

## Dificuldades e potencialidades para a elaboração de um planejamento estratégico situacional na educação

### RESUMO

Este artigo tece considerações sobre a importância da construção de um Planejamento Estratégico Situacional na educação. O recorte do estudo é o Instituto Federal de São Paulo e suas potencialidades e fraquezas para levar a termo esse tipo de planejamento. Inicialmente, trazemos uma contextualização do conceito de planejamento e da história dos Institutos Federais. Em seguida, fazemos uma apresentação do Instituto Federal de São Paulo, suas principais finalidades, bem como, sua missão, visão e valores. Por fim, discutimos a concepção do Planejamento Estratégico Situacional à luz dos estudos de Carlos Matus (1991). Foi possível verificar, por meio deste trabalho, a identificação da estrutura organizacional do Instituto Federal de São Paulo com o Planejamento Estratégico Situacional, com potencialidades importantes para a construção de um planejamento que exige a participação dos diferentes agentes públicos envolvidos. O trabalho demonstrou, ainda, que o Planejamento Estratégico Situacional pode ser uma valiosa ferramenta de planejamento educacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento educacional; Planejamento Estratégico-Situacional; Institutos Federais.

**Carla Cristina Biazzi Lorenzi**

[carla.lorenzi@unesp.br](mailto:carla.lorenzi@unesp.br)

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Araraquara. São Paulo, Brasil.

**Hilda Maria Gonçalves da Silva**

[hilda.silva@unesp.br](mailto:hilda.silva@unesp.br)

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Araraquara. São Paulo, Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

O grande passo para a definição de planejamento, nas ciências sociais, foi dado por Max Weber no início do século 20. Para Weber, o planejamento é a materialização do conceito de ação racional com relação a fins. O sujeito da ação escolhe, entre fins alternativos, o que pode lhe oferecer o melhor resultado. Ao mesmo tempo, escolhe os meios mais adequados para atingir esses fins (DI GIOVANNI e NOGUEIRA, 2018).

Com o desenvolvimento das sociedades modernas e, conseqüentemente, aumento da cobrança por parte delas com relação às ações do governo, tornou-se impossível ignorar a necessidade de se planejar ações. Afinal, o governo deve estar corretamente informado das várias dimensões das demandas sociais e preparado para atuar no sentido de atendê-las (DI GIOVANNI e NOGUEIRA, 2018).

De acordo com o professor Paulo César de Souza Batista, da Universidade Estadual do Ceará, é importante planejar no setor público porque, ao contrário do que ocorre na iniciativa privada, as ações do governo não são orientadas pelo mercado. Assim, não existem orientações prévias para essas ações. As orientações estão atreladas a um compromisso de governo e a objetivos traçados. Porém, isso tudo deve estar inserido em um planejamento, uma vez que não existem a priori. Além disso, o planejamento, ao exteriorizar essas propostas, permite a participação popular e a integração dos diversos setores da sociedade. Por fim, e não menos importante, planejar permite uma gestão adequada dos recursos públicos (NUPES-UECE, 2016).

Mas planejar não deve ser algo exclusivo de empresas ou governos devem planejar. Tal princípio básico da administração vem merecendo atenção, também, das instituições de ensino.

Para Libâneo (2018), o planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, numa espécie de antecipação da prática, de modo a prever e programar as ações e os resultados desejados. Assim, as escolas, ao realizarem o planejamento, precisam formular objetivos, ter um plano de ação, os possíveis meios de sua execução e os critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. O autor completa dizendo que “sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados” (LIBÂNEO, 2018, p.125). Conseqüentemente, as boas práticas não se sustentam.

Ainda segundo Libâneo (2018), o planejamento escolar atende, em geral, às seguintes funções:

- Diagnóstico e análise da realidade da escola, buscando informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes (e suas causas), em relação aos resultados obtidos até então.
- Definição de objetivos e metas, compatibilizando a política e as diretrizes do sistema escolar com as intenções, expectativas e decisões da equipe da escola.
- Determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas em função de prioridades postas pelas condições concretas e compatibilização com os recursos – humanos, financeiros e materiais – disponíveis.

- Avaliação dos processos e resultados previstos no plano, tendo em vista a análise crítica e profunda do trabalho realizado e a reordenação de rumos.

O planejamento concretiza-se em planos e projetos, como o Projeto Pedagógico-Curricular. Este detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo. Considera o que já está instituído (legislação, currículos, conteúdos, métodos, formas organizativas da escola etc.), mas também institui e recria uma cultura organizacional (LIBÂNEO, 2018).

Quando se desconsidera o planejamento no contexto educacional, esses projetos ficam guardado em gavetas, os planos de aula acabam por ser cópias daqueles realizados em outras turmas e outros anos letivos. Acabam por ser, meramente, instrumentos burocráticos (LIBÂNEO, 2018).

