ordenada de toda a vida escolar do aluno. Portanto, essa modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, pois a preocupação é com a proposta geral das experiências de aprendizagem que a escola deve oferecer ao estudante, através dos diversos componentes curriculares”.

Ou seja, visa promover a aprendizagem de um conteúdo, as condições satisfatórias à aplicação, a integralidade dos conhecimentos e organizar um sistema dentro dos campos do conhecimento.

Este planejamento vem para ajudar aos membros da comunidade escolar a definir seus objetivos, obter maior efetividade no ensino e, principalmente, coordenar esforços para aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem, garantido ao estabelecimento um clima estimulante para o desenvolvimento das tarefas educativas, com o envolvimento de todos os participantes do processo.

Agora, o planejamento de ensino é o “[...] processo de decisão sobre atuação concreta dos professores, no cotidiano de seus trabalhos pedagógicos, envolvendo as ações e situações, em constante interação entre professor e aluno, e entre os próprios alunos”. (PADILHA, 2001, p. 33). Este planejamento parte sempre de pontos referenciais estabelecidos no planejamento curricular, e tem como essência: a dimensão filosófica, que explica os objetivos da escola; a dimensão psicológica, que indica a fase de desenvolvimento do aluno, suas possibilidades e interesses, e; a dimensão social, que expressa às características sócio-econômico-cultural do aluno e suas exigências. Este detalhe é baseado no processo ensino-aprendizagem, e varia de uma escola para outra.

Na opinião de Sant'Anna et al., (1995, p. 19), esse nível de planejamento trata do “[...] processo de tomada de decisões bem informadas que visem à racionalização das atividades do professor e do aluno, na situação de ensino-aprendizagem”. O planejamento, nesta perspectiva, envolve a previsão de resultados satisfatórios, assim como também os meios necessários para alcançá-los.

O professor no período letivo precisará se preocupar em organizar três tipos de plano de ensino. E, por ordem de abrangência, vai delinear, globalmente, todas as ações a serem empreendidas por meio do plano de curso, disciplinar, partindo da ação pretendida no plano global chamado de “plano de unidade” e, por fim, o plano de aula, que vai especificar as realizações diárias para a concretização dos planos anteriores. Aqui, o professor deve ter conhecimentos profundos aos conceitos centrais, conteúdo, procedimentos e, principalmente, saber criar problemas e saber orientá-los de forma que todos entendam a aprendizagem proposta e desenvolver a personalidade dos alunos.

Planejamento Político-Social tem como preocupação fundamental responder às questões “para que”, “para quem” e também como “o que”. A preocupação central é definir fins, buscar conceber visões globalizantes e de eficácia; serve para situações de crise e em que a proposta é de transformação, em médio prazo e/ou longo prazo. “Tem o plano e o programa como expressão maior”. (GANDIN, 1994, p. 55).

E, por fim, o planejamento escolar que é o planejamento global da escola, envolvendo o processo de reflexão das decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição, desenvolvido logo na primeira semana de aula, com a participação de toda equipe pedagógica e revisto periodicamente, certamente garantirá melhores resultados no decorrer do ano letivo com intenção de evitar problemas futuros.

Segundo Libâneo (1994, p. 221), o planejamento escolar “[...] é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades em termos de organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino”. Desse modo, no planejamento escolar um professor programa e planeja as atividades que vai propor aos seus alunos, e determina quais os objetivos pretendidos para melhorar a qualidade na prestação de serviço.

Já a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em Brasil (1996), refere os artigos 12 a 14 sobre a participação da instituição de ensino, bem como o corpo docente, tratando da importância de formular e executar o planejamento, considerando a aprendizagem dos alunos em suas especificidades. Ou seja, cabe à equipe pedagógica, além de executar o planejamento, fazer valer a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Com o entendimento teórico dos principais conceitos a respeito do planejamento, o profissional, quando colocar em prática o conhecimento adquirido, terá sucesso no desenvolvimento das atividades de consultoria educacional, e garantirá a eficiência (como realizar as operações com menos recursos, menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.).

#### **4 CARACTERÍSTICAS E ASPECTOS DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

O planejamento operacional é um componente essencial no cotidiano educacional, que precisa ser identificado e reconhecido como forma de facilitar e viabilizar o ensino-aprendizagem. Ou seja, é de suma importância tanto para o professor que terá subsídio para levar o pensamento sistemático à sala de aula, quanto para o aluno que terá o direcionamento da realidade do cenário e, principalmente, visar à racionalização das atividades propostas pelo professor.

Segundo Maximiano (2004, p. 146), “[...] o processo de planejamento operacional compreende nas etapas de identificação e análise dos objetivos, elaboração de cronograma, elaboração de orçamento, identificação e avaliação de risco”. Ou seja, o processo de planejamento operacional se inicia com a identificação das atividades que devem ser executadas, para que os objetivos possam ser alcançados. Estas etapas consomem tempo e o consumo de tempo depende do trabalho previsto para sua realização. Para o planejamento do tempo e das atividades, é preciso identificar as atividades necessárias, fazendo a estimativa de duração e programar a distribuição destas atividades no tempo, definindo o início, a sequência e o término, e fazendo o registro em um cronograma.

