

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**CAMPUS DE FRANCA SP**

**VINÍCIUS DA SILVA ARGENTI**

**UM ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**  
**EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: limites e possibilidades**

**FRANCA -SP**  
**2024**

VINÍCIUS DA SILVA ARGENTI

**UM ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL  
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: limites e possibilidades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho, para obtenção do Título de Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas. Linha de Pesquisa: Políticas, gestão e formação na Educação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Hilda Maria Gonçalves da Silva

FRANCA –SP  
2024

A691e      Argenti, Vinícius da Silva  
Um estudo do planejamento estratégico situacional em uma  
instituição de ensino : Limites e possibilidades / Vinícius da Silva  
Argenti. -- Franca, 2024  
94 p. : tabs., fotos

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual  
Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca  
Orientadora: Hilda Maria Gonçalves da Silva

1. Gestão escolar. 2. Plano plurianual. 3. Planejamento estratégico.  
I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Universidade  
Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca. Dados fornecidos  
pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

VINÍCIUS DA SILVA ARGENTI

**UM ESTUDO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO: limites e possibilidades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós – Graduação em Planejamento e Análise de Políticas Públicas da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Análise de Políticas Públicas.

**Área de concentração:** Educação

**Linha de pesquisa:** Políticas, gestão e formação na Educação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Hilda Maria Gonçalves da Silva

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Presidente e Orientadora: Profa. Dra. Hilda Maria Gonçalves da Silva**  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

---

**1º Membro Titular: Prof. Dr. Agnaldo de Sousa Barbosa**  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

---

**2º Membro Titular: Prof. Dra. Luci Regina Muzzeti**  
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”  
Faculdade de Ciências e Letras

Franca-SP, 26 de março de 2024

*Sonhar é um dos princípios da vida*

*Ayrton Senna*

## **IMPACTO POTENCIAL DESTA PESQUISA**

O impacto potencial se dará nas diretrizes do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza relacionadas à construção do Plano Plurianual de Gestão das escolas técnicas paulistas. Espera-se que os envolvidos na gestão escolar tenham acesso à proposta do Planejamento Estratégico Situacional como instrumento para uma melhor avaliação do ambiente político e social presente nas escolas.

## **POTENTIAL IMPACT OF THIS RESEARCH**

The potential impact will be on the guidelines of the Paula Souza State Center for Technological Education related to the construction of the Multi-Year Management Plan for technical schools in São Paulo. It is expected that those involved in school management will have access to the Situational Strategic Planning proposal as an instrument for a better assessment of the political and social environment present in schools.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação à minha amada esposa, Daiane, e aos meus amados filhos, Eloah e Davi. São eles, verdadeiramente, os pilares que solidificaram minha compreensão sobre significado da vida e a plenitude da felicidade. A jornada que empreendi na elaboração desta dissertação foi permeada por desafios e sacrifícios, e, em muitos desses momentos, a força e a inspiração provinham do apoio irrestrito da minha família.

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos à Prof. Dra. Hilda Maria Gonçalves da Silva pela compreensão e paciência diante das minhas dificuldades, além de contribuir na orientação deste trabalho ao abrir minha mente para novas ideias e possibilidades da vida acadêmica.

Agradeço aos integrantes externos da minha banca de qualificação e defesa, a Prof. Dra. Luci Muzetti e ao Prof. Dr. Agnaldo Barbosa, pelas orientações enriquecedoras que possibilitaram o direcionamento do tema abordado neste trabalho. Agradeço também a todos os colegas da turma de mestrado e do grupo de pesquisa da Prof. Hilda pelo apoio e pelos momentos de alegria e descontração que compartilhamos.

Expresso minha gratidão à minha amiga Aparecida Helena Costa, que, desde o início da minha jornada no mestrado, me apoiou e proporcionou motivos para trilhar minha vida acadêmica. Seus conhecimentos, experiências e formas de pensar sempre me possibilitaram reflexões positivas.

Aos meus familiares, meu pai Marco Antônio Argenti e minha mãe Maura Sebastiana da Silva Argenti, agradeço pela sólida base familiar que sempre me proporcionaram, pelas palavras de confiança e pelo reconhecimento de que tudo é possível quando nos esforçamos para tal.

Por fim, agradeço a minha querida sogra Maria de Jesus Silva, pelas suas orações e vibrações positivas e minha cunhada Gislaine Aparecida da Silva Fioresi pelas palavras de força e incentivo para iniciar o Mestrado. Em momentos de dificuldade e desafio, suas palavras fizeram toda a diferença em minha vida.



## RESUMO

O objeto desta pesquisa é o planejamento educacional proposto pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico no âmbito das escolas técnicas do CEETEPS engloba ações e projetos, aplicáveis diante um contexto de recentes mudanças no cenário do ensino médio e profissional e as exigências de instâncias superiores que gradativamente acrescentam novas práticas de gestão. Neste contexto, nas escolas técnicas o planejamento deve assumir um papel preponderante na elaboração dos planos plurianuais de gestão orientados conforme diretrizes superiores. A pesquisa terá como base o planejamento estratégico situacional (PES) proposto por Carlos Matus, modelo este que tem como centro uma ampla análise situacional direcionada na identificação e descrição de problemas de forma participativa. O objetivo geral é analisar os limites e possibilidades na construção do PES nas escolas técnicas do Estado de São Paulo no âmbito do CEETEPS. A metodologia adotada compreendeu: um levantamento bibliográfico sobre a discussão teórica do PES e seu potencial de aplicação nas políticas públicas para a estruturação de um *corpus* teórico da pesquisa; a elaboração de um panorama histórico dos últimos três anos da Escola técnica Dr. Júlio Cardoso, situada na cidade de Franca-SP, no que tange ao processo de planejamento; uma análise de conteúdo da documentação referente as normas e diretrizes referentes ao planejamento postas pelo CEETEPS às escolas técnicas e da escola francana. Este estudo permitiu identificar os limites e as possibilidades da construção do PES, no âmbito das escolas técnicas da CEETEPS em geral e em particular da escola Dr. Júlio Cardoso.

**Palavras-chave:** gestão escolar, plano plurianual, planejamento estratégico

## ABSTRACT

The object of this research is the educational planning proposed by the Paula Souza State Center for Technological Education – CEETEPS. From this perspective, strategic planning within the scope of CEETEPS technical schools encompasses actions and projects, applicable in a context of recent changes in the secondary and professional education scenario and the demands of higher authorities that gradually add new management practices. In this context, in technical schools, planning must assume a preponderant role in the preparation of multi-annual management plans guided in accordance with superior guidelines. The research will be based on the situational strategic planning (PES) proposed by Carlos Matus, a model that has as its center a broad situational analysis aimed at identifying and describing problems in a participatory way. The general objective is to analyze the limits and possibilities in the construction of PES in technical schools in the State of São Paulo within the scope of CEETEPS. The methodology adopted comprised: a bibliographical survey on the theoretical discussion of PES and its potential for application in public policies to structure a theoretical corpus of research; the elaboration of a historical overview of the last three years of the Dr. Júlio Cardoso Technical School, located in the city of Franca-SP, regarding the planning process; a content analysis of the documentation relating to the standards and guidelines relating to planning issued by CEETEPS to technical schools and the Francana school. This study made it possible to identify the limits and possibilities of building the PES, within the scope of the CEETEPS technical schools in general and in particular the Dr. Júlio Cardoso school.

**Keywords:** school management, multiannual plan, strategic planning

## ABREVIATURAS

<b>ALESP</b>	Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
<b>CEETEPS</b>	Centro estadual de educação tecnológica Paula Souza
<b>CPS</b>	Centro Paula Souza
<b>DGEF</b>	Departamento de Gestão Estratégica e Funcional
<b>DGNL</b>	Departamento de Gestão de Normas e Legislação
<b>ETEC</b>	Escola técnica (estadual)
<b>HAE</b>	Hora atividade específica
<b>PPG</b>	Plano Plurianual de Gestão
<b>PES</b>	Planejamento estratégico situacional
<b>PET</b>	Planejamento estratégico tradicional
<b>VDP</b>	Vetor de descrição do problema
<b>VDR</b>	Vetor de resultados

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3 Metodologia .....</b>	<b>22</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 1: DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1 O planejamento estratégico tradicional.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2 O planejamento estratégico situacional (PES) .....</b>	<b>30</b>
<b>1.3 O problema como ponto de partida no PES.....</b>	<b>35</b>
<b>1.4 Atores sociais e suas perspectivas.....</b>	<b>38</b>
<b>1.5 Os espaços de governabilidade como base inicial para o PES.....</b>	<b>39</b>
<b>1.6 Etapas do PES .....</b>	<b>40</b>
<b>1.6.1 Explicativo.....</b>	<b>40</b>
<b>1.6.2 Normativo .....</b>	<b>42</b>
<b>1.6.3 Estratégico.....</b>	<b>43</b>
<b>1.6.4 Tático-operacional.....</b>	<b>44</b>
<b>1.7 Comparação entre o Planejamento tradicional e o PES .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 2: O PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA E A DINÂMICA POLÍTICO-SOCIAL .....</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Contexto inicial do planejamento no âmbito público .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2 As recentes forças políticas que direcionam a gestão escolar .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3 Elementos do gerencialismo na gestão pública e escolar.....</b>	<b>51</b>
<b>2.4 A gestão democrática como base no planejamento nas escolas e seus limites.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5 Autonomia e legitimidade das escolas .....</b>	<b>53</b>
<b>2.6 Aspectos sociais na gestão escolar e seus atores .....</b>	<b>55</b>
<b>2.7 Atores sociais na escola e seus mecanismos de atuação política .....</b>	<b>57</b>
<b>2.7.1 O diretor de escola.....</b>	<b>57</b>
<b>2.7.2 Os professores.....</b>	<b>58</b>
<b>2.7.3 Alunos.....</b>	<b>59</b>
<b>2.7.4 Os funcionários.....</b>	<b>60</b>
<b>2.7.5 Os gestores escolares .....</b>	<b>60</b>
<b>2.8 Possibilidades de aplicação do PES nas escolas públicas .....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO 3: ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>64</b>

<b>3.1</b>	<b>Análise da legislação de criação do CEETEPS .....</b>	<b>65</b>
<b>3.2</b>	<b>As diretrizes para o planejamento conforme o CEETEPS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Análise do regimento comum das ETEC's de 2022 comparado com a versão anterior de 2013 .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.1.1</b>	<b>Conselhos de escola .....</b>	<b>68</b>
<b>3.2.1.2</b>	<b>Diretrizes para confecção dos Planos plurianuais.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2.1.3</b>	<b>Atribuições do diretor de escola.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3</b>	<b>Atores e respectivas atribuições na construção e implementação do planejamento .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Coordenador pedagógico .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Coordenador de cursos .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4</b>	<b>A ETEC Dr. Júlio Cardoso .....</b>	<b>74</b>
<b>3.5</b>	<b>O planejamento estratégico na ETEC Dr. Júlio Cardoso.....</b>	<b>77</b>
<b>3.5.1</b>	<b>Análise inicial dos conteúdos relacionados ao planejamento estratégico entre os PPG's entre 2021 e 2023 .....</b>	<b>77</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Aspectos políticos nos PPG's.....</b>	<b>80</b>
<b>3.5.3</b>	<b>Limitadores e ausência de elementos base para a construção do Planejamento Estratégico Situacional .....</b>	<b>81</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>90</b>

## **INTRODUÇÃO**

No Brasil as políticas públicas educacionais tratam de diretrizes e orientações que servirão de base para o planejamento das escolas. Antes de serem apresentadas, é imprescindível que as políticas públicas sejam cuidadosamente estudadas, com base na realidade local, por meio de uma análise minuciosa do público-alvo da educação, entre alunos e professores. Por meio de um diálogo de qualidade e de forma contínua entre os espectros político e escolar, é possível avanços na Educação em termos de qualidade.

A escola é, em suma, uma instituição que oferece o processo de ensino aos discentes, visando formá-los nos aspectos cultural, social e cognitivo. Apesar da clareza de objetivo, o caminho para atingi-lo é complexo, baseando-se em elementos físicos e humanos que interagem por relações sociais, políticas e de poder.

Do ponto de vista social, a escola desempenha um papel fundamental na socialização dos indivíduos. Além dos conteúdos acadêmicos e técnicos, são transmitidas normas sociais, valores e comportamentos considerados relevantes para a sociedade. Ideias como cidadania, justiça e igualdade servem de base para a coesão social, conceito elaborado por Émile Durkheim são presentes no debate social. Conforme já é sabido, não se pode considerar a escola neutra ideologicamente. Com base na análise de Bourdieu (2007) quando trata dos elementos dos campos sociais em que se reconhece uma cultura da classe dominante no ambiente escolar, as questões referentes aos paradigmas, aos interesses, às visões de mundo precisam ser parte do campo de estudo, uma vez que estão imbrincadas nos processos, nas ações e em seus resultados. Currículos, métodos de ensino e políticas educacionais refletem e transmitem ideologias que tendem a moldar as visões de mundo dos indivíduos. Neste contexto, a escola torna-se também um espaço para transformação social; por exemplo, os movimentos educacionais podem desempenhar um papel na mudança social ao questionar estruturas injustas e na promoção da igualdade.

Percebe-se, então, que a escola vai muito além da transmissão de conhecimentos; ela é base na formação da sociedade, transmissão de valores e na preparação dos indivíduos para participarem ativamente no mundo político e social. Com base na complexidade política e social, ao considerar o resultado escolar, sugere-se que seja relativo e questionável, refletindo as demandas sociais mais recentes, nem sempre plenamente atendidas.

Luck (2009, p.16), quanto às dinâmicas sociais da escola defende que:

A sociedade atual, marcadamente orientada pela economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informática e da comunicação, apresenta intensa dinâmica social, relações e influências globalizadas que, ao mesmo tempo, constituem-se em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, assim como desafios e exigências extraordinários.

Para que a escola integre e articule esses elementos de forma eficiente e eficaz é necessário um planejamento que reúna ferramentas e metodologias direcionadas à execução de vários processos necessários para o atingimento dos objetivos. Um bom planejamento deve ser dinâmico o suficiente para se chegar a um plano que possa se adaptar às mudanças do ambiente escolar de forma ágil de acordo com as necessidades do cenário educacional.

Conforme Libâneo (1994) o plano da escola é um documento global que expressa as orientações gerais e sintetizam, de um lado, as ligações da escola com o sistema escolar mais amplo e, de outro, as ligações do projeto pedagógico da escola e os planos de ensino propriamente ditos. Ele estabelece as diretrizes, objetivos institucionais e metas a serem alcançadas. Descreve também a estrutura organizacional, as metodologias de ensino e os recursos disponíveis. Pode ser considerado como um guia para professores, alunos, pais e equipe gestora na implementação de ações e projetos.



Torna-se importante trazer para este contexto o plano plurianual de gestão. De acordo com o texto do Art. 12 do Regimento comum das escolas técnicas estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS – instituição autárquica vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo) o Plano Plurianual de Gestão deve apresentar a proposta de trabalho da escola, ser um norteador das ações educacionais. É de caráter político, pois deve ser construído democraticamente por meio da integração entre os agentes da escola (equipe gestora, professores e funcionários administrativos) e a comunidade (alunos, pais, instituições parceiras, entre outras).

O plano plurianual de gestão é o resultado do planejamento escolar. Seu formato e conteúdo deve apresentar aspectos suficientes para nortear a ação da direção, coordenação, equipe docente e administrativa em um período de cinco anos. Este documento reúne diversos elementos como: histórico da escola, diagnóstico ambiental interno (pontos fortes e pontos fracos), diagnóstico ambiental externo (oportunidades e ameaças), projetos e seus respectivos executores, orientações para a formatação dos planos de trabalho docente, este último tendo em vista a importância de se alinhar o trabalho docente com os projetos e objetivos da escola.

O Programa de Mestrado em Planejamento e Análise de Políticas Públicas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) localizada na cidade de Franca-SP tem como objetivo fomentar a pesquisa brasileira no campo da formulação, implantação ou avaliação de políticas públicas. Este trabalho irá especificamente avaliar as políticas públicas aplicadas ao planejamento escolar e suas interações com a obra de Carlos Matus que propõe um modelo de planejamento estratégico diferente do modelo tradicional, tem como foco um amplo diagnóstico situacional baseado nos problemas levantados por meio da percepção dos agentes públicos.