## 2 BREVE HISTÓRICO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais ou IFs), foram constituídos pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Possuem como escopo os serviços educacionais destinados à educação profissional e tecnológica, a distância e educação profissionalizante de jovens e adultos, em diferentes níveis de ensino (básico, técnico e superior), formas de articulação<sup>1</sup> (integrado, concomitante e subsequente) e modalidades.

Atualmente, existem 38 Institutos Federais, somando mais de 600 câmpus<sup>2</sup> distribuídos por todo o território nacional (Quadro 1).

A história dos Institutos Federais começou em 1909, quando Nilo Peçanha cria, através do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, dezenove escolas de Aprendizes Artífices presentes em cada uma das capitais, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio (BRASIL, 2018). Tais escolas tinham como objetivo habilitar para o trabalho os filhos das classes desfavorecidas (DA SILVA e ROMANOWSKI, 2017).

---

<sup>1</sup> O curso técnico integrado ao ensino médio garante tanto a formação do ensino médio quanto a técnica profissional. Já os cursos técnicos de nível médio concomitantes e subsequentes garantem apenas a formação técnica profissional (IFSP, 2017).

<sup>2</sup> Seguindo recomendações no âmbito dos Institutos Federais, optou-se pelo uso da forma aportuguesada “câmpus” tanto para o singular quanto para o plural.

Quadro 1: Quantidade de câmpus em cada Instituto Federal.

Acre 6	Distrito Federal 11	Sul de Minas 8	Pernambuco 15	Sul-rio-grandense 14
Alagoas 16	Espírito Santo 22	Norte de Minas 11	Sertão Pernambucano 7	Farroupilha 10
Amapá 5	Goiás 14	Sudeste de Minas 10	Piauí 20	Rondônia 9
Amazonas 15	Mato Grosso 19	Triângulo Mineiro 9	Rio de Janeiro 12	Roraima 5
Bahia: 23	Maranhão 28	Tocantins 11	Fluminense 12	São Paulo 37
Baiano 14	Mato Grosso do Sul 10	Paraíba 18	Rio Grande do Norte 10	Santa Catarina 22
Ceará 31	Minas Gerais 18	Paraná 25	Rio Grande do Sul 17	Catarinense 15
Sergipe 9	Pará 18			

Fonte: Instituições da Rede Federal de Ensino (<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>).

Em 1937, a Lei nº 378 transforma as Escolas de Aprendizes Artífices em Liceus Industriais, focados em ofertar educação profissional (BRASIL, 2009). Tal alteração ocorre no governo de Getúlio Vargas e vai de encontro à inserção do país no capitalismo industrial (DA SILVA e ROMANOWSKI, 2017).

Pelo Decreto nº 4.127, de fevereiro de 1942, os liceus são convertidos em Escolas Industriais e Técnicas, que passaram a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. A partir desse ano, inicia-se, formalmente, o processo de vinculação do ensino industrial à estrutura de ensino do país como um todo, uma vez que os alunos formados nos cursos técnicos ficavam autorizados a ingressar no ensino superior em área equivalente à de sua formação (BRASIL, 2009).

Em 1959, as Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em autarquias com autonomia didática e de gestão e todas passam a ser Escolas Técnicas Federais (BRASIL, 2009).

O Decreto nº 60.731, de 1967, transfere as Fazendas Modelos do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação e Cultura. Estas passam a funcionar como escolas agrícolas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, de 1971, torna técnico-profissional todo currículo do segundo grau compulsoriamente. Já a LDB de 20 de novembro de 1994, passa a dispor um capítulo todo sobre a Educação Profissional, evidenciando a importância desta para o país (BRASIL, 2009).

A Lei nº 6.545, de 1978, transforma três delas (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), considerando as instalações físicas e equipamentos disponíveis, as condições técnico-pedagógicas e administrativas, e os recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento de cada centro (BRASIL, 2009).

É somente a partir de dezembro 1994 que, pela Lei nº 8.948, as demais escolas técnicas começam a ser, gradativamente, transformadas em CEFETs (BRASIL, 2009). No caso do IFSP, essa alteração ocorre através de um decreto sem número, de 18 de janeiro de 1999, pelo qual se oficializa a mudança de denominação da

Escola Técnica Federal de São Paulo para Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo (CEFET-SP) (BRASIL, 1999).

Em 29 de dezembro de 2008, com a Lei nº11.892, 31 CEFETs, 75 unidades descentralizadas de ensino, 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixam de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que constituem um marco na ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país. (BRASIL, 2018).