Outro aspecto relevante é a importância da identificação e avaliação de riscos, conhecidos como eventos que afetam a realização de uma atividade. A falta de informação ou o desconhecimento sobre as atividades a serem executadas, e até mesmo a desorganização das atividades resultam nas incertezas e na maximização

dos riscos. Vale ressaltar que no ambiente competitivo dos tempos atuais não existem certezas, apenas riscos e oportunidades. De acordo com Maximiano (2004, p.153), “[...] no processo de planejamento operacional, os riscos devem ser identificados e analisados, para possibilitar o planejamento de ações que reduzam ou minimizem a sua ocorrência [...]”.

Depois de identificados, os riscos devem ser analisados e classificados quanto à possibilidade de ocorrerem e às gravidades dos impactos que afetaram a realização das atividades, possibilitando o planejamento das ações que vão responder a esses riscos de forma a reduzi-los ou minimizar suas consequências.

O presente artigo mostrar que o planejamento operacional é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização, e que pode ser implantado de forma simples e com baixo investimento nas empresas de consultoria educacional. Por outro lado, deixar de aplicar o planejamento operacional como método de melhoria gerencial em relação ao presente e ao futuro, certamente direcionará a empresa para “o fundo do poço”.

Enfim, o planejamento operacional deve estar voltado para o processo de inovação, o qual necessita de alguns fatores básicos, como: o senso de oportunidade, agressividade, comprometimento, qualificação das pessoas e flexibilidade para atacar oportunidades que passaram despercebidas em um primeiro momento.

## **5 A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL NAS ATIVIDADES DE CONSULTORIA EDUCACIONAL**

Com o intuito de atingir seus objetivos, tanto na grande ou pequena empresa de consultoria, é importante ter um guia, um plano que direcione suas atividades presentes, como meio de atingir as metas traçadas para o futuro. E mais, o planejamento operacional de uma empresa garantirá um melhor controle das atividades e correção de rumos. Caso a empresa não desenvolva um plano ou não tenha um guia para direcionar a caminhada mercadológica, ela poderá passar por diversas dificuldades, que impedirão a organização de tornar o processo cada vez mais capaz e acumulativo dos resultados positivos, e garantir uma melhor otimização dos recursos empresariais.

De acordo com Libâneo (1994, p. 222), “[...] o planejamento trata-se de um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”. Desse modo, as empresas e os profissionais não devem operar na base da improvisação, pois o planejamento operacional é um importante aliado que oferecerá condições positivas no decorrer do tempo rumo ao sucesso.

Porém, sugere-se um olhar mais atento à relevância do planejamento operacional nas atividades de consultoria, seja por meio de grupos de pesquisa ou outras atividades afins que propiciem a ampliação de conhecimento junto aos envolvidos no processo organizacional, gerando respostas rápidas às dificuldades, e garantindo uma melhor organização das atividades.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (2017),

[...] de cada dez pequenas empresas abertas no Brasil, apenas duas sobrevivem até o quinto ano de vida. Trata-se de uma baixa de oitenta por cento. Uma das principais causas de falência considerada é a má gestão empresarial devido à falta de preparo, conhecimento gerencial e principalmente a falta de um planejamento bem definido pelos gestores. Devido ao despreparo se faz necessário a um processo gerencial que possibilitem a organização uma visão de futuro, que auxilie na gestão de negócios através de um planejamento das operações focado nos objetivos desejados. (SEBRAE, 2017, p. 01).

Neste contexto, é de suma importância a implantação do planejamento operacional no processo de consultoria, como fator primordial de mudança, renovação e progresso. Por tais circunstâncias, ele se impõe neste setor como ferramenta de organização para a empresa e ao docente no desenvolvimento de suas atividades. Desenvolver esta ferramenta na empresa permite que cada função e funcionários sejam direcionados para o caminho certo, evitando erros comuns, perda de tempo, acelerando a conquista de resultados positivos, visto que antes de começar a trabalhar é traçada uma rota, que pode ser renovada no decorrer do caminho, de acordo com as necessidades da empresa.

Para uma organização ter um negócio bem sucedido, com uma equipe focada, ter melhoria na qualidade de suas atividades e um elevado grau de aproveitamento, deverá desenvolver seu planejamento operacional da melhor forma possível, além de precisar da participação de todos na elaboração e no processo decisório, ou seja, responsabilidade dos envolvidos sobre a ação.

A participação na gestão escolar, para Libâneo (2001, p. 52):

[...] é fundamental pra garantir que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Contudo, o planejamento operacional está diretamente relacionado com o futuro promissor da organização e, no entanto, é essencial à sobrevivência de uma empresa e principalmente para o professor, que garantirá um bom desenvolvimento de suas atividades.