Serão analisadas as diretrizes emanadas pelo CEETEPS quanto ao planejamento e de que forma é interpretado e executado pela comunidade escolar, em especial pelos gestores.

Tendo em vista o atual formato dos planos das escolas técnicas, sua forma de concepção e os métodos de execução das ações contidas, propõe-se o seguinte problema: Quais são as possibilidades e limites apresentados para a utilização das diretrizes do planejamento estratégico situacional de Carlos Matus na elaboração do planejamento das ETEC's?

O planejamento se constitui em um instrumento que, a depender a forma como é levado a termo, possibilita aos agentes escolares as condições de análise de cenários, discussão de problemas e propostas de soluções de forma democrática e integradora. Hoje em dia, no âmbito das instituições públicas e privadas, o planejamento se faz necessário, independente se seu período de execução seja de curto, de médio, ou ainda de longo prazo.

Sant'Anna (2014) em seu livro "Planejamento, gestão e legislação escolar" trata da participação coletiva na tomada de decisões, as diferenças entre plano e projeto, além de discutir algumas teorias da Administração relacionadas ao planejamento.

Chiavenato (2015) aborda o processo de planejamento estratégico em várias etapas, desde a intenção estratégica até o resultado. A obra "Planejamento estratégico" constitui-se como um manual para a elaboração do plano estratégico. Das diversas ferramentas disponíveis, serão verificadas as que já são aplicadas no projeto político pedagógico como exemplo a definição da missão, visão e valores, bem como aquelas que fazem parte do processo estratégico, mas ainda não se percebe nos atuais planos plurianuais como é o caso do Planejamento Estratégico Situacional.

Parente (2010) traz os principais marcos históricos de referência no planejamento educacional, os pré-requisitos básicos para esclarecer e estimular o desenvolvimento do pensamento e da ação estratégica na educação, além de indicar as principais atividades para a operacionalização do planejamento com base nas diretrizes do MEC e outros órgãos de regulação.

Toni (2002) oferece uma breve visão histórica do planejamento público desde a Revolução de 1930, destacando um foco crescente na promoção do desenvolvimento e equilíbrio. Isso é exemplificado pelo Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek. Nos anos 1980 e 1990, os planos econômicos expandiram o horizonte econômico, implementando medidas imediatas para combater a inflação, como ajustes fiscais, monetários e cambiais. No entanto, essas medidas se mostraram insuficientes para realizar uma transformação profunda nas estruturas necessárias para um desenvolvimento mais substancial do país, especialmente durante os governos militares, quando o enfoque na reforma do Estado era caracterizado por uma abordagem reformista, reducionista e quantitativa. Somente a partir da década de 1990, começou a se observar um planejamento público mais robusto, que buscou conferir maior atenção às demandas sociais. Nesse período, além do empresariado e grupos de interesse, algumas organizações não governamentais passaram a influenciar a agenda do governo e a inserir seus interesses e filosofia nos planos anuais governamentais.

Matus (1997), a partir da década de 1970, engendra um conceito e uma metodologia de planejamento, que foi denominado planejamento estratégico situacional, também conhecido pela sigla PES. Este modelo tem como foco uma apreciação situacional, uma etapa inicial que possui como objetivo a explicação de determinado problema sob pontos de vista diferentes. Diferentemente do conceito de diagnóstico, fruto do planejamento tradicional, a proposta de apreciação situacional, construída pela visão dos atores ligados ao planejamento e sua execução, possibilita uma reflexão e posterior organização das causas que levam um determinado problema de forma a facilitar o entendimento e a proposta de ações estratégicas para resolvê-lo.

Existe uma vasta bibliografia sobre a obra de Matus e o PES. Pesquisas iniciais trouxeram outros autores que realizaram uma análise minuciosa deste modelo de planejamento nos aspectos teóricos e práticos.

Gentilini (2014) examina a influência do PES no planejamento das áreas sociais, as críticas que surgiram ao planejamento tradicional de natureza econômica no final dos anos 1970, como também abrange os principais conceitos operacionais e sua adequação nas áreas sociais, especialmente na Educação.

Neto et. al (2006) aponta a escassez deste tema no âmbito público e a falta de clareza da metodologia. Por fim, realiza um estudo de caso na adoção do PES no setor público, na Coordenadoria da Administração Tributária (CAT) do Estado de São Paulo. Sua pesquisa exploratória é uma oportunidade para compreensão dos conceitos de administração estratégica na administração pública, os processos de planejamento do PES e os resultados obtidos que evidenciaram as características, pontos fortes, bem como as limitações deste modelo. Porém, de forma clara, percebe-se sua importância na modernização do Estado.

Iida (1993) estuda de forma comparativa o planejamento tradicional e o PES, além de reconhecer este último como método aplicável a sistemas complexos, em situações em que as incertezas predominam nas organizações sociais. Como resultado, ele identifica o PES como instrumento flexível, um mapa que pode contribuir na condução das ações de forma que sejam mais efetivas. Em geral, esta proposta tem condições de corrigir as inadequações do modelo tradicional de planejamento e o distanciamento entre os planejadores e executores.

Apesar de sua concepção inicial direcionada ao setor público, Rieg et. al (2014) realiza um amplo estudo no setor privado quanto à aplicação do PES em três situações: o problema da desmotivação dos funcionários do setor de qualidade de uma indústria automobilística; problemas de instabilidade do produto; o plano de carreira em uma empresa de serviços de manutenção elétrica, instrumentação e mecânica. Como métodos de pesquisa, os autores iniciam com a abordagem das suas características estruturais e, em uma dimensão qualitativa e descritiva, demonstram na forma de esquemas a aplicação do PES nos três casos citados, o que facilita o entendimento e aplicação em outras situações.

Por fim observa-se que o planejamento estratégico situacional é um tema atual e relevante. Um amplo estudo e aplicação do modelo pode contribuir em situações diversas pois tem como princípio a identificação de problemas e posterior compreensão de forma coletiva e participativa dos atores, pessoas que estão integradas ao planejamento e implementação de ações no setor público, especialmente na área de educação, objeto de estudo neste trabalho.

### **1.1 Objetivo geral**

Como objetivo geral, este trabalho irá analisar os limites e possibilidades na construção do PES nas escolas técnicas no âmbito da CEETEPS em geral e particularmente na esfera da Escola Dr. Júlio Cardoso.

### **1.2 Objetivos específicos**

São objetivos específicos deste trabalho:

- Construir um corpus teórico sobre o PES;
- Identificar as características do CEETEPS e em especial da Escola Técnica Dr. Júlio Cardoso;
- Identificar como a Escola Técnica Dr. Júlio Cardoso do município de Franca desenvolveu seu planejamento no período de 2021 até 2023;
- Analisar as normas e diretrizes para a construção do planejamento no âmbito das CEETEPS em geral e da Escola Dr. Júlio Cardoso em particular;
- Identificar as proximidades e os distanciamentos das diretrizes para a construção do planejamento no CEETEPS e as norteadoras do PES;

- Apreender os limites e possibilidades de construção de um planejamento nos moldes do PES no âmbito da Escola Dr. Júlio Cardoso.

### 1.3 Metodologia

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, a qual não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social ou organizacional conforme Gerhardt e Silveira (2009). Quanto ao formato, este trabalho se apresenta como exploratório e descritivo. Exploratório pois pretende possibilitar ao pesquisador e ao leitor uma maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais claro. E descritivo por necessidade, pois para se compreender o PES como um modelo específico de planejamento, deve-se atender para suas etapas e descrevê-las como forma de melhor assimilar sua sistemática. Objetivou-se por meio dos estudos que o problema se tornasse mais claro e compreensível. A pesquisa seguirá o formato de estudo de caso, a partir de uma intensa exploração de fenômenos ligados ao planejamento estratégico em uma instituição de ensino.

Inicialmente, como forma de possibilitar a construção do corpus teórico sobre o PES, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que teve como espinha dorsal o planejamento estratégico situacional de Carlos Matus e suas aplicações nas políticas públicas educacionais. Como suporte no desenvolvimento foram analisadas as publicações mais recentes na forma de artigos, apresentações em congressos, dissertações e teses disponibilizados pelas plataformas Capes, Ibict, Scielo, Usp, Unesp e Unicamp. Como referências iniciais foram analisados os estudos de Matus (1997), Gentilini (2014), Neto et. al (2006), Rieg et. al (2014), Rodrigues (2017), Azevedo (1992), Silva (2016). Como método de seleção, foram analisados os resumos destes materiais, entre outros que foram acrescentados conforme o andamento da pesquisa. Em seguida foram aplicadas técnicas de fichamento de modo a oferecer um suporte na construção do *corpus* teórico em seus aspectos conceituais e metodológicos.

Para atingir os objetivos específicos relacionados à identificação das características do CEETEPS e da escola francana bem como seu desenvolvimento do planejamento foram levantados documentos disponíveis no *website* da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP) e no arquivo interno da ETEC Dr. Júlio Cardoso.

A ALESP contém a legislação que trata da criação e reconhecimento do CEETEPS como entidade autárquica e vínculo com a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (decreto-lei 6 de outubro de 1969 e decreto-lei de 4 de março de 1970). A lei complementar nº 1049 de 19 de junho de 2008 apresenta as medidas de incentivo à inovação tecnológica, pesquisa científica e tecnológica.

Quanto ao objetivo específico relacionado à análise das normas e diretrizes para a construção do planejamento no âmbito da CEETEPS e da escola francana, é disponibilizado um banco de dados digital público com acesso via *website* que reúne instruções, memorandos e manuais produzidos por setores como o DGNL (Departamento de Gestão de Normas e Legislação) e o DGEF (Departamento de Gestão Estratégica e Funcional). Foram levantados para análise:

- a deliberação CEETEPS nº 3, de 18/07/2013 que aprova o regimento das ETEC's e suas alterações, sendo a mais recente aprovada no ano de 2022;
- o manual de construção do PPG (Plano Plurianual de Gestão).

O CEETEPS ainda disponibiliza o *website* HAE, que permite o acesso ao Plano Plurianual de Gestão (PPG), bem como os projetos de coordenação pedagógica e de curso. A análise destes projetos, que atuam na dimensão tática do planejamento, contribuiu na identificação de fatores possibilitadores e limitadores na construção do PES, tendo em vista que ofereceram meios para se identificar o espaço de governabilidade dos atores escolares, além de verificar o nível de autonomia das ETEC's na elaboração de seu planejamento seja no âmbito

estratégico, tático ou operacional. Justifica-se o recorte temporal entre os anos de 2021 e 2023 em função da possibilidade de acesso às normativas que tratam do planejamento escolar.

As análises documentais tiveram como base a metodologia da análise de conteúdo de Bardin (2006) que indica a exploração do material com base na formação de categorias. O foco foi encontrar elementos que se referem a diretrizes, regras e especialmente procedimentos na elaboração do planejamento escolar e a forma como são interpretados pelos gestores e verificadas as perspectivas possibilitadoras e limitadoras na construção do PES.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O capítulo 1 se dedica a apresentar um *corpus* teórico do planejamento estratégico situacional (PES) de Carlos Matus. Inicia-se com a apresentação do modelo tradicional como forma de esclarecer o leitor quanto aos elementos essenciais do planejamento. Em seguida é apresentado o PES em seus conceitos básicos; o problema como ponto de partida; os atores sociais como planejadores e executores do planejamento e as respectivas formas de classificação; os espaços de governabilidade aplicados ao mapa cognitivo de identificação de problemas e causas no PES. Também é brevemente apresentado as etapas do PES nos momentos explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. Esta seção é fechada com um subcapítulo que tratou da comparação entre os modelos de planejamento tradicional e o situacional.

O capítulo 2, construída com base nas contribuições de Gentilini (2014), Neto, et. al (2006), Mocarzel et al. (2018), Barros et. al (2017), Quinquilo (2019), Dourado (2013), Oliveira e Menezes (2018), Luck (2013), Gracindo (2009) traz uma abordagem do planejamento estratégico no âmbito da educação pública e suas conexões com os aspectos



políticos e sociais. Esta seção já conta com reflexões iniciais quanto à possibilidade de aplicação do PES nas escolas públicas do CEETEPS.

O capítulo 3 trata da pesquisa de campo no formato de estudo de caso. Foi analisada a legislação referente à criação do CEETEPS e identificados os elementos que se apresentam como possibilitadores e limitadores na construção do PES. A mesma técnica de identificação é em seguida aplicada ao regimento comum de 2022, além de uma comparação com o texto do regimento de 2013, em que se identificaram fatores que conduzem a uma interpretação favorável para aplicação do PES nas escolas técnicas. Foram analisados os planos plurianuais de gestão entre os anos de 2021 e 2023 e identificadas as proximidades e distanciamentos para a construção do PES na ETEC Dr. Júlio Cardoso. Por fim são apresentados os resultados da análise de conteúdo dos documentos e as considerações finais.

**CAPÍTULO 1: DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL AO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

## 1.1 O planejamento estratégico tradicional

Nas instituições, sejam públicas ou privadas, faz-se necessário um processo de planejamento que se apresenta resumidamente em três etapas: o diagnóstico, a definição de objetivos e a organização de recursos.

Fischmann e Almeida (2007) consideram o planejamento como uma função técnica administrativa que proporciona a identificação da missão, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças por meio da análise do ambiente em que a organização está inserida o que resulta na determinação da direção que deverá seguir. Caprine, Callegari e Delatorri (2019, p.81) complementam que “o planejamento é um processo com visão holística onde processos, pessoas, políticas e responsabilidades precisam ser organizados de maneira assertiva e constantemente monitorados” de forma que se torna facilitado o estabelecimento de padrões, direção de ações, redução do impacto da mudança e a minimização do desperdício e da redundância.

Maximiano (2011) conceitua estratégia como um caminho para se alcançar determinado objetivo. As raízes da estratégia tiveram início há muitos anos nas organizações militares que buscavam, nos campos de batalha, encontrar o melhor caminho para auferir o objetivo. A partir do século XX, o conceito se alastra para organizações públicas e privadas.

O resultado do planejamento é denominado plano, um documento em que constará as expectativas da equipe gestora e os caminhos que sistematicamente levarão ao atingimento dos objetivos propostos.

Como forma de aplicação do planejamento, inicialmente a equipe gestora realiza um diagnóstico do ambiente interno da organização. Geralmente por meio de reuniões são levantadas as potencialidades ou forças compostas por ações já definidas e os recursos

disponíveis que podem contribuir na gestão e no alcance dos objetivos. Também são verificadas as fraquezas, elementos que correspondem a problemas e erros na gestão, por exemplo. Esta reflexão inicial possibilita uma visão da organização de como organizar recursos e realizar suas ações.

Existe ainda um diagnóstico externo que trata basicamente as oportunidades, ou seja, elementos do ambiente externo de natureza incontrolável, mas que pode de alguma forma ser aproveitado de forma positiva pela organização na sua estratégia. As ameaças externas também são levantadas, consideradas como variáveis de natureza negativa que podem causar problemas à organização ou atrapalhar a estratégia.

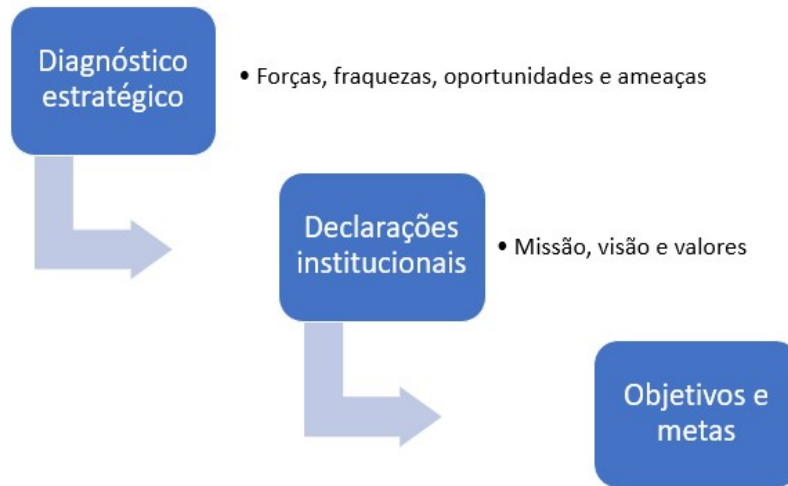
O diagnóstico dos ambientes interno e externo possibilitam à equipe gestora um olhar amplo sobre os elementos positivos e negativos que de certa forma influenciam a estratégia da organização. Fagundes (2010) complementa que a identificação destes elementos é fundamental na tomada de decisão dentro da organização.