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ANALISADA

O Instituto Federal de São Paulo (IFSP) possui mais de 40 mil alunos distribuídos em suas 37 unidades situadas nas cidades de: Araraquara, Avaré, Barretos, Birigui, Boituva, Bragança Paulista, Campinas, Campos do Jordão, Capivari, Caraguatatuba, Catanduva, Cubatão, Guarulhos, Hortolândia, Ilha Solteira, Itapetininga, Itaquaquecetuba, Jacareí, Jundiaí, Matão, Pirituba, Piracicaba, Presidente Epitácio, Registro, Salto, São Carlos, São João da Boa Vista, São José do Rio Preto, São José dos Campos, São Miguel Paulista, São Paulo, São Roque, Sorocaba, Sertãozinho, Suzano, Tupã e Votuporanga (IFSP, 2019).

A Lei nº11.892, em seu Art. 2, define os Institutos Federais, em geral, e, por conseguinte, o Instituto Federal de São Paulo, em particular, como

[...] instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas [...]. (BRASIL, 2008).

Em seu Art. 7º, a mesma lei aprofunda esse compromisso ao definir como objetivos dos Institutos Federais: (a) ministrar educação profissional técnica de nível médio<sup>3</sup>; (b) ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores; (c) realizar pesquisas aplicadas e atividades de extensão; (d) estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão; e (e) ministrar em nível de educação superior: cursos de tecnologias, licenciaturas<sup>4</sup>, bacharelados e engenharias, além de cursos de pós-graduação lato e stricto sensu (BRASIL, 2008).

Segundo Pacheco (2011), os IFs são instituições comprometidas com as respectivas regiões onde se inserem. Buscam identificar problemas e criar soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável, interligando conhecimentos científicos, sociais e humanísticos.

Para esse autor, “a transversalidade e a verticalização constituem aspectos que contribuem para a singularidade do desenho curricular nas ofertas educativas dessas instituições” (PACHECO, 2011, p.23).

<sup>3</sup> De acordo com a Lei nº11.892, os IFs devem garantir o mínimo de 50% de suas vagas para atender a esse objetivo, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos.

<sup>4</sup> De acordo com a Lei nº11.892, os IFs devem destinar o mínimo de 20% de suas vagas aos cursos de licenciatura, bem como aos programas voltados à formação de professores para a educação básica, especialmente nas áreas de ciências e matemática.

“[...] a tecnologia é o elemento transversal presente no ensino, na pesquisa e na extensão, configurando-se como uma dimensão que ultrapassa os limites das simples aplicações técnicas e amplia-se aos aspectos socioeconômicos e culturais”. (PACHECO, 2011, p.23).

A verticalização do ensino é uma das finalidades dos Institutos Federais. Ela permite que os docentes atuem em diferentes níveis de ensino, no mesmo câmpus, e que os discentes compartilhem espaços de aprendizagem (PACHECO, 2011). Por força de lei, os Institutos Federais devem “promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão” (BRASIL, 2008). Contudo, esse processo deve apoiar-se sobre o princípio da transversalidade, isto é, o diálogo entre educação e tecnologia (DA SILVA e DA SILVA, 2020).

A proposta educacional dos Institutos Federais está pautada, portanto, em uma concepção humanista de educação, buscando integrar ciência, tecnologia e cultura como dimensões indissociáveis da vida humana e desenvolver a capacidade de investigação científica para a construção da autonomia intelectual (IFSP, 2016).

O regaste histórico do IFSP e a observação da legislação e das demandas da sociedade, conduziram à proposição de uma tríade que serve de guia no exercício das responsabilidades e busca de superação dos desafios institucionais. Tal tríade, explicitada a seguir e extraída do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSP<sup>5</sup>, com vigência de 2019 a 2023, é composta pela Missão, Visão e Valores do IFSP (IFSP, 2019).

O câmpus que serviu como modelo para essa análise apresenta dois cursos técnicos integrados ao ensino médio e dois cursos técnicos na modalidade concomitante/subsequente. Como relação ao ensino superior, possui um curso de licenciatura, um curso de engenharia, dois cursos de tecnologias, bem como uma especialização voltada para a formação de professores.

Além dos cursos regulares, o câmpus desenvolve cursos e projetos de extensão envolvendo a comunidade e projetos de pesquisa com bolsistas de Iniciação Científica, PIBID, PIBIFSP, entre outros.

A gestão é realizada por uma Diretoria Geral (DG), eleita pela comunidade acadêmica para um mandato de quatro anos, por uma Diretoria Adjunta Administrativa (DAA), escolhida entre os técnicos administrativos, e por uma Diretoria Adjunta Educacional, escolhida entre os docentes. Além desses cargos de gestão, existem os coordenadores de cursos, de pesquisa, de extensão e dos diversos setores administrativos (Figura 1). Ao todo são 77 docentes efetivos, 44 técnicos-administrativos e cerca de 1000 discentes, atualmente nesse câmpus.

