



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL: O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS CAMPUS PORTO NACIONAL

Luciano Correia Franco¹

Suzana Gilioli da Costa Nunes²

Teomar Manduca Aires Leal³

Valtuir Soares Filho⁴

Eixo Temático 2: Práticas de Gestão Organizacional

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de discutir e propor práticas de planejamento estratégico para assegurar aos alunos do Campus Porto Nacional – TO, condições de permanência e conclusão com êxito, com base no método PES. Como metodologia, optou-se pela Pesquisa Exploratória e Descritiva. Além disso, fez-se uso da Pesquisa Documental e Bibliográfica. Realizou-se um Estudo de Caso no IFTO Campus Porto Nacional. Para levantamento dos dados, utilizou-se o Grupo Focal. Ficou evidente a importância da participação dos atores envolvidos e da abordagem situacional das atividades desenvolvidas. Concluiu-se que o PES expôs problemas e suas causas e, por fim, proporcionou ações estratégicas efetivas, que certamente o planejamento tradicional não proporcionaria. A proposta ainda demonstrou a necessidade do envolvimento de outros atores e do comprometimento de todos no desenvolvimento das atividades.

Palavras-chave: PES. IFTO. Evasão. Porto Nacional.

1. INTRODUÇÃO

A Educação no Brasil, em termos quantitativos, tem passado por um avanço significativo, mas ainda tem sido alvo de críticas, inclusive de órgãos internacionais, devido à sua incapacidade de formar com qualidade. Certamente, existem vários fatores que justificam essa incompetência, sendo suas consequências mais evidentes que suas causas.

Uma delas é o alto índice de analfabetismo, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2014 foi estimado em 8,3% (13,2 milhões de pessoas) dos brasileiros com 15 anos ou mais.

Números negativos como esses comprometem a produtividade do trabalhador, que por sua vez reflete na indústria nacional, que perde competitividade diante dos mercados internacionais cada vez mais exigentes. Um dos motivos que contribuiu para o estado de recessão pelo qual o país está passando está relacionado a pouca instrução do trabalhador

¹Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela UFT. Professor do Curso de Licenciatura em Computação do IFTO. E-mail: lucianofranco@ifto.edu.br

²Doutora em Administração pela UFT. Professora do Curso Superior de Administração da UFT. E-mail: suzanagilioli@yahoo.com.br

³Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela UFT. Professor do Curso Superior de Tecnologia em Logística do IFTO. E-mail: teomar@ifto.edu.br

⁴Mestre em Ambiente e Desenvolvimento pela Univates. Professor do Curso de Ciências Contábeis da UFT. E-mail: valtuir@uft.edu.br

brasileiro. Sua produtividade não está acompanhando o ritmo de reajuste anual do salário mínimo, que tem sido reajustado sempre com um percentual acima da inflação. Assim, está evidente que o aporte de conhecimento é uma necessidade iminente para o desenvolvimento sustentável da nação.

Entretanto, as políticas públicas de educação implementadas não têm caminhado nesse sentido, são políticas que não são compatíveis às reais necessidades da população, tanto é que a escola pública não tem conseguido manter o estudante na escola. O ambiente escolar não é atrativo, não é suficiente para manter o aluno, muito menos assegurar a ele uma formação de qualidade.

Esse contexto vem gerando um problema que tem acometido as escolas públicas, que é a evasão escolar. O aluno abandona a escola, e esta, por sua vez, passa a ter sua estrutura subaproveitada devido ao número reduzido de alunos.

Os Institutos Federais fazem parte de uma política de ampliação do ensino profissional no país. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, do Tocantins – IFTO foi criado no âmbito do sistema federal de ensino, em 29 de dezembro de 2008, através da Lei nº 11.892, que também instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais. Na verdade, os Institutos Federais são frutos de um profundo processo de reformulação administrativa e funcional e de expansão das antigas Escolas Técnicas Federais.

O Campus Porto Nacional nasceu na conjuntura do processo de expansão da rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia por meio da Portaria nº 102 de 29 de Janeiro de 2010 do Ministério da Educação publicada no Diário Oficial da União de 1º de fevereiro de 2010. Iniciou as atividades em agosto do mesmo ano.

Buscando equilibrar a relação custo/benefício, o presente trabalho propõe, através da aplicação do Planejamento Estratégico Situacional, compreender melhor alguns fatores que podem estar relacionados à evasão no Campus Porto Nacional, com foco na melhoria dos indicadores. Para tanto, considera-se o contexto que envolve a meta 2 do PDI 2015/2019, que diz respeito à permanência e êxito dos alunos na instituição.