Após este levantamento de informações do ambiente interno e externo, são definidas declarações institucionais:

- Missão: a razão de ser da organização, seu propósito principal, o que ela é atualmente.
- Visão: um objetivo de longo prazo, um sonho, relacionado ao que a instituição deseja ser no futuro;
- Valores: os princípios, costumes ou normas que moldam a cultura organizacional. São os valores que definem os comportamentos esperados dos atores e contribui na condução da estratégia.

Os três elementos citados servem de base para a definição dos objetivos que compreendem as ações necessárias para se atingir as metas, estas últimas quantificáveis, relacionadas aos resultados esperados pela execução do planejamento.

**Figura 1:** O processo de planejamento



**Fonte:** o autor

Em resumo, os elementos apresentados se identificam com o planejamento estratégico do tipo tradicional. Neste modelo acredita-se que o futuro está mais próximo da previsibilidade, sua finalidade está centrada na definição de ações que ocorrerão desde que não ocorram mudanças ou problemas significativos. A busca pela previsibilidade é muito comum nas organizações, nas privadas em grande parte, em que de alguma forma se desenvolve a capacidade de evitar problemas especialmente aqueles relacionados ao comportamento humano no sentido de cooperação, não cooperação ou indiferença.

Nas organizações privadas, a identificação de pessoas indiferentes ou não alinhadas com a estratégia pode levar ao realinhamento dos planos, em alguns casos na demissão ou contratação de pessoas mais propensas a acatar as decisões tomadas unilateralmente. Desta forma é possível afirmar que o dinamismo nas contratações e integração dos colaboradores com as rotinas estratégicas é maior e os mecanismos de controle e de poder são mais previsíveis quando se compara ao setor público.

Esta situação torna-se muito mais complexa no setor público, em que existem maiores dificuldades na tomada de decisões unilaterais e tanto na demissão como também na contratação de profissionais. Isso porque, há necessidade de atendimento ao interesse público, o que demanda todo um processo de gestão de conflitos e de negociação. Por outro lado, é comum ver nas organizações públicas, mesmo diante da necessidade apresentada por um planejamento, a não contratação de pessoas, muitas vezes por conta de restrições orçamentárias, aspectos burocráticos em processos seletivos, o remanejamento de pessoal, situações estas que não fazem parte do universo das organizações privadas.

## **1.2 O planejamento estratégico situacional (PES)**

Antes de conceituar o planejamento estratégico situacional, é importante mencionar seu idealizador. Carlos Matus, ex-ministro de planejamento no governo chileno de Salvador Allende, é considerado pela literatura como referência inicial do planejamento estratégico situacional que neste trabalho será indicado pela sigla PES. Rieg et. al (2014) aborda que, após a queda do governo, Matus se dedica à compreensão do que houve de errado na gestão. Desta forma cria inicialmente um corpo teórico de uma metodologia de planejamento que se distancia do modelo tradicional já consagrado tanto no setor público, como no setor privado.

Matus (1996) contesta o planejamento tradicional devido a sua perspectiva racional, compreensiva e normativa, não atende aos conflitos e tensões do espectro político e social. O planejamento tradicional é prescritivo, contribui na definição do que e como fazer, mas não considera aspectos da implementação em condições de poder compartilhado e suas consequências políticas. Ainda conforme Matus (1996) em uma situação existem distintos atores sociais, que possuem distintos planos, perseguem diferentes objetivos e estão inseridos de distintas formas na realidade.

O PES se revela como instrumento de planejamento em situações de poder compartilhado, o que mais ocorre no setor público, devido à complexidade hierárquica e a multiplicidade de perfis dos atores sociais quanto a conhecimentos e atuação na gestão. Desta forma, o planejamento necessita de uma flexibilidade de forma que tenha condições de se adaptar a diversas situações, mobilizadas por atores com diversos perfis. Quando se encontram variadas situações de poder dentro do planejamento, emergem-se fatores complexos em que somente a competência técnica não será suficiente para resolver. Segundo Matus (1996) neste contexto, o fator político tem condições de fechar os "cálculos" do planejamento, elemento este ampliado, que irá além dos recursos e objetivos técnicos e econômicos. Este modelo é voltado mais a curto prazo, é adaptativo conforme surgem as mudanças no ambiente.

Leva-se então em consideração que uma organização não somente é formada por recursos diversos como os financeiros, materiais, tecnológicos, além das metas e objetivos, mas também é formada por pessoas, que são protagonistas de uma organização a nível informal, que foge ao controle da estrutura formal e do planejamento.

A questão que se coloca diante da proposta do PES é: como engajar e executar o planejamento levando em consideração que existirão pessoas que não irão cooperar, que se portam como indiferentes aos problemas organizacionais seja porque tem a necessidade de não querer resolver os problemas ou até mesmo porque não veem os problemas? A resposta a esta dúvida está relacionada à capacidade de coalizão dos gestores, que de alguma forma conseguem empregar recursos e ações mais voltadas às pessoas que possuem interesse em cooperar e levar adiante o planejamento.

Um ator que realiza o planejamento precisa compreender o seu entorno, identificar os recursos escassos e ações estratégicas sob seu controle. Porém dentro do planejamento situacional deve-se considerar um espaço de governabilidade, elemento este relacionado aos níveis de poder dos outros atores a forma como estes o exercerão.

São 3 questões fundamentais do PES:

- Qual é a situação?
- Quem está disposto a cooperar?
- Como articular estas pessoas?

Gentilini (2014) ao se dirigir a análise de contextos e cenários, considera o processamento tecnopolítico como uma forma de buscar a compreensão das ações do planejamento. Este envolve técnicas, porém a política, por meio da compreensão do meio social e capacidade de coalizão, terá muita influência no planejamento o que culmina na sensação de incerteza e percepção que o planejamento pode assumir a condição de jogo, um jogo social em que por mais que se tente prever o movimento dos atores, não se garante o movimento esperado, o que muitas vezes prejudica a implementação do planejamento.

A essência da complexidade dos fluxos de informações e ações em uma determinada situação está baseada em aspectos estruturais como o tipo de hierarquia, as normas vigentes e a subjetividade dos atores, presente na percepção de cada um possui sobre determinado problema. O que pode ser problema para um, pode não ser para outro. Neste ponto o planejamento e especialmente sua implementação está sujeito a imprevisibilidade, na visão de Matus este torna-se um jogo e o plano de ações uma “aposta”. Em qualquer tipo de jogo percebe-se que o jogador pode influenciar o ambiente assim como pode ser influenciado pelo ambiente e pelos outros jogadores.

No âmbito público e político, a administração estratégica tem como base o projeto de gestão e mudanças, as soluções que os atores governamentais pretendem implementar, a governabilidade, que trata da capacidade de dominar os demais atores, influenciá-los de forma que estejam aptos a jogar a favor. Além disso, o elemento capacidade que engloba as competências e habilidades é importante na construção de um espaço de governabilidade.



O jogo social, os jogadores, as estruturas sociais que influenciam no planejamento, as normas, os espaços de governabilidade, entre outros elementos reconhecidos por Matus são facilmente comparados com os elementos do campo social apresentado por Pierre Bourdieu. Em qualquer campo, são identificados elementos que se interrelacionam e caracterizam o jogo social, são eles conforme Bourdieu (2007):

- os grupos sociais dominantes: indivíduos que dominam o campo social, seja por seu capital econômico, social ou intelectual. Apresentam posição de destaque no campo social e possuem poder de reproduzir uma cultura de forma impositiva, de forma coercitiva ou não que dependerá das características do campo;
- os grupos sociais dominados: indivíduos que se submetem a cultura dominante, que cumprem as regras do jogo e que caso não o façam, sofrem algum tipo de punição ou retaliação dos indivíduos dominantes;
- os troféus: aquilo que se recebe ao dominar ou vencer o jogo, pode estar relacionado ao retorno econômico (dinheiro) ou ao poder, em que favorece a atuação política de determinado ator e o eleva a situação de dominante, e;
- as regularidades: ou os *habitus*, elementos construídos social e historicamente, que definem o que se pode ou que não se pode fazer, o que é de bom tom ou não em determinado campo social.

A compreensão destes elementos do campo social sugerida por Bourdieu (2007) pelo planejador contribuirá na identificar das forças políticas e sociais que impactam nos fluxos, processos e rotinas de determinado campo social de forma a proporcionar uma melhor compreensão do jogo social que irá de alguma forma favorecer a execução de ações do planejamento. Bourdieu ainda destaca que existe uma hierarquia dos objetos sociais nos campos, em que se define quais temas ou pautas são de interesse, que merecem mais investigação e as que não colocadas em segundo plano o que devem ser negadas. É natural que

no planejamento, os atores sociais estarão mais alinhados com as estratégias e objetivos quando reconhecem que os objetos relacionados estão em conformidade com seus anseios e expectativas, que merecem investigação, que estão “na moda” e fazem parte de pautas de interesse dos demais atores sociais.

Segundo Matus, é importante priorizar a viabilidade política dentro da viabilidade econômica e/ou organizacional. A viabilidade política está relacionada à capacidade de determinado agente em cumprir seus compromissos e acordos firmados com outros agentes. No âmbito público a viabilidade política pode conflitar com os aspectos organizacionais, como exemplo os planos de ação. Como exemplo, determinado ator pode deixar de executar algo relacionado a uma ação organizacional ou fazê-la de forma diferente ao previsto por conta de algum acordo já firmado com outro agente político. Nesta situação prevalece a dimensão política sobre a dimensão estratégica, o que em muitas situações prejudica o atingimento dos objetivos e busca pelos resultados previstos.

A dinâmica do PES ocorre da seguinte forma: cada situação-problema demanda uma ação ou ações que levam a um resultado. Para cada resultado existem as diferentes respostas dos diferentes jogadores. Para cada resposta pode-se gerar uma nova situação-problema que demandará uma nova análise.

O PES é cíclico, conta inicialmente com um diagnóstico, em seguida a formulação de ações, passa pela estratégia e finaliza na operação. Estes itens podem ocorrer de forma concomitante a depender da complexidade dos problemas da organização e do ambiente, seja formal ou informal, interno ou externo que a circunda.

### 1.3 O problema como ponto de partida no PES

Rieg, et al. (2014) define o termo problema como uma situação indesejada, algo que está fora do previsto, algo que traz prejuízos econômicos ou sociais e que seja passível de solução. O problema deve ser encarado como uma oportunidade para impulsionar soluções.

Nas políticas públicas, ao se deparar com um problema, deve-se ater para uma série de aspectos em conjunto que o caracterizam. As interrelações de suas causas levam a um dinamismo dentro de um contexto político da instituição pública que precisa ser avaliado antes mesmo de se analisar o problema. O contexto político pode ser considerado um emaranhado de elementos que abrange: eventos recentes e históricos, as perspectivas ideológicas dos atores, a opinião pública acerca da instituição e seus impactos sociais, as políticas, regras e normas já existentes e consolidadas.

Devem ser também verificadas possíveis soluções ou recomendações para o problema. Em muitas situações o gestor desconhece que determinado problema já ocorreu no passado e para tal houve soluções ou recomendações. Em instituições que valorizam a prática de registros de projetos, ocorrências por meio de atas ou outros recursos podem servir de base para uma melhor compreensão do problema e já adiantar possíveis soluções. Acredita-se que o jogo político de análise do problema quando já se tem informações de possíveis soluções pode facilitar a articulação e alianças políticas, a experiência do passado tende a motivar os atores a se movimentarem de forma mais alinhada aos objetivos e preferências do ator planejador.

No jogo político o que mais se pesa é o conflito. A divergência de opiniões, perspectivas e ideologias são considerados pelo PES como fatores naturais nas relações humanas e na política. Talvez a maior dificuldade seja compreender que o conflito não deve residir em aspirações e opiniões pessoais que os atores têm uns dos outros. No setor público e

principalmente nas escolas, as diferenças no âmbito pessoal entre os atores tendem a nortear as ações destes mais para a construção ou provação do próprio ego, nem sempre estão direcionadas a aspectos institucionais como a melhoria da qualidade de ensino, o atingimento das metas da instituição, entre outros.

O êxito do planejamento está diretamente relacionado à compreensão do problema de forma clara, objetiva e sábia. Desta forma o envolvimento dos atores na construção e implementação de soluções será maximizado em proporção ao nível de compreensão do problema, que de certa forma atua em paralelo à capacidade de governabilidade ou liderança do ator principal, aquele que melhor conduz a equipe na execução do planejamento.

Gentilini (2014, p. 590) aborda a explicação do problema como algo dependente dos atores:

Mas a explicação do problema, como mencionado, depende dos atores: alguns conseguem explicar o problema de modo mais amplo e profundamente, enquanto outros, nem tanto. Logicamente, a eficácia de um plano dependerá da capacidade que um ator – o dirigente e sua equipe – tem de ampliar a compreensão das causas de um problema ou do objetivo a que ele se propôs naquele momento, em função de seu projeto político.

Iida (1993) defende que o correto entendimento de um problema tem como base a identificação de suas causas. Desperdiça-se o tempo quando não se atacam as causas. Além disso, deve-se compreender as diversas interrelações entre as causas, o que possibilitará a identificação dos “nós” críticos, maior conhecimento da situação, a definição de prioridades, quais causas ou “nós” são possíveis de se resolver, entre outros aspectos.

Segundo Matus (1996), quando nos deparamos com um problema, devemos compreender que por trás deste existem outros interligados que levam ao primeiro. Assim sendo, uma metodologia de identificação e organização destes problemas pode se resumir em

um roteiro prático sobre como os problemas se definem, como são analisados. Problemas podem ser falsos ou verdadeiros e até serem considerados como oportunidades a depender da visão do ator.

Ainda conforme Matus (1996) a explicação do problema vai além da forma como se percebe, existirão outras percepções, vinda de outros atores que possuam seus objetivos e planos. As diferentes explicações podem culminar em conflitos entre os atores o que muitas vezes resulta em indiferença ou negação das propostas alheias. Estes conflitos podem ser considerados como obstáculos políticos, ocorrem quando o formato de racionalidade não é atribuível a outro ator.

A resolução de um problema leva a outro. Matus (1996) coloca o exemplo do Ministério da saúde: Se há um problema no âmbito organizacional, solicita-se recursos, o problema torna-se financeiro. Se o governo diz que os recursos deverão ter aguardado a aprovação, o problema irá além do espectro financeiro e se tornará puramente político.

O que é problema para um pode ser oportunidade para outro. Esta diferença de visões leva a ações diferentes, o primeiro irá focar nas soluções, enquanto o segundo provavelmente irá focar em inovações. Tão importante quanto o poder político do ator, o poder de inovação possibilita a busca por caminhos alternativos de soluções como forma de contornar os entraves políticos de determinada situação. No âmbito público é comum encontrar problemas complexos resolvidos por agentes inovadores, que conseguem se destacar pelo talento pessoal e atitudes. Como consequência seu poder político se fortalece devido ao exemplo que se dá aos demais atores.

Durante a pesquisa, foram identificadas aplicações do PES em situações diversas. Neto, et al. (2006), em seu estudo de caso, ao considerar o problema da baixa arrecadação do ICMS em relação às expectativas do Estado, demonstra a necessidade de compreensão do problema através do desenho de um fluxograma situacional, inicialmente colocando no horizontal as

causas do problema, na vertical identificou as regras, acumulações e fluxos. Rieg, et al (2014), em uma aplicação do PES no setor privado, escolheu como problema a desmotivação dos funcionários no setor de qualidade na fabricação de veículos leves. Em seguida os atores envolvidos construíram o fluxograma situacional. Não se considerou nesta etapa os níveis de governabilidade neste caso.