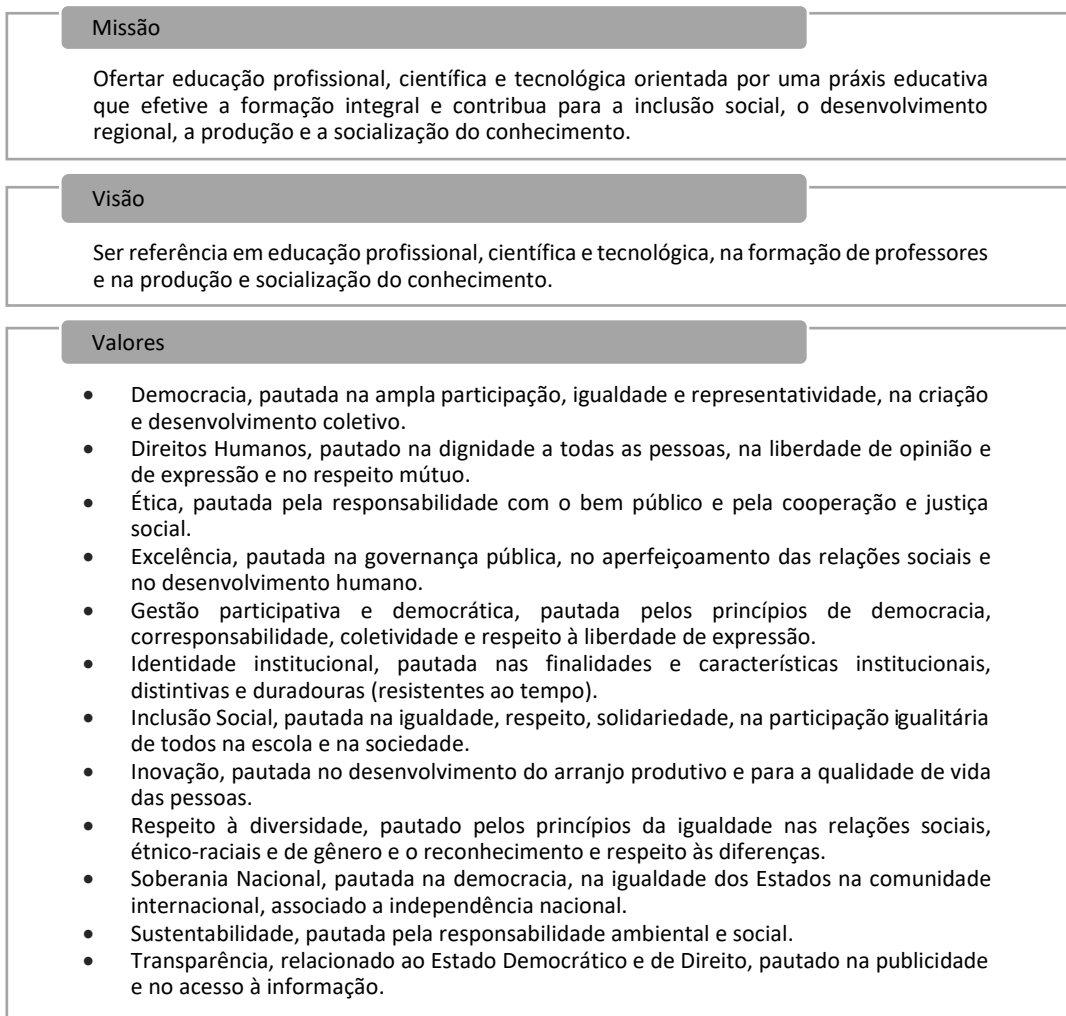
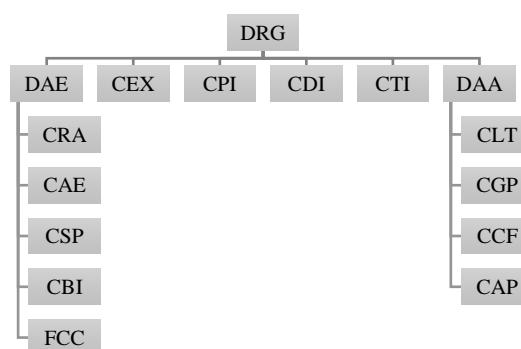


Figura 1: Organograma da instituição



Fonte: Adaptado do Projeto Político Pedagógico da instituição (IFSP, 2016).