1.1 - Definição do Problema de Pesquisa e Objetivos

O principal problema abordado nesta pesquisa é a evasão escolar do IFTO. As taxas de evasão do Instituto Federal do Tocantins no *Campus* Porto Nacional vêm regredindo desde sua criação, conforme dados extraídos do CES/Inep referentes aos anos de 2010 a 2013. A evasão média está em 41,32%, no entanto é importante ressaltar que, conforme os dados mais atuais disponíveis, no ano de 2013 a taxa média anual ficou em 24,56%.

Uma questão importante diz respeito a assegurar a permanência e êxito dos estudantes na instituição, melhorando os índices de evasão escolar. Com foco nesse problema, surgiu o questionamento quanto à aplicação de novas ferramentas de gestão, como o PES, no cumprimento de metas constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFTO.

Sendo assim, o principal objetivo desta pesquisa foi discutir e propor práticas de planejamento estratégico que contribuem para assegurar aos alunos do *Campus* Porto Nacional, condições de permanência e conclusão com êxito, utilizando a ferramenta de gestão PES.

Os objetivos específicos foram: identificar os problemas, os nós críticos e as estratégias de melhorias da meta que visa evitar a evasão; analisar a visão dos diferentes atores, coordenadores e professores responsáveis pelo desenvolvimento das atividades que

constituem o contexto da meta; e propor ações relacionadas à meta, a partir da percepção dos diferentes atores, professores e coordenadores, responsáveis pelo desenvolvimento das atividades específicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Pressupostos do Planejamento Estratégico Situacional (PES)

A procura por um tipo de planejamento que proporcionasse a participação dos diversos atores envolvidos no contexto de uma ação, de maneira mais efetiva, articulando técnica com política, fez com que Carlos Matus propusesse o Planejamento Estratégico Situacional (PES). Esses atores, mesmo não sendo especialistas em planejamento, possuem condições de participar no planejamento e implementação dos planos formulados por equipes governamentais (FIGUEIREDO FILHO; MÜLLER, 2002; GENTILINI, 2014). Através da explicação situacional do PES, reconhece-se que existem alternativas variadas para explicar a realidade, que existem outros atores. Contrariamente ao planejamento tradicional, o PES concebe a existência de cenários diversos (FIGUEIREDO FILHO, 2002).

O PES foi idealizado para ser uma alternativa ao planejamento tradicional. Figueiredo Filho e Müller (2002) afirmam que o planejamento tradicional é limitado, não se preocupa com a avaliação da ação, considera que a realidade é imutável e que há somente uma explicação da realidade, que é a explicação correta. Assim, não há necessidade de avaliar e corrigir a ação. Iida, (1993) ainda complementa destacando o conteúdo do planejamento tradicional, que segundo ele apresenta um conteúdo tecnocrático e determinístico, baseando-se em proposições que sugerem que futuro terá poucas mudanças em relação ao passado, que o objeto do plano é estático e que deve haver separação entre a equipe de planejamento e a de execução. “Todo problema social é de natureza situacional, ou seja, depende de quem o considere como sendo um problema. O que é problema para um, pode ser uma oportunidade para outro” (IIDA, 1993, p. 118).

A solução de um problema está vinculada ao seu correto entendimento e à formulação de uma estratégia adequada para interpretá-lo. Problemas complexos não podem ser resolvidos com modelos simplistas, que geralmente escondem a realidade. O PES veio para tratar os problemas de sistemas complexos, como as organizações sociais, sujeitos a diversos tipos de incertezas. É um modelo flexível e se adapta às diversas situações, pois não opera com receitas prontas, busca realizar análises situacionais para orientar o gestor no decorrer da ação (IIDA, 1993). Através da metodologia do PES, é admitido que existe a participação de outros atores, e que na explicação situacional, o ator reconhece que seu modo de explicar a realidade não é único (FIGUEIREDO FILHO; MÜLLER, 2002).

2.2 – A Dinâmica do PES

Para atender aos pressupostos do PES, seu idealizador, Carlos Matus (1991), estabelece o que ele chama de dinâmica de quatro elementos, que constituem o processo que distingue o enfoque situacional.

O primeiro momento, o explicativo, refere-se “à construção de explicações para fundamentar a própria ação e inferir e compreender a ação dos oponentes. A apreciação da situação conduz aos objetivos, e os objetivos à seleção de problemas e ao aprofundamento da explicação situacional” (MATUS, 1991, p. 41). Trata-se do momento em que o problema selecionado é

explicado e descrito conforme suas manifestações imediatas e causas, ou nós-críticos (BIRCHAL, 2010).

No segundo momento, normativo ou prescritivo, estabelece-se a seleção das operações e ações que deverão ser implementadas para atingir os objetivos. A incerteza e as surpresas são fatores que determinam a possibilidade de diversos cenários e planos de contingência. Assim, a situação-objetivo de um plano sempre está vinculada à ocorrência de um cenário (MATUS, 1991).