#### **1.4 Atores sociais e suas perspectivas**

Atores políticos e a coletividade possuem espaço no planejamento, desta forma ao se analisar determinado problema, pode-se apresentar diversos pontos de vista, conforme as percepções dos atores envolvidos o que geralmente traz dificuldades na consecução de ações e a motivação de todos para a solução. Conforme Gentilini (2014) atores que não são especialistas em planejamento, podem por meio do PES interferir no processo, na elaboração e implementação da ferramenta.

Gentilini (2014) defende que a subjetividade na percepção e execução de determinada ação pode ocasionar a imprevisibilidade do planejamento, mas pelo menos existe a intenção da ação. A situação pode-se agravar quando determinado ator simplesmente não executa o combinado ou então é acometido de algo que o impede de agir como uma falta no trabalho, o não comparecimento a uma reunião ou afastamento por doença ou motivo de ordem pessoal. Até mesmo o vocabulário do ator utiliza ao descrever o problema para outros pode influenciar nos aspectos de liderança e na condução do PES, segundo Neto et. al (2006).

Matus (1996) apresenta alguns questionamentos como forma de reflexão no planejamento situacional: Quem são os outros atores? Que produzem? Como explicam a mesma realidade? Que planos possuem? Estas reflexões ampliam a gama de possibilidades no planejamento, as respostas permitem que a definição das ações leve em conta as potencialidades

e limitações dos atores. É possível até mesmo não se atribuir determinada ação a um ator que já se apresenta como indiferente ou contra o plano.

### **1.5 Os espaços de governabilidade como base inicial para o PES**

Iida (1993) conceitua o termo governabilidade como basicamente o nível de controle sobre os recursos, pessoas e ações estratégicas nas “jogadas”. A governabilidade tem relação também com a capacidade de governar, o nível de liderança de determinado ator sobre os diversos “jogos” e planos conduzidos por outros atores. Dentro do PES, classificam-se os problemas, causas, regras e acumulações em três níveis ou zonas de governabilidade:

- I onde o ator possui controle;
- II onde o ator não tem controle;
- III espaço fora do jogo, mas que influencia o jogo.

Matus (1996, p. 8), em uma abordagem técnica, demonstra uma forma de se explicar a realidade:

Assim sendo, se o ator que planeja coexiste na realidade com outros atores que também planejam, o processo de explicar a realidade complica-se e o plano exige um momento estratégico. Surge a necessidade de explicar situacionalmente a realidade. Esta nova forma de diagnosticar consiste em precisar a realidade não apenas a partir de nossa visão, senão a partir também da visão dos "outros".

Rieg, et. al (2014) após a análise dos níveis de governabilidade e a posição dos diversos atores frente a um problema, considera que se inicialmente a operação não for viável, deve-se construir a viabilidade por intermédio de estratégias capazes de mudar a realidade da situação

em análise. Matus (1996) complementa que é neste cenário que surgem as maiores dificuldades na concepção e principalmente na execução do planejamento. Se o espaço de governabilidade do planejador contém atores que se mostram indiferentes ou contrários, o planejamento sofrerá problemas na execução e prejuízos nos resultados.

## **1.6 Etapas do PES**

Esta seção irá apresentar de forma objetiva as etapas do planejamento estratégico situacional na visão de Carlos Matus.

### **1.6.1 Explicativo**

O problema deve ter um “estímulo social relevante”, baseado em inúmeras causas. Para se explicar um determinado problema, deve-se elencar suas causas, reais ou prováveis, para que os atores sociais possam compreendê-lo sob vários pontos de vista, com base nas percepções e experiências de cada ator. É um momento em que se descreve o problema e a interrelação de causas em um modelo de fluxograma (figura 2) que facilita o entendimento e traz mais clareza na sua explicação.

Dagnino et. al (2016, p.152) explica que “o fluxograma é um mapa cognitivo que busca sintetizar a discussão realizada por uma equipe sobre determinado problema”. Complementa que “sua estruturação é baseada no estabelecimento de relações de causa e efeito entre as variáveis” que a conforma.

De forma técnica, é aplicável nesta etapa o vetor de descrição do problema (VDP). No PES a análise do problema parte de um grupo de pessoas. Assume-se então vários VDP's para um mesmo problema, um ou mais por pessoa. É um momento de se levantar as diversas



perspectivas e opiniões, pois cada ator tem uma visão diferente do problema e até de como o resolver. A complexidade na área pública está relacionada aos diversos níveis de visão e formação dos agentes públicos, que visualizam problemas e soluções diferentes.

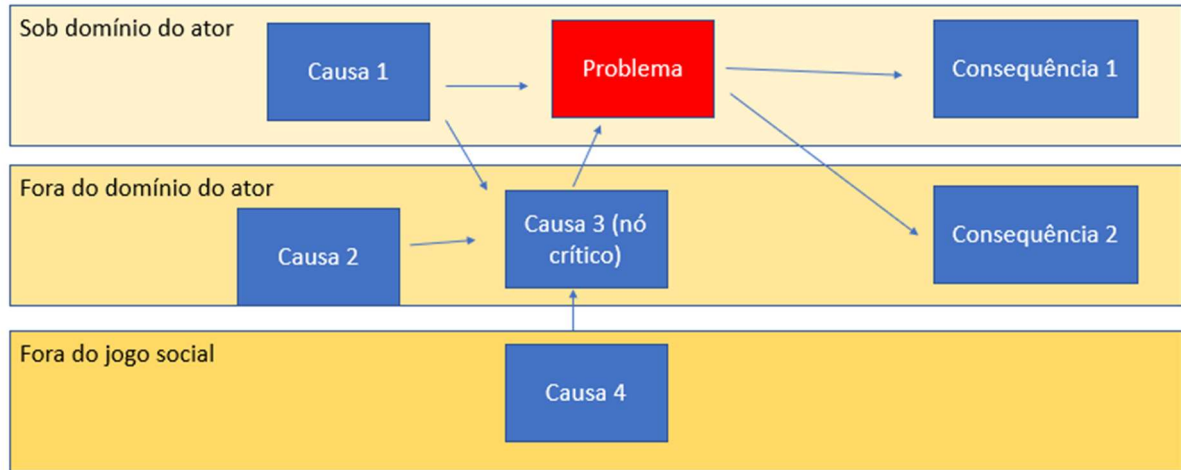
O plano direcional tem mais chance de êxito quando o ator consegue explicar de forma clara, objetiva e sábia o problema, o envolvimento das pessoas torna-se melhor pois compreendem o problema por meio da percepção do líder ou ator principal. O uso do mapa cognitivo é uma forma de organizar os vetores, classificá-los conforme as zonas de governabilidade.

Na construção do mapa cognitivo deve-se classificar e analisar os vetores sob 3 dimensões: O vetor está no espaço de governabilidade? O vetor está fora da governabilidade? O vetor está fora do jogo? A compreensão da governabilidade possibilita o gestor o entendimento das variáveis que estão ou possam estar sob seu controle ou não. Desta forma, classifica-se o que está mais próximo ao alcance do gestor para que ele possa ter mais clareza ao definir prioridades relacionadas ao que está sob seu espaço de governabilidade e o entendimento daquilo que está fora da sua governabilidade, que demanda mudanças mais estruturadas e de longo prazo, que envolve a interação entre outros campos sociais conforme Bourdieu (2007) dos quais nem sempre o gestor conhece e compreende.

Após relacionadas as causas do problema, classificadas pelas dimensões de governabilidade, identificam-se os nós críticos. De acordo com Rieg (1999, p. 22), “os nós críticos são aquelas causas sobre as quais o ator tem condições de atuar com eficácia e tem influência direta sobre o VDP do problema”.

Diante desta análise pode-se organizar as ações por prioridade, verificar o que é preciso realizar imediatamente, o que necessita de planejamento e o que envolve mudanças a longo prazo.

**Figura 2:** Modelo exemplo de fluxograma (mapa cognitivo) com classificação em zonas de governabilidade



**Fonte:** o autor

### 1.6.2 Normativo

A etapa normativa caracteriza-se pela definição das ações necessárias para atacar os nós críticos do problema, em um contexto de incertezas e surpresas conforme Riet et. al (2014). São definidos cenários, planos de ação alternativos identificados como:

- Teto: são reconhecidas as melhores condições sobre o futuro, trata-se de um cenário otimista em que o futuro possa direcionar a resultados melhores que o passado;
- Piso: neste cenário são identificados elementos que levam a um futuro pessimista, em que surpresas e imprevistos de efeito negativo possam interferir no plano e;
- Centro: é um cenário mais provável na visão do planejador segundo Matus (1980).

Na etapa normativa o VDP torna-se um VDR, um vetor de resultados. O VDP deve estar acompanhado de um indicador provindo do diagnóstico. O VDR trata de um indicador meta, aquilo que se deseja alcançar. Inicia-se a formulação do plano por meio da definição de diretrizes e as metas com base nos VDR's.

O resultado desta etapa é o plano direcional, que de acordo com Neto, et. al (2006) trata de um conjunto de argumentos, ideias com objetivo de sensibilizar a base social e política. Em qual situação estamos e para onde queremos ir? Esta questão norteadora é central na dimensão normativa do PES.

### **1.6.3 Estratégico**

Na etapa estratégica analisa-se o plano direcional, sua viabilidade. É o momento de se mapear os atores bem como seus os níveis de afinidade com o plano e seu respectivo planejador ou gestor. São identificadas as pessoas que estarão envolvidas na implementação por meio de uma matriz de pesos (nível de motivação com o plano) bem como os recursos, ajustes e coalizões necessárias.

Riet et. al (2014) sugere que no momento estratégico seja construída a matriz de motivações em que se apresenta a posição dos diferentes atores em relação às ações definidas no momento normativo (favorável, desfavorável ou indiferente). Em seguida são analisadas a afinidade entre os atores como forma de se verificar quais apoios ou rejeições são independentes do conteúdo das ações propostas.

São avaliados os recursos necessários e indispensáveis à realização de cada ação, bem como o nível de governabilidade dos atores em relação a estes recursos, um ponto interessante do PES, pois pode ser possível o encontro de atores favoráveis ao plano, porém que possuem poucos recursos para execução do plano, bem como podem existir atores que possuem muitos recursos para atuação no plano, porém são desfavoráveis, contrários ou indiferentes ao plano. Se forem identificados uma quantidade considerável de atores na última condição descrita o plano tende a não ser viável, passível de falhas. Porém ainda sim é possível a propostas de

estratégias que possam neutralizar estas condições ou que integrem alternativas em cenários diferentes de forma a viabilizar o plano direcional.

Os três momentos descritos estão voltados ao acúmulo de conhecimentos sobre a situação que espera ser enfrentada. Pondera Matus apud Huertas, (1996, p.104):

[...] quando um problema passou por esses três momentos, só mudou o conhecimento que a equipe de governo tem sobre o mesmo, mas a realidade continua à espera da ação.

A combinação entre a disponibilidade dos atores e os recursos necessários por meio de uma matriz pode apontar possíveis falhas das ações estratégicas antes da implementação. É neste ponto que se entende a maior contribuição do PES.

#### **1.6.4 Tático-operacional**

O momento de agir, implementar o planejamento envolve a coordenação de vários atores no nível tático e operacional. As ações se efetivam seja pela cooperação, imposição ou conflito. Em situações de conflito as pessoas tendem à:

- a dissuasão: quando sentem a necessidade de exibir forças;
- o confronto: quando se medem forças;
- a guerra: quando se apela para a violência como forma de se garantir a obediência para se concretizarem as ações.

Ferramentas como o 5W2H, o Balanced Scorecard, os programas, projetos, verificação de imprevistos, sala de situações são ferramentas que se pode dispor tanto na implementação como também na revisão periódica dos planos.

### **1.7 Comparação entre o Planejamento tradicional e o PES**

O planejamento tradicional, quando comparado ao PES, apresenta algumas limitações tais como: a projeção do futuro tem como base o diagnóstico do passado, considera-se que o plano tem domínio sobre o problema, um equívoco na visão de Carlos Matus, pois o problema pode ser dinâmico, ter causas desconhecidas e percepções diferentes entre os atores envolvidos.

O plano nunca domina o problema pois este último irá sofrer alterações e provocará efeitos muitas vezes não previstos. Isto ocorre porque o problema não está completamente relacionado a causas que estão dentro do jogo social, bem como suas raízes podem estar fora do espaço de governabilidade do ator planejador.

No planejamento tradicional geralmente se separa os atores que planejam dos que executam. Já no PES é comum a estruturação de operações em que os executores também planejam, contribuem na análise situacional, na definição das metas e objetivos estratégicos.

Em suma, o PES se apresenta como proposta mais direcionada à compreensão dos problemas do presente que estão diretamente relacionados ao campo e ao jogo social, os atores, as jogadas, os objetos de interesse. Desse modo, é possível olhar para os paradigmas, interesses e concepções de grupos e indivíduos envolvidos.

Compreender o problema através do PES é elucidar elementos sociais que direcionam as ações dos indivíduos bem como as regras do jogo, que nem sempre estão expressamente

apresentadas. Diferente do modelo tradicional, não se pretende o desenho dos resultados, o PES se preocupa com a correta descrição e compreensão da complexidade dos jogos sociais que de alguma forma, moldam o problema.

**Quadro 1:** As diferenças entre os tipos de planejamento tradicional (PET) e o situacional (PES)

<b>Característica</b>	<b>PES</b>	<b>PET</b>
Abordagem	Descritiva	Prescritiva
Ponto de partida	Problemas	Objetivos
Formato de análise	Apreciação situacional	Descrição dos ambientes
Visão do futuro	Cenários	Predições

**Fonte:** o autor

**CAPÍTULO 2: O PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA E A  
DINÂMICA POLÍTICO-SOCIAL**

## 2.1 Contexto inicial do planejamento no âmbito público

Entende-se o Estado como um agente econômico que, por força da legislação, possui uma dinâmica atuação basicamente estruturada na capacidade de arrecadar recursos para promover o bem-estar social, no atendimento de necessidades sociais variadas tais como saúde, educação, infraestrutura e assistência social. Por muitos séculos, a história mundial acompanhou um modelo de estado patrimonialista que, conforme Max Weber, via-se confundido os limites da atuação pública e privada dos governantes, inicialmente promovido pelos monarcas absolutistas até chegar nas estruturas democráticas.

Entretanto, a década de 1980 é marcada por um questionamento da sociedade quanto à esta tradição patrimonialista do Estado. Neste contexto, o planejamento no âmbito público é fruto de debates que se acirram com o passar dos anos. Os avanços tecnológicos e das telecomunicações abrem espaço para uma disseminação das informações da gestão pública de forma rápida e acessível à população. Em consequência, os indivíduos têm condições de acompanhar melhor a atuação dos gestores e políticos, bem como exigir uma melhor gestão dos recursos públicos. Surge uma necessidade de sistematização mais eficiente do processo de planejamento público e sua implementação.

Ansoff (1979) apud Neto (2014) defende que os subsídios ou impostos recebidos pelas organizações públicas, para a consecução de seus objetivos e competências, desestimulam a atividade estratégica e, por conseguinte, há um estímulo à ineficiência. O formato de gestão econômica do Estado não tem como objetivo a geração e multiplicação do capital como ocorre no setor privado o que justifica a princípio menor presença de aspectos estratégicos na pauta do setor público.



Gentilini (2014) estabelece um contraste entre o planejamento tradicional e o momento econômico e social da América latina, como a ditadura militar, a crise do petróleo que de certa forma culmina a um certo descrédito da sociedade e o isolamento dos políticos em seus gabinetes.

Mocarzel et. al (2018, p.164) defende que “o conceito de administração, baseado nas contribuições de teóricos como Taylor e Fayol, vem perdendo força nos dias de hoje” nas escolas. Devido à complexidade política e social nas escolas o que mais se adequa é o que se relaciona ao conceito de gestão, que “não se propõe a negar a administração, mas a conduzir a novos desdobramentos” no campo social e político como defende Matus ao propor o PES com proposta de planejamento que contempla os nuances políticos da gestão.

Neto, et. al (2006) defende ainda que a democratização dos serviços públicos exige um dinamismo no planejamento, de forma que o ente público possa oferecer o melhor serviço a todos.