- |  |   |
|--|---|
| DRG: Diretor Geral.                          | DAE: Diretor Adjunto Educacional.                       |
| CEX: Coordenação de Extensão.                | CPI: Coordenação de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação. |
| CDI: Coordenação de Apoio à Direção.         | CTI: Coordenação de Tecnologia da Informação.           |
| CRA: Coordenação de Registros Acadêmicos.    | CAE: Coordenação de Apoio ao Ensino.                    |
| CSP: Coordenação Sociopedagógica.            | CBI: Coordenação de Biblioteca.                         |
| FCC: Coordenação de Curso.                   | DAA: Diretor Adjunto Administrativo.                    |
| CLT: Coordenação de Licitações e Contratos.  | CGP: Coordenação de Gestão de Pessoas.                  |
| CCF: Coordenação de Contabilidade e Finança. | CAP: Coordenação de Almojarifado, Manutenção e          |

A região na qual o câmpus se situa apresenta atividades econômicas baseadas no setor industrial sucroalcooleiro, produção de suco cítrico, unidade de produção da Embraer, unidade de manutenção de aeronaves da TAM, gás natural proveniente da Bolívia e implantação do Polo de Tecnologia da Informação.

A seguir, será feita uma breve explanação sobre o conceito de Planejamento Estratégico Situacional (PES) à luz da teoria de Carlos Matus (MATUS, 1991). Na sequência, serão apresentadas as dificuldades e as potencialidades da instituição que impactam a elaboração de um PES. Além disso, serão apontadas ações que podem promover a superação e a solidificação das dificuldades e das potencialidades, respectivamente.

#### **4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

A resolução de problemas, venham eles do contexto empresarial, governamental ou escolar, depende de um claro entendimento da situação/realidade e da formulação de uma interpretação sistematizada, ou seja, precisa de um planejamento adequado (IIDA, 1993).

Para Itiro lida, os métodos tradicionais de planejamento não dão conta deste contexto:

[...] a) o futuro é projetado a partir de um diagnóstico do passado: o plano assume implicitamente que a trajetória passada se repetirá no futuro, com poucas mudanças; b) o objeto do plano é estático: pressupõe-se que quem elabora o plano tem todos os poderes para atuar sobre o objeto do plano. que é considerado passivo; c) há uma separação entre a equipe de planejamento e a de execução, no momento da ação, o plano acaba sendo esquecido ou abandonado. porque não oferece orientações seguras ou fica desatualizado logo no início da ação e o dirigente passa para as inevitáveis improvisações. (IIDA, 1993, p.114).

Nesse tipo de planejamento é possível prever todos os possíveis resultados o que o torna ineficaz na análise de sistemas complexos, como administrativos, econômicos e sociais (IIDA, 1993). Para tais casos, indica-se o método de Planejamento Estratégico Situacional (PES).

O PES foi desenvolvido pelo intelectual e economista chileno Carlos Matus, a partir da década de 1970 e entende o planejamento como um processo dinâmico e contínuo, em que ação, situação e ator social formam um todo complexo.

Para João Augusto Gentilini,

A originalidade do PES está no fato de que os dirigentes, os políticos, a burocracia estatal, os grupos e organizações sociais, os partidos, as organizações empresariais etc., são considerados atores que, mesmo não sendo “especialistas em planejamento”, possuem condições de planejar ou de interferir na elaboração e implementação dos planos formulados pelas equipes governamentais. (GENTILINI, 2014, p. 580).

Consequentemente, para o PES não há “planejadores” e “espectadores”, mas todos os agentes públicos participam do planejamento. Assim, há uma espécie de jogo semicontrolado, no qual há momentos em que se pode controlar as ações dos



demais “jogadores” e, conseqüentemente, os resultados e outros em que só se pode fazer apostas condicionadas à ocorrência de determinadas circunstâncias. É necessário, portanto, realizar o planejamento explorando possíveis resultados a depender de possíveis circunstâncias. Por isso, pode-se dizer que o PES é flexível e adapta-se às constantes mudanças da situação real (MATUS, 1991).

Ao contrário do planejamento tradicional, que focaliza setores, o PES busca identificar e superar problemas. Considera que um problema é uma síntese de diversas realidades que devem ser compreendidas antes de se fazer o plano propriamente dito.

O PES é elaborado, portanto, com base na construção de cenários. Esses integram obrigatoriamente a construção de planos, que são como apostas para o futuro no qual valem previsões [...]. (GENTILINI, 2014, p. 589).

Para Carlos Matus, o plano é uma espécie de compromisso que prenuncia resultados. Estes podem ser previstos, mas não assegurados, já que dependem de variáveis controladas e de variáveis fora de controle. Por isso, o plano é uma aposta, no qual ajustes precisam ser constantemente realizados (MATUS, 1991).

No PES, também, não há separação da função de planejamento da função de execução. O plano é a mediação entre o conhecimento e a ação. A ação, neste caso, não é mera execução do plano, mas sua adaptação às circunstâncias do momento. A ação faz parte do ato de planejar.