A tendência é que o corpo docente participe ativamente de toda organização, ou seja, participe do desenvolvimento, construção do planejamento, na aplicação e avaliação do trabalho de consultoria. Para tanto, deverá identificar o funcionamento do sistema, seus níveis, atentar às políticas educacionais, às diretrizes e à legislação vigente na educação.

Entretanto, o ato do planejamento operacional está intimamente no cenário educacional, norteando as ações e decisões no ensino-aprendizagem, sendo o mesmo essencial para a vida social e profissional dos indivíduos. No entanto, a ação do professor deve estar atrelada às necessidades dos alunos, que por sua vez é o principal foco para o professor no ambiente educacional.

O profissional exigido hoje pelo mercado tem outras características, além das habilidades do aprender fazer. “Ele tem que ser capaz de adaptar-se, de forma constante às mudanças do modo de produção que é determinado pelas exigências do mercado. Não basta apenas aprender a fazer, é necessário compreender”. (VIEIRA et al., 2000). Então, ele deverá possuir um conjunto de convicções e valores que proporcionem consistência a tudo que faz. A integridade deve caracterizar a sua atuação e a sua forma de ser, apresentando coerência em tudo o que pensa e faz, com sustentação de uma filosofia impecável em termos éticos e morais, aliada ao senso de justiça num sentido amplo, o que dá solidez e peso no desenvolvimento de sua atividade.

Diante de tantas transformações que estão ocorrendo nesses últimos anos, qualquer empresa que presta serviços de consultoria e treinamentos, para ter aproveitamento satisfatório e alcançar as suas metas e seus objetivos, é necessário identificar problemas, corrigi-los e avaliar alternativas para que a tomada de decisão saia perfeita, não podendo esquecer que planejar as suas operações é preciso.

Agora, para se ter êxito na vida profissional, o planejamento deverá passar por constante controle, que garantirá melhores resultados nas atividades desenvolvidas pela organização e seus colaboradores.

Segundo Tubino (2000, p. 15):

[...] este controle deverá ser baseado em técnicas que dará suporte ao sistema, com objetivo de fornecer uma ligação entre o planejamento e a execução das atividades, identificando os desvios, sua magnitude e fornecer subsídio para que os docentes desenvolvam suas ações corretivas.

Portanto, o planejamento operacional procura assumir o papel direto de auxiliar a operacionalização das atividades e de suporte, agindo para mapear os problemas no âmbito operacional, contudo, deve-se ter qualificação dentro da empresa para que tal processo possa ser aplicado.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve o intuito de explicar, como foi citada anteriormente, a relevância do planejamento operacional nas empresas de consultoria educacional, juntamente a um estruturado plano de negócio e com suporte de profissionais qualificados podem viabilizar prosperidade e a manutenção de um padrão de consultoria.

Aliando o referencial teórico apresentando juntamente com o estudo de dados, foi possível ter uma ideia geral sobre quanto o planejamento operacional representa para as organizações e como ela impacta diretamente na construção do sucesso. E a sua falta influencia diretamente nos resultados negativos.

A utilização do planejamento operacional nas empresas de consultoria educacional tem uma grande relevância tanto para a organização das atividades, quanto para os profissionais em seu desenvolvimento, garantindo aos gestores e aos profissionais prever possíveis problemas e maneiras para contorná-los, assim como resolver os já existentes, pois para a concretização de um planejamento operacional, é realizada uma análise minuciosa das atividades, e são estabelecidas as direções das atividades e seu controle. Ou seja, o planejamento operacional é uma ação que ajudará a organização a aperfeiçoar a sua prática pedagógica, objetivando o desenvolvimento pleno dos envolvidos ao alcance dos objetivos traçados.

O processo de planejamento operacional faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da empresa e de seus profissionais, em termos de organizar suas atividades e suas expectativas em torno dela. Sendo este, um processo contínuo e inacabado, ou seja, sempre em movimento. Por isso, revela-se, de suma importância para as atividades de consultoria, isso porque, por meio dele, atinge-se uma boa organização das atividades. Reafirma-se que a relevância do planejamento operacional nas atividades de consultoria educacional é algo que precisa ser assimilado por todos os empresários da área.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2017. Não paginado.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos novos tempos**, São Paulo: Campus, 2004.

GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre Administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez. 1994.

MAXIMIANO, A. C.A. **Fundamentos de administração**, São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 22. Ed., São Paulo: Atlas, 2006.

PADILHA, R.P. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2001

SANT'ANNA, F. M. et al. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11. Ed. Porto Alegre: Sagra / DC Luzzatto, 1995.

SEBRAE, Pesquisa: **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade das empresas no Brasil RJ**. Disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2017. Não paginado.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. Ed.- São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento:** plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

VIEIRA, Robson Paisante et al. Era da Globalização e o Novo Paradigma Educacional. In: **2º ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORES**. Florianópolis. Anais do ENEMPRES. Florianópolis: UFSC, 2000.