## **2.2 As recentes forças políticas que direcionam a gestão escolar**

O programa de governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso é influenciado por organismos multilaterais como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Há um ápice no entreteçamento entre o Brasil e o Banco Mundial, sendo este último o mais influente no campo educacional brasileiro, com a reforma gerencial do Estado, comandada pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. Desde essa época, conforme Mocarzel et al. (2018), no campo educacional, recorre-se a quatro diferentes conjuntos de políticas públicas para exemplificar como a perspectiva gerencialista do Estado influenciou e ainda influencia a agenda nacional. São as políticas de currículo, políticas de avaliação, políticas de valorização e as de financiamento educacional.

Para a reprodução desses elementos, criam-se estruturas de controle. Mocarzel et al. (2018) explicam que as primeiras orientações do Banco Mundial cumpridas pelo Governo FHC incluem a instituição de uma nova política curricular pautada em uma padronização do ensino no território nacional, a fim de gerar elementos de comparação. Dessa forma, a centralidade de investimentos em livros-textos é uma recomendação importante para países que contraem empréstimos.

Surgem então os PCN's (Parâmetros Curriculares Nacionais), que serviam de base como orientações para as escolas, um amplo debate desde 1997 e que hoje se arrasta para a definição da Base Nacional Curricular Comum, que de alguma forma passa a engessar ainda mais o trabalho docente com vistas às avaliações em larga escala, segundo Mocarzel et al. (2018).

Nota-se nos governos pós-FHC (Luiz Inácio Lula da Silva, 2003-2010, e Dilma Rousseff, 2011-2016), mesmo com orientações político-ideológicas diferentes dos governos anteriores, investem e aperfeiçoam as estratégias avaliativas como mecanismos de controle, o que traz à tona a ideia de um estado avaliador com possibilidade de descentralização das práticas pedagógicas, conforme Mocarzel et al. (2018), mas que, no final do processo, exige que todos passem pelos mesmos critérios de exames e testes unificados.

Essa política se resume no modelo de responsabilização ou *accountability* que, de forma objetiva, direciona à escola, aos gestores e principalmente aos professores, a responsabilidade exclusiva pelo sucesso ou fracasso dos alunos. Foca-se muito mais nos resultados escolares do que na qualidade dos processos.

### **2.3 Elementos do gerencialismo na gestão pública e escolar**

Os processos escolares são puramente sociais e num modelo gerencialista de gestão, que tem como foco mais os resultados do que o processo, é eminente a redução da importância do jogo social no planejamento e na gestão. Muitos conflitos surgem no processo e geralmente são encarados como de difícil solução, além do fato de que obviamente os resultados escolares são comprometidos quando os processos sociais não são bem compreendidos.

Barros et. al (2017, p. 70) defende que “as organizações públicas e privadas estão buscando novos paradigmas como forma de acompanhar o ambiente dinâmico e sobreviver às novas demandas, sobretudo impostas pela globalização e pelo avanço da tecnologia da informação e comunicação”. Torna-se então necessário uma superação dos antigos modelos centralizadores de gestão, que já se provam insuficientes em uma realidade em que os indivíduos sentem a necessidade de serem mais atuantes no jogo social, este último caracterizado como um espaço em que forças progressistas, mais orientadas a transformação social são mais presentes no Brasil ainda mais quando se considera as suas bases na nova constituição de 1988.

Não se pretende aqui reduzir a importância dos resultados. Sabe-se que os modelos de planejamento orientados a resultados, especialmente os de longo prazo que muitas vezes necessitam de mudanças profundas no contexto político e social, tendem ao desenho do sucesso, porém para que tenham êxito necessitam de um sólido plano de ações, precedido de um mapeamento situacional suficiente para que os atores entendam as regras do jogo social e suas possibilidades de transformações, assim com o já citado e previsto na proposta do PES. Estes elementos precisam ser bem conduzidos e alinhados aos objetivos de curto e longo prazo. Neste contexto, não se pode garantir o sucesso, porém a chance de ocorrê-lo é muito maior. Caso o

plano não atinja os resultados propostos, pelo menos a proposta do PES torna possível a clara identificação dos obstáculos que prejudicaram o plano.

Capobiango et al. (2010) apud Barros et. al (2017, p. 69) entende que:

a mudança organizacional é um assunto desafiador, seja pela sua profundidade e complexidade, seja pela variedade de enfoques existentes, devendo-se o gestor considerar o fato de que o ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização; são as pessoas que criam rumos e cursos estratégicos. Ainda segundo esses autores, a mudança organizacional deve ser entendida e trabalhada não somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias, mas como uma mudança de relações, do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

#### **2.4 A gestão democrática como base no planejamento nas escolas e seus limites**

A gestão democrática tem como base a coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social. Quinquilo (2019) reforça que a gestão democrática permite que todos os sujeitos da comunidade escolar sejam ativos na construção da escola, reforçando seu caráter social, abrangendo também aspectos de inclusão e promoção da efetiva participação da comunidade escolar na instituição.

Quanto à gestão democrática, Dourado (2013, p. 97) ressalta que:

a gestão democrática é entendida como processo de aprendizado e luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do

“jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Paro (2008) apud Oliveira e Menezes (2018) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os indivíduos. Ele defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo e seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

Quanto à institucionalização da democracia, Luck (2013, p.15) complementa:

a institucionalização da democracia, associada ao aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil. A participação da comunidade escolar, incluindo professores, especialistas, pais, alunos, funcionários e gestores das escolas, é parte desse esforço, que promove o afastamento das tradições corporativas e clientelistas, prejudiciais à melhoria do ensino, por visarem ao atendimento e a interesses pessoais e de grupos.

## **2.5 Autonomia e legitimidade das escolas**

A autonomia e legitimidade das escolas é um tema recente e presente no debate atual do sistema educacional brasileiro. Entretanto é possível identificar algumas “lacunas” a serem preenchidas em relação ao cotidiano da gestão escolar e dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Conforme Oliveira e Menezes (2018) é complexa a discussão sobre o tema autonomia, na maior parte dos estudos pode-se observar que o tipo de autonomia oferecida pelos órgãos superiores à escola tais como as secretarias de educação, no caso a financeira e a administrativa, não é a que atrai os membros da comunidade escolar. Ainda conforme as autoras, o debate atual está em torno de conquistar uma autonomia no âmbito pedagógico notadamente centralizada no atual debate social e político do Brasil, o que dificulta o crescimento e a identidade pedagógica de cada escola.

No campo internacional há um debate sobre a descentralização da educação em um formato social de maior empoderamento da comunidade escolar e ao mesmo tempo uma redução das responsabilidades do Estado conforme Oliveira e Menezes (2018),

Cunha (1991) apud Oliveira e Menezes (2018, p. 882) “analisa que, dentro dessa política de autonomia orquestrada pelas agências financiadoras em países menos desenvolvidos, e especialmente no Brasil, o Estado propaga a descentralização administrativa, financeira e pedagógica e atribui maior autonomia às escolas”. Porém, essa suposta descentralização vem acompanhada de diversos processos que tratam da padronização dos procedimentos administrativos e pedagógicos com a finalidade de garantir a redução dos custos e a redefinição dos gastos, não se renunciando às políticas controladoras.

Quanto aos padrões descentralizados e reforma educacionais, Borges (2004, p. 78) apud Oliveira e Menezes (2018, p. 881) analisa que:

“nas últimas duas décadas tem se observado um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais”. Observa que reformas educacionais foram implementadas em âmbito mundial, tanto nos países em desenvolvimento como nos desenvolvidos, para os quais os governos vêm buscando dar autonomia administrativa e financeira, através da participação da comunidade nos

colegiados e outras formas de gestão representativa nas escolas, passando-se, assim, o poder de decisão para essas comunidades escolares.

## **2.6 Aspectos sociais na gestão escolar e seus atores**

Gracindo (2009) ao se considerar as variadas formas de implementação da gestão escolar, destaca duas mais comuns na realidade social: uma predominantemente econômica e outra que revela a supremacia da visão socioantropológica.

A primeira está relacionada a uma postura neotecnista da administração gerencial, de natureza conservadora, desenvolvida no sistema educacional brasileiro nos anos 1970, cuja referência principal é o mercado e suas demandas, momento caracterizado com fartos financiamentos de diversos organismos internacionais para implantação de modelos gerenciais na escola que resultaram nos conceitos de “escola-empresa”, “escola de qualidade total”, entre outros.

O segundo modelo, ainda conforme Gracindo (2009), a gestão escolar focaliza a essência do processo educativo, considera os sujeitos sociais envolvidos em sua prática e cuja direção das ações é a relevância social. Para que este modelo tenha êxito, deve estar baseado em uma experiência democrática, envolvendo todos os atores da comunidade escolar. É neste momento que se desvelam-se as dimensões política e pedagógica na gestão escolar, intrinsecamente ligada à prática educativa e com um forte compromisso com a transformação social.

Quanto à construção social da gestão escolar, Oliveira e Menezes (2018) defende que:

O conceito de gestão escolar é socialmente construído e reconstruído de acordo com a evolução histórica e das políticas educacionais em pauta. Assim,

a noção de gestão democrática traz diversos significados e possibilidades a serem discutidos dentro do contexto político, econômico e cultura da sociedade em geral e do ambiente escolar em suas particularidades. (p. 898)

Mocarzel et. al (2018, p. 167) ressalta a importância de se compreender aspectos administrativos e pedagógicos:

Pensar nestas instâncias isoladamente, sem a teia que deve tecer um trabalho em equipe é caminho para um controle autoritário, uma gestão monolítica e autocrática. É preciso, em nome da qualidade que se pretende, enxergar as idiosincrasias do cotidiano e relacioná-las com questões maiores, de interesse coletivo, em nome de um bem maior para os atores do processo educacional [...] é um modelo descentralizado, em que a responsabilidade é compartilhada e todos são convidados a pensar o processo.

Neste contexto, surge a necessidade de um modelo de gestão pautado em um gestor que se afasta do modelo tradicional de controle e cobrança e que possa compreender e atuar na mobilização de talentos, mapeamento das percepções dos atores sociais a ele ligados, coordenação de esforços na criação de um ambiente em que todos são convidados a pensar no processo.

O resultado deste modelo de gestão é o gerenciamento da dinâmica dos processos de mudança e transformação social, tão presentes no atual contexto social. Para seu sucesso, ou até a redução dos efeitos dos fracassos, o PES poderá contribuir na promoção do debate, troca de ideias, compreensão das diversas percepções e planos dos atores sociais. Não se pretende aqui trazer o PES como modelo ou solução pronta, mas uma proposta de trabalho do gestor que tem condições de facilitar a construção de soluções, ainda mais na sociedade contemporânea



marcada por constantes crises, necessidade rápida de mudanças e as incertezas que podem prejudicar o bom andamento dos processos e planejamento de ações. (Dagnino et. al, 2016)

## **2.7 Atores sociais na escola e seus mecanismos de atuação política**

### **2.7.1 O diretor de escola**

Vasconcellos (2009) apud Oliveira e Menezes (2018, p. 880) defendem que “cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola”.

Oliveira e Menezes (2018, p. 881) por meio da análise de diversos autores relacionados a gestão escolar resumem “que a figura do diretor muda do administrador para o líder democrático, que busca ser um integrador da comunidade escolar, almejando ser também um conciliador das diversas opiniões e anseios desse grupo”.

No contexto da democratização da escola, em que já são atualmente previstos os preceitos legais para tal, Luck (2009) reconhece que uma nova estratégia tem sido inserida, são os mecanismos de escolha do diretor pela unidade escolar. Isto favorece a implementação do projeto político-pedagógico construído coletivamente, diferente de outro modelo em que a indicação do diretor é realizada por políticos em que os interesses partidários é elemento cerne, maior motivador. Porém, mesmo com a indicação do diretor pela comunidade num modelo

mais democrático, Luck (2009, p. 9) entende que nem sempre essa escolha tem resultado na mobilização da comunidade escolar na realização de trabalho conjunto voltado para a melhoria contínua da educação, pelo contrário, há evidências da construção de uma cultura de conveniência e até de condescendência geral na escola, em detrimento da melhoria necessária

### **2.7.2 Os professores**

São profissionais que, dotados de conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências dentre elas culturais, profissionais e até pessoais influem diretamente na formação dos alunos. Trata-se de um ator social que provavelmente desenvolve uma gama maior de conexões e interações sociais, conhece muitos alunos, de perfis diferentes, deve se relacionar com a equipe gestora, funcionários, secretários e até supervisores de ensino. Segundo Luck (2007, p. 21), “professores com elevadas expectativas no sentido de fazer diferença na aprendizagem de todos e cada aluno são aqueles que mais contribuem para a formação desses”

Conforme a LDB em seu artigo nº13 compete aos professores, dentre outros aspectos:

- participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada;
- zelar pela aprendizagem dos alunos;
- estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento nacional;
- colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Ao se considerar a multiplicidade de atores sociais que os professores se relacionam e prática docente, as competências acima levam a uma atuação política, especialmente no que se

trata das duas últimas competências, diretamente relacionada à participação nos processos de planejamento, avaliação, desenvolvimento nacional, além de também atuar na articulação da escola com a comunidade. Estes elementos caracterizam o poder político do professor, em que seus interesses e percepções pessoais influenciam o pensamento dos alunos, de outros professores. A forma de atuação do professor, hoje muito requisitada e direcionada a projetos relacionados a compreensão da sociedade, influencia a forma como o aluno entende seu contexto social. (Luck, 2009)

### **2.7.3 Alunos**

Conforme definição de Luck (2007, p. 21), “os alunos são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações, de modo que todos tenham o máximo sucesso nos estudos que realizam para sua formação pessoal e social”. Trata-se de um sujeito que, além de participar de experiências que levarão a construção de conhecimentos, habilidades e atitudes, terá contato com diferentes culturas, aprenderá pelas experiências de outros alunos, além também de contribuir com suas próprias experiências.

É comum ser ver alunos que possuam uma atuação política mais profunda quando se relacionam em atividades que geram maiores impactos sociais como por exemplo atuando com representantes de grêmios estudantis, representantes de conselhos de escola, entre outros colegiados que de alguma forma promovem o aluno não somente àquele que busca a escola para obter conhecimentos e desenvolver habilidades, mas aquele que se constrói por meio da participação ativa na construção de novas estruturas sociais, ligadas até mesmo com a transformação social. É ampla a lista de pessoas influentes na atual sociedade que iniciaram sua construção política na escola, desde a educação básica até o nível superior.

#### **2.7.4 Os funcionários**

Os funcionários da escola atuam no fornecimento de condições e infraestrutura que contribua no processo educativo. No campo político, Luck (2007, p. 20) traz à tona um modelo de escola eficaz em que há o envolvimento destes atores no projeto político-pedagógico, na discussão de projetos e apresentação de suas ideias como fonte de referência para projetos que possam contribuir com a escola.

Estes atores geralmente possuem visões do jogo social mais relacionados à execução dos processos do dia-a-dia nem sempre bem notados pelos professores e equipe gestora, como por exemplo, situações que envolvem aspectos de comportamento dos alunos, verificação de riscos e possíveis problemas que possam surgir seja no âmbito da infraestrutura e até mesmo quanto às relações sociais entre os alunos.

#### **2.7.5 Os gestores escolares**

Os gestores escolares atuam diretamente no projeto político pedagógico das escolas na sua concepção e avaliação junto ao diretor de escola. São formados por coordenadores de curso, líderes de secretarias acadêmicas e de recursos humanos, orientadores educacionais. Luck (2007 p. 22) os definem como os responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola. Sua atuação a nível político está direcionada a constituição de uma cultura escolar proativa, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemática cotidianas.

O diretor também é integrante e possui papel de destaque. Sua atuação política é concentrada na comunicação e realização de ações que possam promover uma cultura

organizacional adequada aos demais gestores. A depender do seu nível de atuação e influência política com a comunidade escolar é possível que o diretor reproduza valores na escola que condizem com suas expectativas e valores pessoais, tendo em vista que seu papel social muitas vezes é o mais evidente perante os demais atores.

Quanto à atuação da equipe gestora, Luck (2013) defende que é necessário a promoção de ações que permitam o envolvimento da comunidade escolar com objetivos claros. A promoção da participação dos atores sociais deve resultar no desenvolvimento do ser humano como ser social, e conseqüente transformação da escola como instituição social dinâmica e aberta, promoção da coletividade, o comunitarismo, trabalho cooperativo para que se alcance elevados padrões de ensino, envolvimento da família no processo político-pedagógico e uma maior integração entre currículo escolar e a realidade.