Com a reabertura democrática e, especialmente, com a Constituição de 1988 e a Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), as quais passaram a exigir que a definição de políticas, o planejamento e a gestão da educação começaram a ser realizados de forma participativa. Isso permitiu um maior protagonismo por parte de diversos movimentos sociais, como os educadores, nas discussões sobre políticas educacionais. Contudo, gerou, também, divergências, como as relativas aos percentuais do orçamento para investimento e à parcela de responsabilidade da União na oferta e manutenção da educação (GENTILINI, 2014).

No ambiente escolar, tanto as questões de nível macro, quanto aquelas específicas da instituição em questão, como as metas de curto, médio e longo prazo a serem atingidas, são questões complexas, que envolvem diversos atores e, portanto, carregam um potencial de conflito, não podendo ser resolvidas apenas com o planejamento tradicional.

## 5 DIFICULDADES E POTENCIALIDADES DA INSTITUIÇÃO NA ELABORAÇÃO DO PES

A análise SWOT/FOFA é uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de uma empresa<sup>6</sup>. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Essa ferramenta é utilizada para analisar cenários e embasar a tomada de decisões e proporciona um diagnóstico da situação da própria instituição

<sup>6</sup> Neste caso, utilizaremos essa ferramenta para análise de uma instituição de ensino.

(Forças e Fraquezas) e do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), de maneira a aproveitar a conjuntura atual e diminuir riscos.

O câmpus do IFSP analisado tem como potencialidade a presença de uma equipe heterogênea e qualificada, na medida em que agrega diversos tipos de profissionais em diferentes setores. Além disso, tais profissionais possuem jornada de trabalho sob dedicação exclusiva. Ao mesmo tempo em que esse cenário possibilita uma riqueza de concepções e uma excelente força de trabalho, pode ter comprometimentos no engajamento e na comunicação dos diversos setores. Tal intercâmbio é fundamental na elaboração e implementação do PES. Sugere-se, nesse caso, que sejam formadas equipes ou comissões responsáveis pelo planejamento e que elas possuam representantes de cada setor (ou da maioria deles). Para facilitar a comunicação, reuniões periódicas devem ser promovidas e o sistema de comunicação interna da instituição (SUAP<sup>7</sup> e e-mail institucional) deve ser utilizados de forma a acompanhar e debater o andamento do PES. Ademais, é importante que a equipe gestora atue no sentido da sensibilização e formação dos agentes públicos sobre a importância do planejamento e do papel de cada um dentro dele.

Outra característica que impacta positivamente no PES do câmpus é a presença de comissões e órgãos colegiados, tais como:

- CONCAM (Conselho de Câmpus): órgão normativo, consultivo e deliberativo, como instância máxima no âmbito de cada câmpus, que deve assessorar e subsidiar a direção geral, aprovando as diretrizes para atuação local, propostas orçamentárias, projetos, regulamentos internos e normas disciplinares, entre outras atribuições.
- CPA (Comissão Própria de Avaliação): coordena a Autoavaliação Institucional, desde a elaboração do método, passando pela sua implementação e pela sistematização dos resultados, até a redação do relatório final. Este relatório subsidia o planejamento administrativo-pedagógico do Instituto e é usado pelo INEP/MEC no credenciamento institucional e no reconhecimento dos cursos.
- Colegiados de Curso: órgãos consultivos e deliberativos de cada curso superior, responsáveis por conduzir e aprovar os trabalhos de reestruturação do Projeto de Curso, fornecer pareceres específicos, avaliar as propostas de projetos e convênios, entre outros.

Tais instâncias são fundamentais para o adequado funcionamento do câmpus, pois estão em constante atenção às demandas que surgem e mantêm estreita a ligação entre a comunidade acadêmica e a gestão. Porém, o câmpus em questão tem dificuldades no engajamento dos discentes em tais comissões<sup>8</sup>. O protagonismo estudantil é característica marcante da instituição, seja entre os alunos de ensino médio ou de superior, através de grêmio e atlética. Mas a participação em comissões por parte desses alunos é fraca, conseqüentemente, a presença deles no PES será diminuída. Essa participação é fundamental, na medida em que, nesse tipo de planejamento, é necessário caracterizar e analisar, na perspectiva dos atores sociais, os problemas identificados. Os motivos dessa baixa adesão podem ser: falta de conhecimento sobre a importância da comissão, falta

de valorização da opinião do discente, sobrecarga de atividades<sup>9</sup>. É necessário que a instituição melhore a divulgação da importância de tais comissões e da participação da comunidade acadêmica nelas. Nota-se que a instituição faz uso dos meios oficiais de comunicação (SUAP, e-mail institucional e sítio da instituição), mas os discentes preferem utilizar outras formas de comunicação virtual (aplicativos de mensagens instantâneas e redes sociais) e acabam por não participarem de decisões importantes sobre o câmpus, mesmo dentro de uma gestão democrática e participativa.

Como uma fraqueza desta instituição (e de muitas outras instituições de ensino), podemos identificar a falta de conhecimento técnico por parte da gestão e das equipes, especialmente com relação à importância, elaboração e aplicação do PES. Como dito anteriormente, tal método de planejamento centra-se nos problemas e nas operações que deverão ser desencadeadas para enfrentá-los, de forma que situação, ação, e ator formam um todo complexo. É a partir desse conhecimento que será possível apreender a complexidade dos processos sociais e obter as ferramentas operacionais para o enfrentamento de problemas e, conseqüentemente, a construção de projetos e planos de ação que resultem num impacto positivo na instituição. Para tanto, é necessário que haja formação em serviço dos agentes públicos. Essa formação pode ser realizada, por exemplo, pela pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional do IFSP.

Relativos ao ambiente externo, identificamos, positivamente, as parcerias com empresas e escolas para estágios. Isso vai ao encontro do que estabelece a Lei nº11.892, em sua seção II, artigo 6º. Nessa relação, tanto instituição como município são fortalecidos, na medida em que há promoção do desenvolvimento socioeconômico e cultural local, uma das finalidades dos Institutos Federais. É fundamental que tais contatos sejam ampliados de forma que os egressos do câmpus sejam absorvidos pelo mercado de trabalho.

Outra oportunidade identificada é a possibilidade de participação da comunidade externa em decisões do câmpus, como, por exemplo, nas audiências e consultas públicas relativas à implantação de novos cursos. Dentro de uma gestão participativa isso é de fundamental importância, pois esse contato facilita a identificação de demandas da sociedade com relação à atuação do IFSP. Itiro lida ilustra, em seu artigo sobre PES a importância de uma gestão preparada e que conheça o cenário em que a escola se insere.

A solução de um problema depende de seu correto entendimento e da formulação de um modelo adequado para interpretá-lo. [...] Problemas não resolvidos no momento adequado podem agravar-se, gerando crises que passam a exigir providências urgentes. Em consequência, muitos dirigentes passam a maior parte do tempo cuidando dessas urgências, sem que o problema real seja solucionado. (IIDA, p.113, 1993).

Por fim, várias ameaças externas à instituição foram identificadas no que concerne à elaboração e implementação de um PES. Tais problemas referem-se, principalmente, à situação atual do país e as políticas de restrição orçamentária. Nesse caso, para que a instituição não fique refém de pressões externas e urgências que comprometam seu funcionamento, deve haver definição de metas

<sup>9</sup> Muitas reuniões acabam ocorrendo em horário de aula dos discentes.

de curto, médio e longo prazo. Ao elaborar o planejamento em etapas definidas, fica mais fácil focar ações específicas para eles e, conseqüentemente, alcançar os objetivos definidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante que as instituições façam um planejamento, pois é por meio dele que irão estabelecer os objetivos a serem alcançados, definir os indicadores que vão utilizar para medir a execução desses objetivos e mobilizar os recursos e ações dos agentes na direção desses objetivos, tornando a gestão mais transparente e efetiva.

Os métodos tradicionais de planejamento são inadequados para analisar e acompanhar sistemas complexos, tal como uma instituição de ensino, na qual diversos atores sociais estão envolvidos e os conflitos são inerentes. Nestes casos, indica-se o PES, que é flexível, leva em consideração os acontecimentos imprevisíveis que circundam a rotina escolar e não separa as funções de planejamento das de execução.

O plano sustenta-se na compreensão da situação, ou seja, uma identificação pelo conjunto dos agentes públicos envolvidos, dos problemas inseridos situacionalmente. É dessa forma que se pode saber onde e como atuar. Uma vez que cada sujeito tem um conhecimento sobre a realidade que o cerca, é importante que esse planejamento seja realizado coletivamente.

Por isso, para que o PES tenha sucesso, é indispensável que a equipe gestora conheça bem a cultura organizacional da instituição e compreenda quais variáveis controla e sobre quais não tem controle. Contudo, mesmo havendo aspectos e momentos desse jogo social que dependam de outros atores, a equipe pode antever resultados com margem de segurança se planejados de forma intencional e sistematizada.

Além disso, é de extrema necessidade que haja constante avaliação e atualização do plano: os atores pensam, traçam o plano, aplicam, avaliam e voltam a pensar. Afinal, como nos disse Carlos Matus, ele é um produto momentâneo de todo o processo de planejamento e está sujeito às mudanças circunstanciais.