## **2.8 Possibilidades de aplicação do PES nas escolas públicas**

Planos e decisões relacionadas ao aumento da oferta de cursos, melhorias estruturais nos recursos físicos, decisões quanto ao material didático a ser utilizado no ano letivo são aspectos que devido a menor complexidade não exigem um planejamento estratégico situacional. São situações em que geralmente já há uma previsibilidade no funcionamento seja por ter se tornado um costume ou ter regras claramente formalizadas, em que todos os atores as conhecem.

Porém há situações em que podem sair do escopo das normas, regulamentos e até da cultura organizacional da escola. Situações que podem envolver mudanças profundas, como exemplo as relacionadas à melhoria da qualidade social do processo ensino-aprendizagem, e que serão promovidas por professores, alunos, conselhos de escola, diretores, supervisores e até mesmo legisladores. Neste caso, o PES é aplicável. A subjetividade destes atores, formada por suas visões, ideias e percepções diversas abrirá espaço para o imprevisível, um jogo de

interesses que precisará ser resolvido e conseqüentemente terá como princípio uma análise situacional delicada e que culminará em um tanto de curto prazo como de longo prazo, adaptativo e adequado para situações imprevisíveis. Estes aspectos se agravam ainda mais quando se leva em consideração que os diversos atores na escola possuem conhecimentos, habilidades e recursos suficientes para questionar o plano a ponto de influenciar o poder de governabilidade de cargos centrais de gestão como os de coordenador pedagógico ou diretor da escola.

No sistema público escolar por exemplo, existe uma estrutura hierárquica que inicia do governador do estado e respectivo secretário da Educação no topo, passa pelas supervisões regionais, direção, coordenação pedagógica e chega até o professor na sala de aula, este último em um nível hierárquico diretamente ligado à operação, no processo didático-pedagógico. São diversos atores envolvidos no processo de planejamento, execução e controle das políticas públicas educacionais, esta diversidade reforça um dinamismo e complexidade de um sistema hoje em dia totalmente orgânico, caracterizado por constantes transformações, diversas pessoas com percepções diferentes acerca dos problemas. Neste ponto, quando há a proposta de se compreender a realidade complexa devido à multiplicidade de problemas, suas respectivas causas e possibilidades de soluções, Matus (1996) aponta que a realidade não pode ser explicada por uma simples descrição ou diagnóstico, mas pelas diferentes interpretações dadas pelos diferentes atores o que se denomina apreciação situacional.

Por fim, adiciona-se aqui a importância da cultura organizacional como forma de se compreender melhor o que a escola construiu ao longo de sua existência. A aplicação de normativas, diretrizes e ações que se conectam à cultura organizacional pode se tornar um facilitador na aplicação do planejamento.

Fleury (1990, p. 22) define a cultura organizacional como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar,

atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Barros et. al (2017) entente que a cultura reflete o espelho da diversidade grupal, por serem formadas por grupos de supervisores, colaboradores, diretores, alunos, entre outros, com perfis diversos, tanto do ponto de vista cognitivo quanto demográfico (idade, sexo e raça ou etnia), o que torna tais organizações multiculturais e bastante complexas. Silva (2007) apud Barros et. al (2017) aborda que as escolas assumem uma cultura própria em função de suas práticas e condutas, que nem sempre são consentâneas com o projeto de educação que se consolida no país.

### **CAPÍTULO 3: ESTUDO DE CASO**



### 3.1 Análise da legislação de criação do CEETEPS

O decreto lei de 6 de outubro de 1969 tem por finalidade instituir o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Após análise documental, inicialmente foram identificados fatores possibilitadores, aqueles que de alguma forma e na visão do pesquisador são elementos que abrem espaço para o PES, e que irão se relacionar à autonomia do CEETEPS na construção de diretrizes para as escolas técnicas.

Como fatores possibilitadores, a legislação institui uma autarquia com personalidade jurídica e patrimônio próprio, bem como a previsão de direitos a regalias, privilégios e isenções conferidos à fazenda estadual. É previsto a possibilidade de celebração de convênios com outras entidades de ensino e uso comum de recursos humanos ou materiais além de incluir também a iniciativa privada, instituições idôneas que possuem interesse na integração do ensino com o mundo do trabalho e que possam atuar no planejamento das atividades de forma consultiva.

Quanto ao diretor superintendente, o artigo 9º prevê a possibilidade de delegar poderes de forma a praticar de forma eficiente atos de direção, coordenação e controle na Administração. Outro ponto que merece destaque é a possibilidade de o CEETEPS adotar, para todas as suas atividades, o sistema de planejamento em conformidade com seu regulamento próprio. A legislação possui texto curto, e mesmo assim é possível identificar pontos que refletem na autonomia da instituição.

Porém, a legislação também prevê dispositivos que podem levar a determinadas limitações na autonomia dos gestores como exemplo o fato de que o conselho deliberativo, constituído por seis membros, são designados pelo governador por prazo de quatro anos e ainda se permite reconduções. Entende-se este fator como um elemento centralizador de decisões de quem irá ocupar as cadeiras para se decidir mudanças importantes na instituição. A indicação

política nem sempre está relacionada a escolha e avaliação de atores em função de sua capacidade de atingir resultados para a escola e a sociedade, ainda mais em um cenário em que se pesa mais fatores políticos como acordos ou simplesmente a troca de favores.

Outro potencial limitador na autonomia da instituição é a obrigatoriedade de se encaminhar os planos, programas de trabalho e regulamento interno para aprovação do governador, por meio do secretário de educação. Fatores políticos podem intervir nestes aspectos o que em algumas situações acarreta demora ou não aprovação de medidas importantes.

### **3.2 As diretrizes para o planejamento conforme o CEETEPS**

O site do CEETEPS conta com texto institucional localizado na Guia “Quem Somos”. A instituição tem como valores o respeito à diversidade e a pluralidade, o compromisso com a gestão democrática e transparente, a cordialidade nas relações de trabalho, criatividade e inovação. Dentre os objetivos, um merece destaque, que trata da obtenção da satisfação dos públicos que se relacionam com a instituição. Estes aspectos, ainda mais por serem elementos institucionais e naturalmente estratégicos, de alguma forma trazem subsídios para uma construção política do planejamento estratégico situacional.

Adiciona-se a isto as três principais diretrizes estratégicas:

- Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas;
- Estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica;
- Implantar programas que busquem melhorias contínuas dos resultados da instituição.

Cabe ressaltar que o texto institucional trata de uma mera exposição daquilo que se espera em termos de resultado, como é o caso da satisfação do público. Não traz e acredita-se que não é conveniente trazer para um texto institucional aspectos relacionados a como conduzir a gestão para que estes resultados sejam alcançados. Os elementos componentes como o respeito a diversidade e a pluralidade, compromisso com a gestão democrática e transparente são, no atual contexto escolar, alvo de muitas dúvidas, contradições e até polêmicas, base para uma ampla discussão que pode ser inserida no PES, porém de natureza complexa devido ao fato de serem temas interpretados com subjetividade, marcados pelo contexto social e político atual de determinada escola.

### **3.2.1 Análise do regimento comum das ETEC's de 2022 comparado com a versão anterior de 2013**

A identificação do regimento comum como documento de análise se justifica pelo seu conteúdo normativo acerca de temas relacionados a gestão e tomada de decisões, este último caracterizado pela descentralização, em que o diretor tem condições de reunir órgãos colegiados na análise e decisão de temas complexos como a abertura de novos cursos, os procedimentos disciplinares, projetos de envolvimento da comunidade, entre outros.

Em seu artigo 3º o novo regimento comum de 2022 prevê a diversidade de cada unidade e a garantia da autonomia como resultado da participação, o diálogo e o consenso, elementos que se entendem como possibilitadores na construção do PES. Indica também as diretrizes para a consecução de uma gestão democrática na construção do Plano Plurianual de Gestão.

Ao se comparar com o regimento comum de 2013 é evidente uma série de elementos que ampliam as relações institucionais da ETEC com a iniciativa privada e outros órgãos

públicos, em geral parcerias que possam promover a prestação de serviços, projetos de assistência e pesquisas científicas focadas nas demandas locais e regionais. Também são possíveis e facilitados os procedimentos de estruturação de cursos híbridos, especialmente aqueles combinados à secretaria da educação do Estado de São Paulo. Isto traz a necessidade de adaptação a tipos de gestão e culturas diferentes, fator que pode intensificar os jogos políticos entre os atores ligados à gestão escolar.

As parcerias fechadas com instituições externas ainda estão sujeitas à aprovação prévia da superintendência do CEETEPS e órgãos competentes do sistema de ensino. Nota-se uma certa manutenção da centralização de decisões a nível político, aspecto que se entende como limitador na construção do PES.

### **3.2.1.1 Conselhos de escola**

O conselho de escola é um órgão colegiado de caráter consultivo, deliberativo e fiscalizador, composto por representantes da comunidade escolar (professores, pais ou responsáveis pelos alunos, funcionários da escola e alunos). Suas funções são acompanhar, avaliar e propor medidas para a melhoria da qualidade do ensino e da gestão escolar. Em essência o conselho de escola, por se tratar de um espaço democrático de participação e tomada de decisões, é um elemento que promove a autonomia escolar por meio da descentralização de decisões estratégicas.

Dentre o rol de atribuições do conselho de escola, incluem-se a deliberação do plano plurianual de gestão, análise e aprovação do calendário escolar e das normas de convivência, elementos novos no regimento comum de 2022. Além disso, é novidade no novo regimento a implantação do estatuto próprio em conformidade às orientações da Administração Central. Faz

parte também das atribuições referendar a aplicação de penalidade de transferência compulsória sujeita ao aluno que incorre em infração disciplinar, o que antigamente era de competência exclusiva do diretor de escola.

Diferente do regimento de 2013, o regimento de 2022 apresenta diretrizes para elaboração das normas de convivência e os princípios como solidariedade, ética, pluralidade cultural, diversidade de gênero, autonomia e gestão democrática. Prevê a participação representativa da comunidade escolar (pais, alunos, professores e servidores) e deve ser submetido ao conselho de escola para aprovação.

### **3.2.1.2 Diretrizes para confecção dos Planos plurianuais**

O novo regimento comum de 2022, assim como o anterior orienta a elaboração do Plano Plurianual de Gestão (PPG) conforme normas expedidas pelo CEETEPS. Atualmente conta-se com o apoio de uma ferramenta digital com os elementos mínimos necessários na construção do PPG, com as diretrizes organizadas em etapas, o que facilita sua elaboração. A princípio, pode-se entender como um limitador na construção do PES, por ainda não possuir ferramentas de análise do poder de decisão compartilhado e suas relações com os recursos disponíveis na escola.

Outro fator que se entende como limitador é a periodicidade de atualização. Antes de 2022 as diretrizes do CEETEPS previam a atualização quando necessária, com o novo regimento comum a atualização torna-se anual, o que pode de certa forma incentivar um distanciamento do contato com o plano durante o ano letivo. Todavia foi identificado um elemento possibilitador na construção do PES, como novidade o novo regimento comum prevê a participação da comunidade escolar e extraescolar.

### 3.2.1.3 Atribuições do diretor de escola

Conforme o regimento comum, compete ao diretor de escola técnica promover e coordenar a elaboração do PPG, além de acompanhar, avaliar e controlar a sua execução. Ao comparar o texto do regimento com o anterior de 2013 foi possível a identificação de elementos que direcionam a uma maior autonomia estratégica das ações do diretor de escola. Este possui uma gama maior de ferramentas para implementar um planejamento estratégico situacional em sua unidade de ensino pois facilita uma certa “aproximação” com a comunidade escolar e extraescolar, tais como:

- Criar procedimentos que favoreçam a comunicação e o fluxo de informações junto à unidade escolar;
- Garantir a melhoria dos processos;
- Convocar, sempre que necessário, os representantes da comunidade escolar reuniões ordinárias e extraordinárias, de forma presencial ou virtual;
- Além de criar condições para o aprimoramento educacional, o diretor deve buscar e promover experiências inovadoras no campo pedagógico ou administrativo;
- Quanto ao patrimônio, percebe-se maior responsabilização pela guarda e manutenção. Porém o novo texto prevê o fomento de estratégias de controle, manutenção, preservação e desfazimento dos bens inservíveis. Tendo em vista que atualmente se amplia a necessidade de projetos que envolvam a comunidade escolar, pode-se intensificar estratégias relacionadas ao patrimônio escolar.

De forma geral o texto do regimento comum de 2023 por se tratar de diretrizes, direcionadas a uma maior autonomia da escola para uma gestão democrática, carecem de subsídios para implementação que, adicionado à subjetividade presente nos atores sociais ao

conduzirem a gestão escolar em conformidade ao novo regimento comum poderá resultar em processos que tragam resultados distantes dos esperados, até porque o texto sutilmente sugere que os resultados sejam também subjetivos.

### **3.3 Atores e respectivas atribuições na construção e implementação do planejamento**

#### **3.3.1 Coordenador pedagógico**

A deliberação CEETEPS nº20, de 16/07/2015 dispõe sobre a atividade de professor coordenador de projetos responsável pela coordenação pedagógica nas escolas técnicas. O documento aponta atribuições que demandam liderança e articulação política. Deve o coordenador pedagógico acompanhar, por meio de registros os projetos por docentes e auxiliares, bem como avaliar a importância destes junto ao projeto político pedagógico, este último recai a maior responsabilidade de formulação ao coordenador pedagógico. O provimento do cargo ocorre por meio de processo seletivo interno que resultada em uma lista tríplice de participantes para que por último tenha a indicação do diretor de escola. Seu horário deve ser flexível de forma a atender todos os turnos de sua ETEC. Estes fatores podem ser considerados com facilitadores na construção do planejamento estratégico situacional.

Porém alguns fatores podem ser considerados como limitadores ao passo que podem criar situações de redução da autonomia. Por exemplo, a deliberação prevê o limite de um ano de exercício, possibilitado a recondução para o mesmo período, fator este que limita planos de médio e longo prazo do coordenador. Outro ponto que merece a atenção é quanto a data da designação ou recondução do coordenador pedagógico que deve ser sempre no primeiro dia de fevereiro. Tendo em vista que o retorno às aulas é bem próximo, torna-se claro a baixa disponibilidade temporal para analisar o cenário social e político antes do início das aulas.

O coordenador pedagógico deve apresentar à direção um plano de trabalho no início de seu mandato e um relatório final com um balanço dos objetivos atingidos e ações realizadas. Não prevê revisão periódica, como ocorre com o plano plurianual de gestão já abordado neste trabalho.

### **3.3.2 Coordenador de cursos**

Em uma escala hierárquica, o coordenador de cursos está subordinado: à coordenação pedagógica no que tange aos elementos do processo ensino-aprendizagem e; ao diretor de escola quanto aos assuntos administrativos ou relacionados a infraestrutura e recursos da escola. Conforme a deliberação CEETEPS nº 19 de 16/07/2015, que destaca as atribuições e responsabilidades do coordenador de curso, foram identificados mais elementos ligados ao “jogo político” do planejamento estratégico quando comparados aos elementos relacionadas as atribuições do coordenador pedagógico. Justifica-se esta maior ligação com aspectos políticos e sociais devido à proximidade do coordenador de curso com a comunidade escolar, especialmente alunos, pais de alunos e instituições parceiras.

Assim como o coordenador pedagógico, o coordenador de cursos deve participar da elaboração do PPG, atuar no planejamento, avaliação e registro de atividades técnicas e pedagógicas, além de promover a otimização dos recursos disponíveis aos cursos. A deliberação prevê que o coordenador de cursos deve integrar o conselho de escola, o que justifica uma possibilidade de maior atuação política. Além disto, este possui atribuições relacionadas à pesquisa, estudos e análise das tendências de mercado e inovações no campo das ciências e tecnologias, proposição de reformulações curriculares. Assim como o coordenador pedagógico,



a carga horária deve ser distribuída conforme o horário de aulas das turmas sob sua coordenação.

Para o ensino médio integrado ao técnico, o diretor pode organizar a coordenação de cursos com até 02 docentes (sendo 1 para as disciplinas da BNCC e outro para a formação profissional). Esta possibilidade pode trazer maior complexidade para o jogo político, podem ocorrer situações em que um mesmo professor tenha como superior imediato dois coordenadores, complexidade esta que favorece a construção do PES.

Todavia a mesma deliberação traz elementos que podem gerar dificultadores do PES. O coordenador deve avaliar o desempenho dos docentes (os critérios objetivos do Estado gerencialista restringe a pontos reduzidos de análise do desempenho individual o que muitas vezes pode acarretar uma avaliação injusta ou subjetiva, que irá de alguma forma limitar a atuação política do coordenador ainda mais se o professor não concorda com a avaliação.

São no mínimo 6 HAEs semanais por curso sob sua coordenação. Tendo em vista a diversidade de atribuições do coordenador, este tempo pode ser insuficiente, além do fato de que o coordenador deve atuar como professor nos cursos sob sua responsabilidade. Por um lado, sua aproximação na condição de professor com as turmas favorece o mapeamento situacional dos alunos, por outro lado, pode resultar em menor tempo de coordenação para atuar com outros atores da comunidade escolar (professores, pais de alunos, instituições parceiras)

O coordenador de curso poderá atuar ininterruptamente, desde que haja consulta aos pares e exista proposta de recondução pela direção (isto pode levar a "mandatos" longos, o que limita a possibilidade de inovação e tendência a "zonas de conforto" para o coordenador e também os professores. O mandato por tempo indeterminado pode limitar a capacidade de cumprimento de metas e objetivos da instituição).

Aos casos omissos da deliberação de coordenador serão resolvidos pela Unidade do Ensino Médio e técnico o que reflete uma tendência de centralização e conseqüente menor autonomia do diretor de escola.

### **3.4 A ETEC Dr. Júlio Cardoso**

De acordo com Plano Plurianual de Gestão de 2023 em um de seus capítulos que trata de aspectos históricos, a Escola Técnica Estadual Dr. Júlio Cardoso, mais conhecida como Escola Industrial, foi criada pela Lei nº 1635 de 31/12/1918, mas efetivamente inaugurada em 25/04/1924 sob o nome de “Escola Profissional de Franca”. A escola era um estabelecimento masculino de educação que oferecia os cursos industriais básicos de mecânica de máquinas e marcenaria, cursos artesanais e de aprendizagem, cursos técnicos direcionados a funções especializadas na Indústria e, por fim, os cursos pedagógicos, destinados à formação de professores e administradores do Ensino Industrial. A partir de 1927, a instituição ofereceu cursos femininos de corte e costura, rendas e bordados, flores e chapéus, roupas brancas, pintura e decoração.

Entre as décadas de 1940 e 1950, a escola ofereceu o curso industrial básico com especialidades em: Marcenaria, Mecânica, Fundição, Serralheria, Ajustagem, Forja, Entalhação e Tornearia em madeira. Em 1971, foram introduzidos os cursos técnicos em Mecânica e Eletrotécnica, e em 1974 os cursos de Eletrônica e Enfermagem. Em 1978, surgiram cursos pré-profissionalizantes de Mecânica, Marcenaria, Fundição, Desenho Mecânico, Vestuário e Acessórios, e Auxiliar de Escritório. Em 1979, a “Júlio Cardoso” assumiu nova denominação - Escola Estadual de 2º Grau. Em 1986, iniciou-se o Curso Técnico em Contabilidade e, no ano

seguinte, o Curso Técnico em Informática. Nesse mesmo período iniciaram-se os Cursos de Qualificação Profissional de Mecânica, Marcenaria e Auxiliar em Enfermagem.

Nesta época, uma nova resolução da Secretaria Estadual da Educação, modifica-se mais uma vez o nome da escola, a então chamada ETESG Dr. Júlio Cardoso. Em 1994 há um grande marco para a escola, por meio do decreto nº37.735/93, a instituição é transferida para o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e recebe a denominação de Escola Técnica Estadual (ETE) Dr. Júlio Cardoso.

Em 1998 a escola recebe cursos mais direcionados ao eixo tecnológico “Gestão e Negócios” com os cursos de Administração e Secretariado, além do Ensino Médio regular. Na época a escola realiza um convênio com a Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho e o Fundo de Amparo ao Trabalhador, oferece-se então 14 cursos de qualificação e requalificação profissional, direcionados a pessoas que estavam desempregadas ou em via de emprego. No mesmo período são ofertados cursos para alunos da Rede Estadual de Ensino em uma parceria com a Secretaria da Educação. Ainda na época, houve uma parceria com a USP e a FAPESP em trabalhos de Historiografia das mais antigas escolas técnicas do Estado de São Paulo.

Dos anos 2000 até os dias atuais, intensifica-se as parcerias e convênios com instituições públicas e privadas, em que se destaca:

- 2002: Parceria com o Centro de Estudo e Pesquisa de São Paulo, na instalação do curso de Educação para Jovens e Adultos no ensino médio e técnico em Telecomunicações. Também foi realizado o Convênio de cooperação com a UNIMED / Franca para qualificação de funcionários do Hospital São Joaquim, na formação de técnicos de Enfermagem;

- 2003: Novos cursos técnicos entre eles Logística, Mecânica, Eletrotécnica, Eletrônica, Enfermagem, Contabilidade, Secretariado, Telecomunicações, Administração e Ensino Médio com ênfase em Organização e Gestão Empresarial;
- 2006 e 2007: escola passa por reformas em sua infraestrutura;
- 2009 e 2011: ocorre o plano de expansão do CEETEPS, com as classes descentralizadas na Escola Estadual Prof. Antônio Fachada e na Escola Estadual Prof. Otávio Martins de Souza. Em 2011 outra sala descentralizada é aberta para o curso de Administração na cidade de Itirapuã.
- Entre 2013 e 2015 a escola ofereceu o programa VENCE, em parceria com a Secretaria Estadual de Educação na Escola Estadual Torquato Caleiro. Em 2014 a classe descentralizada da Escola Estadual Prof. Otávio Martins de Souza conta com o curso de Marketing.
- Em 2014 a escola já completava 90 anos de existência. Uma reforma foi realizada contemplando mudanças de acessibilidade parcial aos blocos administrativo e acadêmico e manutenção da infraestrutura. Foi também criado espaços para merenda e a sala da Supervisão Pedagógica regional.
- Em 2015 é integrado a gestão escolar o cargo de orientador educacional.
- Em 2016 percebe-se maior incentivo à metodologia pedagógica amparada por projetos interdisciplinares em todas as habilitações profissionais
- Em 2018 a ETEC deixa de oferecer cursos nas salas descentralizadas, mas amplia a oferta do Ensino Médio integrado ao técnico em diversas habilitações.
- Em 2020 as aulas deixam de ser presenciais devido a pandemia da Covid19 e se orienta em organizações pedagógicas com foco no treinamento de docentes e discentes para uso da plataforma Microsoft Teams como forma de atender remotamente os alunos da unidade.

- Em 2021 há um plano de retomada das atividades presenciais, inicialmente de forma híbrida em que os alunos de cada turma se revezam semanalmente entre aulas presenciais e aulas remotas. Todas as orientações emanadas de órgãos superiores foram atendidas de forma a promover a segurança de todos.

### **3.5 O planejamento estratégico na ETEC Dr. Júlio Cardoso**

#### **3.5.1 Análise inicial dos conteúdos relacionados ao planejamento estratégico entre os PPG's entre 2021 e 2023**

O Plano Plurianual de Gestão (PPG) é resultado do processo de planejamento estratégico das escolas técnicas do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Sua elaboração ocorre anualmente e prevê as ações e projetos para os próximos cinco anos, conforme o artigo nº 16 do Regimento Comum das ETEC's já apresentado neste trabalho. Logo em sua introdução, o PPG de 2023 reconhece a necessidade de um novo posicionamento teórico-metodológico, fruto de discussão política, e capaz de transformar a realidade educativa. Esses aspectos também foram identificados nos documentos de 2021 e 2022.

A citação de Padilha (2007) presente nos PPG's dos três anos analisados enfatiza a importância do aspecto político presente nas escolas:

A escola, espaço de relações sociais e humanas, é um campo propício para a discussão política, pois ser político nesse âmbito é conhecer profundamente essa instituição em todas as suas características. É compreender como são estabelecidas as relações de poder no seu interior e saber avaliar como isso

repercute nos serviços que a unidade escolar oferece à comunidade. (Padilha, 2007 apud PPG 2023-2027)

A construção coletiva do planejamento estratégico, pautada pela gestão democrática, reflete o compromisso social de envolver e ouvir os diversos atores sociais, promovendo um processo dinâmico que se torna um exercício fundamental da cidadania. Esta concepção da escola como espaço social é um ponto em comum entre os PPG's de 2022 e 2023. A ETEC reconhece ainda no texto introdutório que a construção do PPG se materializa em reuniões pedagógicas e de planejamento, tendo como atores os membros da unidade em um ambiente que se objetiva o exercício da gestão democrática, cidadania e compromisso social. Foram identificadas mudanças no formato de inserção deste documento a partir de 2022 desta forma acredita-se então que os dois últimos documentos reúnem mais elementos base para a construção do PES.

Quanto ao planejamento estratégico do tipo tradicional, percebe-se em todos os PPG's a presença de elementos que o caracterizam e estão bem definidos. O texto apresenta uma missão e visão claras, aspecto fundamental para orientar o planejamento estratégico da escola. No texto que trata dos valores, é destacada a importância da integração escola-família, quanto ao enfrentamento das questões socioeducativas, a ética na convivência social e solidariedade humana, elementos estes com conotação política, especialmente na construção de um ambiente acolhedor e democrático.

Percebe-se que as metas escolares possuem forte ligação com os projetos de coordenação pedagógica e orientação educacional, porém pouco é abordado quanto a ligação destas metas com os projetos de coordenação de cursos, aspecto este que pode resultar em menor autonomia deste ator, baixa articulação entre atores sociais e campos operacionais (sala de aula, plano de ensino etc.) e entrave para a construção do PES. Como já abordado neste

trabalho no capítulo que trata das diretrizes para o coordenador de cursos, percebe-se a necessidade de se ampliar sua atuação política e social.

Em 2022 tinha-se como meta principal na melhoria de 10% da taxa média de aprovação, com foco nos cursos modulares noturnos. Articula-se os projetos de coordenação pedagógica, orientação educacional e plano de formação docente, justifica-se no plano como um "imprescindível recurso estratégico de dimensão política. Já em 2023 prevê-se "aumentar a qualidade escolar" envolvendo toda a comunidade, visando a identificação e recuperação de lacunas, capacitação do corpo docente, uso de metodologias ativas. A nova meta prevê a busca ativa de discentes para redução da perda em 50% especialmente nas habilitações técnicas que apresentam 30% de perda entre o primeiro e segundo módulo. Estes fatores contribuem na organização e planejamento de ações de longo prazo. Também fica claro a necessidade de ações que envolvam a comunidade escolar, como alunos, docentes e famílias, o que pode promover um maior engajamento e participação na definição das metas e execução das ações e projetos necessários.

Observou-se que o PPG de 2021 fora elaborado em uma plataforma com poucos elementos estratégicos, o texto era mais direcionado ao levantamento do quadro docente, ambientes e recursos. Não havia a previsão de elementos básicos como por exemplo os valores e os convênios com outras instituições. A decisão de se focar no texto do PPG de 2022 e 2023 se deve pelo fato de que a partir de 2022, juntamente com o novo *layout* de inserção de dados, o texto é mais amplo em aspectos estratégicos como por exemplo a análise interna constituída das forças e fraquezas, e a análise externa que contempla as oportunidades e ameaças. Neste tópico chama-se a atenção para o cruzamento desta análise ambiental com as prioridades de forma a gerar uma matriz que reunirá as ações prioritárias.

### 3.5.2 Aspectos políticos nos PPG's

No decorrer da análise foi possível observar que a escola descreve e reconhece a importância de atuar em conjunto com instituições externas. A escola estabelece parcerias com empresas para encaminhar estudantes para estágios ou programa menor aprendiz, atualmente por meio de agências de seleção de pessoas como o CIEE (Centro de Integração empresa-escola). Além disto, o núcleo INOVA Paula Souza possui agentes de inovação que atuam junto às ETEC na promoção do empreendedorismo, identificam alunos e professores que desejam buscar oportunidades de inovação. De certa forma, o relacionamento com estas instituições envolve acordos e negociações que podem ter implicações políticas, como acordos contratuais, colaborações com o setor privado e a promoção de oportunidades de educação. Todavia, o relacionamento entre a escola e as empresas se restringe apenas aos estágios, não há previsão no PPG de outro formato de relacionamento, como por exemplo a criação e execução de projetos escolares em parceria com projetos empresariais o que traria maiores possibilidades para o aluno vivenciar práticas do mercado de trabalho por meio de palestras, eventos ou visitas técnicas, elementos estes de vital importância para a formação técnica.

Recentemente houve um movimento interno para se avaliar o clima organizacional da escola. Este aspecto pode envolver políticas e ações relacionadas ao bem-estar dos funcionários, relações interpessoais, resolução de conflitos e engajamento da equipe. O texto menciona sua importância, porém deve-se atentar para a complexidade do tema pois poderá ocorrer implicações políticas tanto no formato de levantamento de informações do clima, como também na forma como se apresenta os resultados. A depender da percepção dos atores quanto à esta avaliação e seus resultados, há um risco de surgimento de comportamentos de indiferença ou não cooperação, devido ao alto grau de subjetividade na interpretação de uma avaliação de clima organizacional.



Os atores da escola reconhecem que a comunidade escolar de alguma forma valoriza a marca “Escola Industrial”, que a associa a um ensino de excelência na cidade de Franca. Existem estratégias mercadológicas e de divulgação como forma de fortalecer a imagem da escola, porém este processo ocorre com mais ênfase somente na época do Vestibulinho (processo seletivo interno para preenchimento de vagas nos cursos). Pode-se relacionar esforços políticos para promover a escola perante a comunidade, potenciais estudantes e parceiros.

### **3.5.3 Limitadores e ausência de elementos base para a construção do Planejamento Estratégico Situacional**

Há um capítulo específico para o diagnóstico da escola, porém se restringe a informações sobre sua criação, localização e acesso. O diagnóstico que mais se aproxima a um cenário que possibilite o real reconhecimento da amplitude dos problemas está centrado na análise ambiental interna e externa. Tem-se também os indicadores de desempenho, porém não são apontados dados comparativos para avaliar o sucesso escolar em relação a anos anteriores, o que dificulta a análise da eficácia das estratégias. Além disto, o texto não apresenta clareza nas estratégias específicas que serão utilizadas para atingir as metas estabelecidas, o que pode dificultar a implementação eficaz do plano.

Todas as metas estabelecidas são mensuráveis, o que permite a avaliação do cumprimento destas e o acompanhamento do progresso. Porém foi observado que algumas metas são formuladas de forma vaga, como "ampliar em 15% o número de estágios", o que dificulta a definição de ações específicas para alcançar a meta. Além disto percebe-se metas com prazos muito curtos, como "80% de participação nas equipes em projetos de pesquisa no ano de 2022 e 2023", o que pode ser desafiador de alcançar em um curto período e não se

considera as ações necessárias para este engajamento e a forma como serão levantados dados para se medir o alcance ou não desta meta.

A proposta pedagógica da ETEC é executada através do desenvolvimento dos projetos técnicos interdisciplinares. Porém quanto ao acompanhamento dos projetos, não há no PPG a revisão sistemática ou verificação da execução dos projetos em anos anteriores. Além disto, mesmo que se sugere o uso de metodologias ativas e desenvolvimento das competências socioemocionais, não há algum projeto que evidencie estes elementos como forma de orientar a execução de ações para atingimento das metas. No campo político, percebe-se a necessidade de adotar uma abordagem mais reflexiva e inclusiva no planejamento, permitindo a avaliação contínua, aprendizado com experiências passadas e adaptação constante para melhor atender às necessidades da comunidade escolar.

É possível observar que o planejamento se materializa em grande parte na gestão e execução dos processos escolares pelos projetos técnico interdisciplinares. Entretanto, não é claro a conexão destes com as metas da escola, há ausência de um plano de ações que possa conectar estes elementos, como forma de facilitar o entendimento do impacto de cada projeto na realidade político-social escolar.