Por fim, com a afirmação da democracia como a forma mais aperfeiçoada de organização dos interesses sociais, as técnicas de planejamento devem se tornar cada vez mais abertas à participação das partes envolvidas nas políticas de governo.

---

## Difficulties and potentialities for the development of a situational strategic planning in education

### ABSTRACT

This article makes considerations about the importance of building a Situational Strategic Planning, in education. The focus of the study is the Federal Institute of São Paulo and its strengths and weaknesses to carry out this type of planning. Initially we bring a contextualization of the concept of planning and the history of the Federal Institutes, then we make a presentation of the Federal Institute of São Paulo, their purposes, mission, vision and values. Finally we discuss the conception of the PES in the light of the studies of Carlos Matus (1991). It was possible to verify, through this work, the identification of the organizational structure of the IFSP with the Situational Strategic Planning, with important potential for the construction of a planning that requires the participation of the different public agents involved. The work also demonstrated that the Situational Strategic Planning can be a valuable educational planning tool.

**KEYWORDS:** Educational Planning; Situational Strategic Planning; Federal Institutes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto de 18 de janeiro de 1999. Dispõe sobre a implantação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo - CEFET/SP, e dá outras providências. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/sn/1999/decreto-49212-18-janeiro-1999-596925-publicacaooriginal-120055-pe.html>. Acesso em: 15 de fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 05 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/L0378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0378.htm). Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. MEC/Setec. Linha do Tempo da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, 2009. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2022.

BRASIL. MEC/Setec. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial>.

Acesso em: 01 dez. 2021.

DA SILVA, Laura Rodrigues; DA SILVA, Lucimar Moreira. A verticalização do ensino no Instituto Federal de Mato Grosso. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 10, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9223>.

Acesso em: 10 jan. 2022.

DA SILVA, Priscila Juliana; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Os institutos federais no Brasil: da educação profissional à formação de professores. XIII Congresso Nacional de Educação (Educere). Junho de 2017. Disponível em:

[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23512\\_12121.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/23512_12121.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

DI GIOVANNI, G.; NOGUEIRA, M.A. (Orgs.) *Dicionário de Políticas Públicas*. São Paulo: Editora Unesp, 1066p., 2018.

GENTILINI, João Augusto. Atores, Cenários e Planos: O Planejamento Estratégico Situacional e a Educação. Cadernos de Pesquisa. v.44, n.153, p.580-601, jul./set. 2014. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114129/S0100-15742014000300006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 mar. 2022.

IIDA, Itiro. Planejamento Estratégico Situacional. Produção. 3 (2). dez 1993.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/pCwYWXkFS6NyL3FYC8FwxWw/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 09 mar. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO. Cursos. 15 de agosto de 2017. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/cursos>. Acesso em: 10 fev. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2019-2023. São Paulo, 01 de abril de 2019. Disponível em:

[https://www.ifsp.edu.br/images/pdf/PDI1923/PDI-2019-2023\\_Aprovado-CONSUP-12.03.2019-valendo.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/pdf/PDI1923/PDI-2019-2023_Aprovado-CONSUP-12.03.2019-valendo.pdf). Acesso em: 09 mar. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO. Projeto Político-Pedagógico: 2015-2019. Araraquara, 2016. Disponível em:

[https://www.arq.ifsp.edu.br/phocadownload/ppp/2016/PROJETO\\_POLITICO\\_PEDAGGICO\\_ARARAQUARA.pdf](https://www.arq.ifsp.edu.br/phocadownload/ppp/2016/PROJETO_POLITICO_PEDAGGICO_ARARAQUARA.pdf). Acesso em: 15 dez. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. São Paulo: Heccus Editora. 304p., 2018.

MATUS, Carlos. O Plano como Aposta. São Paulo em perspectiva. 5 (4): 28-42 out/dez. 1991.

NUPES TV UECE. Planejamento Público. Youtube, 30 de set. 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=g2yTzpAx03k>. - YouTube. Acesso em: 26 out. 2021.

PACHECO, Eliezer (Org.). Institutos Federais: uma revolução da educação profissional e tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011.

**Recebido:** 20 fev. 2023.

**Aprovado:** 25 mar. 2023.

**DOI:** 10.3895/rbpd.v12n3.15290

**Como citar:** LORENZI, C. C. B.; SILVA, H. M. G. Dificuldades e potencialidades para a elaboração de um planejamento estratégico situacional na educação. **R. Bras. Planej. Desenv.** Curitiba, v. 12, n. 03, p. 813-828, set./dez. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd>>. Acesso em: XXX.

**Correspondência:**

Carla Cristina Biazzi Lorenzi

5RP2+HG - Rod. Araraquara Jau, 1 - Campos Ville, Araraquara - SP

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