No que diz respeito ao acompanhamento das práticas pedagógicas, a escola adota um "Evento Central de Democratização: Pesquisa de Opinião", o qual é implementado por meio de reuniões com representantes de classe, organizadas por curso, como uma estratégia para avaliar o desenvolvimento de competências. Entretanto, é importante destacar que no texto do PPG, não há previsão de como esses dados são consolidados e comunicados aos professores. Se a proposta é, de fato, democrática, é imperativo que a divulgação dessas informações seja compartilhada com os professores. Isso não apenas promoveria a transparência no processo de avaliação, mas também serviria como um meio de esclarecer eventuais mal-entendidos causados por interpretações equivocadas das ações dos professores pelos alunos. Portanto, é

necessário estabelecer um método claro e eficiente para comunicar os resultados dessa pesquisa aos educadores, garantindo assim um ambiente mais transparente e participativo no âmbito pedagógico.

O texto não aborda a avaliação de riscos associados ao plano estratégico, o que pode levar a falta de preparação para possíveis obstáculos que podem surgir ao longo do caminho. Corrobora com este aspecto o fato de que não há obrigatoriedade de revisão periódica durante o ano letivo, como já abordado neste trabalho.

Apesar do volume considerável de projetos e o fato de que a maioria são interdisciplinares, percebe-se que a integração ocorre no âmbito dos componentes curriculares, porém executado em uma ou poucas turmas, não se estabelece referência ou parcerias a outros projetos, em termos de execução em parceria ou de ações complementares. Entende-se este ponto como fator limitador da atuação política dos coordenadores e professores que conduzem os projetos. No campo político, nota-se a dificuldade na obtenção de apoio e recursos que poderiam potencializar os impactos sociais dos projetos. Isto favoreceria a escola de se posicionar num patamar de instituição mais atuante, que possa colaborar com a transformação social e direcionar mais benefícios à comunidade escolar.

A discussão política e social pode se centrar na promoção da transparência, participação democrática, avaliação de riscos, integração efetiva de projetos e uma abordagem mais reflexiva no planejamento educacional. Esses elementos são fundamentais para o desenvolvimento de uma educação mais eficaz e alinhada com as necessidades da comunidade escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta deste trabalho foi analisar os limites e possibilidades na construção do PES nas escolas técnicas no âmbito da CEETEPS em geral e particularmente na esfera da Escola Dr. Júlio Cardoso. Como forma de buscar atingir os objetivos propostos, o levantamento bibliográfico acerca do planejamento estratégico situacional com base nas obras de Carlos Matus e de outros autores possibilitou a compreensão deste modelo de planejamento bem como suas relações com a dimensão política, sempre presente nas relações sociais escolares.

O trabalho pretendeu contextualizar o PES como proposta para contribuir na viabilização de um processo de democratização da escola tendo em vista sua função social, seja na formação de alunos mais autônomos, críticos e conscientes, seja na transformação da nossa sociedade e espaços sociais mais justos e de igualdade.

Ao se comparar o PES com os modelos de planejamento tradicional, justificou-se a escolha do primeiro devido às suas particularidades relacionadas à análise situacional, realizada por meio de mapas cognitivos em que se identificam os problemas e seus emaranhados de causas e conseqüências, avaliadas conforme o espaço de governabilidade do planejador. Foi então possível compreender o PES como instrumento de avaliação de possibilidades de cooperação, bem como nos aspectos sociais e políticos caracterizados pelos comportamentos de a não-cooperação ou indiferença dos atores sociais perante as estratégias escolares.

Em adição à análise situacional que ocorre na etapa “explicativa”, a proposta contempla as demais etapas necessárias para a execução do planejamento nas etapas “normativo”, “estratégico” e “tático-operacional”, em que possibilita o “desenho” de cenários estratégicos ao se considerar as perspectivas relacionadas às diversas formas de atuação dos atores, bem como os níveis de governabilidade do planejador ao atuar na resolução dos problemas anteriormente hierarquizados e organizados no mapa cognitivo.

Fora identificado que, na perspectiva político-social, são presentes características que remontam a um dinamismo e complexidade diretamente relacionados ao poder compartilhado

entre os atores sociais escolares, bem como as diferentes percepções que estes possuem da realidade. Deve-se considerar que o planejamento e a gestão escolar são influenciados pelos movimentos e mudanças sociais e suas conexões com valores, paradigmas, visões de mundo e interesse dos atores, aspectos estes incompatíveis com a neutralidade. Desta forma, o PES se apresenta como instrumento de suporte aos planejadores, com maior atenção para as questões sociopolíticas e culturais envolvidas, participação dos diferentes atores sociais e que apresenta subsídios para melhor compreensão da realidade, caracterizada pela incerteza e o desenho de cenários avaliados por diversos pontos de vista, o que muitas vezes reforça os entraves sociais e políticos.

Ao se analisar as diretrizes do CEETEPS acerca do planejamento e a forma como estas são interpretadas e articuladas no PPG, foi possível destacar os aspectos avaliados pelo autor como possibilitadores na construção do PES:

- Possibilidade de celebração de convênios com instituições ligadas à comunidade escolar, foram observados elementos que dão suporte na ampliação das relações institucionais;
- Diretrizes orientadas ao aperfeiçoamento de processos de planejamento, gestão e atividades operacionais, além do estímulo na criação de programas que busquem melhorias nos resultados;
- Conselho de escola: as diretrizes mais recentes, publicadas em 2022 ampliam a função do conselho de escola como um espaço democrático de participação, promovedor da autonomia;
- Quanto às diretrizes aos atores sociais diretamente ligados ao planejamento e a gestão, percebe-se diretrizes relacionadas a uma maior aproximação do diretor à comunidade escolar dentre elas: a melhoria dos processos e a promoção de experiências inovadoras na gestão. Chama a atenção as diretrizes de atuação do coordenador de cursos,

identificado neste trabalho como um ator mais presente no jogo político, atuante na construção do PPG, na relação direta com os diversos atores da comunidade escolar (instituições parceiras, alunos, professores e pais de alunos, por exemplo);

- Quanto ao PPG foram identificados elementos possibilitadores, que possam ser aperfeiçoados e adaptados na proposta do PES como: a previsão de construção do planejamento de forma democrática, a materialização do planejamento nos projetos escolares, metas de longo prazo mensuráveis, a possibilidade de análise da história como forma de se destacar os avanços, aprender com experiências passadas.

Entretanto foram observados elementos identificados como limitadores na construção do PES tanto do ponto de vista do macroambiente em que se analisa as diretrizes do CEETEPS conectadas com elementos do microambiente, relacionados ao caso particular da ETEC Dr. Júlio Cardoso. Dentre estes elementos destacam-se:

- Percebe-se elementos centralizadores de decisão a nível político como a indicação dos membros do conselho deliberativo pelo governador, diretriz esta presente na legislação de criação do CEETEPS, além da necessidade de aprovação de convênios das ETEC pelo CPS;
- Alguns elementos do planejamento como o plano de trabalho dos coordenadores pedagógicos e de curso bem como o próprio PPG da escola que integra estes planos, projetos e demais estratégias são revisados de forma periódica, anualmente. Para se estruturar o planejamento no PES, o ideal é que se crie rotinas de revisão permanente dos planos mais com base na necessidade do que com um tempo predeterminado. Esta prática favorece a cultura do planejamento, correção de rotas e conseqüentemente mais aproximação e criticidade dos planejadores e atores sociais perante o planejamento;
- O PPG possui teor prescritivo, com metas, ações, análises ambientais e projetos postos aos atores sociais. Não há previsão de um mapeamento situacional em que se pese os

reais problemas da escola, suas causas e consequências, bem como não há um mapeamento das possibilidades dos planejadores ao se considerar seu nível de governabilidade e poder político perante a comunidade escolar.

Por mais que as diretrizes de ordem superior apresentem a previsão de elementos relacionados à democratização da educação, gestão participativa, consolidação de parcerias, programas de melhorias nos resultados, percebe-se uma carência de elementos relacionados ao “como fazer”, e a reflexão do que realmente está ao alcance da escola em que se pese os níveis de governabilidade da equipe gestora.

O estudo buscou compreender o grau de autonomia da escola ao realizar o planejamento, porém o atual modelo de Estado, de natureza gerencialista, não contribui nesta autonomia, seja em função do seu modelo de financiamento dos investimentos e despesas da escola, seja nas práticas pedagógicas hoje obrigatoriamente conectadas a uma base nacional comum que muitas vezes desestimula o espírito de inovação e mudança por parte dos professores e gestores escolares. Torna-se então claro que o modelo político da escola se estrutura em maior responsabilização da escola e menor do Estado, porém os aspectos que mais se referenciam ao “jogo político” ainda é centralizado no Estado e no Centro Paula Souza. Estes aspectos muitas vezes resultam em contradições em que é possível se observar um potencial possibilitador do PES encontrar um entrave limitador.

Ressalta-se por fim, que o PES neste trabalho não foi considerado como uma solução pronta para o planejamento estratégico, mas sim como instrumento que possa contribuir na construção de soluções. Pode-se concluir que os aspectos possibilitadores são suficientes para a construção do PES e os fatores limitadores podem ser considerados no modelo, como forma de entendê-los como problema ou causas relacionadas. Devido à complexidade apresentada no contexto político-social, a aplicação do PES pode não ser suficiente para a construção de



soluções, porém pode-se afirmar que a proposta é essencial a uma maior compreensão dos problemas escolares.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AZEVEDO, Creuza da S. **Planejamento e Gerência no Enfoque Estratégico-Situacional de Carlos Matus.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csp/a/LrN4RJ9Knzzn9N7SjjSXSsb/abstract/?lang=pt>> Acesso em 21 jul 2022

AGUILAR, Márcia Angela de S. Conselhos escolares, espaço de cogestão da escola. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 173-183, jan./jun. 2009.

ALVES, Mariana G.; VARELA, Teresa. Construir a relação escola-comunidade educativa: uma abordagem exploratória no concelho de Almada. Revista Portuguesa de Educação, v. 25, n. 2, p. 31-61, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Persona, 1977

BARROS, Clarice Novaes Valgueiro, et. al. **A Influência da Reforma Gerencial sobre a Cultura Organizacional no Âmbito da Gestão Escolar.** Id on line Revista Multidisciplinar e de Psicologia. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id>> Acesso em 25 dez 2023.

BORGES, André. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, jul./set. 2004

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de Educação.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CAPRINE, Gabriela Rabbi; CALLEGARI, Matheus Souza; DELATORRI, Maycon da Silva. **Planejamento estratégico: conceitos, análises e métodos para assegurar a execução da estratégia.** Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/revista-dimensao-academica-v04-n02-artigo06.pdf>. Acesso em: 01 abr 2024

CEETEPS. Deliberação nº 3, de 18/07/2013. São Paulo. Disponível em: <<https://www.cps.sp.gov.br/regimento-comum-etec/>>. Acesso em 23 jul 2022

CEETEPS. Deliberação nº 11, de 18/07/2015. São Paulo. Disponível em: <<https://www.cps.sp.gov.br/regimento-comum-etec/>>. Acesso em 23 jul 2022

CEETEPS. Deliberação nº 19 de 16/07/2015. São Paulo. Disponível em: <<https://www.etcematao.com.br/>>. Acesso em 30 mai 2023

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. 3ª ed. São Paulo: Campus, 2015.

DAGNINO, Renato, et. al. **Gestão estratégica pública**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2016.

DAGNINO, Renato. **A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política**. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15577>>. Acesso em 26 nov 2023

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências e desafios*. São Paulo: Cortez, 2013, p. 77-95.

ETEC Dr. Júlio Cardoso – unidade 078. **Plano Plurianual de Gestão 2021 – 2025. Grupo de Supervisão Educacional – GSE**. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br>. Acesso em 20 nov 2023

ETEC Dr. Júlio Cardoso – unidade 078. **Plano Plurianual de Gestão 2022 – 2026. Grupo de Supervisão Educacional – GSE**. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br>. Acesso em 20 nov 2023

ETEC Dr. Júlio Cardoso – unidade 078. **Plano Plurianual de Gestão 2023 – 2027. Grupo de Supervisão Educacional – GSE**. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br>. Acesso em 20 nov 2023

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GENTILIN, João Augusto. **Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/Tq5pncH4ZJMywY4hJ5xhZrt/?lang=pt>>. Acesso em 20 jul 2022

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Disponível em: <[https://www.google.com.br/books/edition/M%C3%A9todos\\_de\\_Pesquisa/dRuzRyEIzmkC?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/M%C3%A9todos_de_Pesquisa/dRuzRyEIzmkC?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover)>. Acesso em 01 jul 2022

GRANCINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação**. Disponível em: <

[https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista\\_retratosdaescola\\_04\\_2009\\_o\\_gestor\\_escolar.pdf](https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_o_gestor_escolar.pdf)> Acesso em 25 nov 2023

HUERTAS, F. **Entrevista com Carlos Matus: o método PES**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

IIDA, Itiro. **Planejamento estratégico situacional**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/pCwYWXkFS6NyL3FYC8FwxWw/?lang=pt>>. Acesso em 18 jul 2022

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994 (Coleção magistério 2º grau. Série formação do professor).

LÜCK, Heloisa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009

LÜCK, Heloisa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

MATUS, C. **Adeus, Senhor Presidente**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MATUS, Carlos. **Fundamentos do planejamento situacional**. Disponível em: <<https://edisciplinas.usp.br/>>. Acesso em 03 ago 2023

MATUS, Carlos. **Planificación de situaciones**. México: Fondo de Cultura Económica, 1980

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOCARZEL, Marcelo Maia Vinagre; ROJAS, Angelina Accetta; PIMENTA, Maria de Fátima Barros. A reforma do Ensino Médio: novos desafios para a gestão escolar. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 159- 176, mar., 2018. E-ISSN:1519-9029.

NETO, Francisco Sobreira; JUNIOR, Flávio Hourneaux; POLO, Edison Fernandes. **A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/W8vZNcfMRLyVZrSrGQbtLHw/?lang=pt>>. Acesso em 20 jul 2022

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de Literatura: o conceito de gestão escolar. Disponível em: Acesso e 05 jan 2024

PARENTE, J. **Planejamento estratégico na Educação**. 3ª ed. São Paulo: Liber livro, 2010.

QUINQUIOLO, Natália Carvalho Rosas; QUINQUIOLO, José Manoel. **Gestão escolar: a influência do modelo democrático na formação do aluno**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/2318133835556>> Acesso em 25 nov 2023

RIEG, Denise Luciana, et. Al. Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/zFNsMk5Y4wTbzkvqcF7myPg/?lang=pt>>. Acesso em 22 jul 2022

RIEG, D. L. Planejamento estratégico: uso das metodologias “mapeamento cognitivo e planejamento estratégico situacional” em uma situação concreta. 1999. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos, 1999.

RODRIGUES, Waldecy, et. Al. **Aplicação do planejamento estratégico situacional no curso de bacharelado em psicologia do centro universitário luterano em palmas (TO)**. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/ensinosaudeambiente/article/view/21251>> . Acesso em 18 jul 2022

FAGUNDES, Rosival. A “Matriz Swot” do Brasil. Disponível em: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br) acesso em: 01 abr 2024

SANT’ANNA, Geraldo Jose. **Planejamento, gestão e legislação escolar**. 1ª ed. São Paulo: Editora Érica, 2014.

SÃO PAULO. Decreto lei 6 de outubro de 1969. Assembleia Legislativa de São Paulo.

SÃO PAULO. Decreto lei 4 de março de 1970. Assembleia Legislativa de São Paulo.

SÃO PAULO. Decreto lei 37.735 de 1993. Assembleia Legislativa de São Paulo.

SÃO PAULO. Lei nº 952. Assembleia Legislativa de São Paulo.

SÃO PAULO. Lei nº 1.635 de 31/12/1918. Assembleia Legislativa de São Paulo.

SÃO PAULO. Lei complementar nº 1049 de 19 de junho de 2008 Assembleia Legislativa de São Paulo.

SILVA, Alliny, et. Al. **Planejamento Estratégico Situacional – PES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira.** Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1269>>. Acesso em 21 jul 2022

SILVA, Antonio Luiz de Paula. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem.** São Paulo: Global, 2000.

Toni, Jackson de. **Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público.** Brasília: Enap, 2021