O terceiro momento, estratégico, se refere a explorar diferentes modos de jogar, considerando os diversos atores, para agregar viabilidade ao plano concebido. É necessário proporcionar um ambiente com condições políticas para a ação econômica e das condições econômicas para a ação política é fundamental (MATUS, 1991).

Para Matus (1991), o quarto momento, tático-operacional, é o momento da ação, que por sua vez deve ser uma adaptação do plano às circunstâncias do momento. É o momento de dispor de um sistema de direção estratégica que envolve um processo técnico-político. Esse momento do jogo exige responsabilidade e criatividade nas operações.

2.3 - O Contexto da Evasão Escolar

A educação é, reconhecidamente, um pressuposto para o desenvolvimento sustentável de um país. Conforme Neri (2009) a educação não gera divisas apenas para o mundo do trabalho, existe um enorme ganho que vai além. Ao quantificar os ganhos, observa-se que 95% das melhoras da saúde e da renda estão vinculadas diretamente à educação.

No entanto isso, por si só, não é suficiente para evitar que muitos abandonem as escolas, sendo que em todo o país muitos alunos abandonam as escolas por diversos motivos. Para Lobo (2012), a evasão é um dos maiores problemas de qualquer nível de ensino e representa uma perda social, de recursos e de tempo. Essa perda coletiva se dá na medida da existência de um menor número de pessoas com formação completa do que se poderia ter e mais dificuldade para que essas pessoas cumpram seu papel na sociedade com eficiência e competência

Silva Filho *et al* (2007) através de uma pesquisa sobre a evasão no ensino superior verificou que a evasão é um problema que afeta o resultado dos sistemas educacionais, considerando que são desperdícios sociais, acadêmicos e econômicos. A evasão causa prejuízos tanto ao setor público quanto ao privado, e em ambos os casos, é uma fonte de ociosidade de professores, funcionários, equipamentos e espaço físico.

Como exemplo da heterogeneidade de causas da evasão, podemos citar dentre os motivos apontados para a evasão escolar, que em 2006, entre alunos de 10 a 17 anos, três fatores são responsáveis por quase 80% dos casos. São eles: i) Dificuldade de acesso à escola (10,9%); ii) Necessidade de trabalho, e geração de renda (27,1%); iii) Falta de interesse por parte dos pais e dos alunos (40,3%) (NERI, 2009).

Segundo Franco (2016), no Tocantins, a evasão média de 2011 a 2014 nas Instituições de Ensino Superior públicas federais, de 10,74%, ficou abaixo das IES privadas (em torno de 12%). Considerando esses indicadores, a taxa média de evasão do Instituto Federal do Tocantins no *Campus* Porto Nacional, de 41% entre 2010 e 2013 é, no mínimo, preocupante.

A realidade do IFTO Porto Nacional suscita uma investigação acerca dos fatores que poderiam motivar tamanha evasão, sobretudo buscando minimizar os prejuízos resultantes. A



proposta apresentada nesta pesquisa, da aplicação de uma nova ferramenta de gestão, está em consonância com essa preocupação.

2.4 – Missão, Visão e Metas do Instituto Federal do Tocantins

A missão institucional do IFTO é:

“Proporcionar desenvolvimento educacional, científico e tecnológico no Estado do Tocantins por meio da formação pessoal e qualificação profissional. Com a visão de ser referência no ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na inovação tecnológica de produtos e serviços, proporcionando o desenvolvimento regional sustentável”.

Em consonância com essas marcas, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFTO - PDI 2015/2019. A missão do PDI é planejar o funcionamento do IFTO para o quinquênio 2015/2019. É o resultado de um planejamento participativo que contou com a participação de representantes de sindicatos, associações, discentes, egressos, técnicos administrativos e docentes.

O PDI apresenta em sua Meta 2: **Assegurar aos alunos condições de permanência e conclusão com êxito**. Promover a melhoria da qualidade dos cursos oferecidos, o aprimoramento dos mecanismos de nivelamento do conhecimento das turmas e a melhoria dos programas de assistência estudantil, visando à igualdade de condições de acesso na instituição e ao combate à evasão.

Dentre as vinte metas estabelecidas para serem desenvolvidas a partir do PDI 2015/2019, selecionou-se a meta 2 para aplicação da ferramenta de gestão Planejamento Estratégico Situacional (PES).

3. METODOLOGIA

Com base nos objetivos estabelecidos, pode-se classificar esta pesquisa como Exploratória e Descritiva. Conforme Gil (2006 p.41), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Quanto à pesquisa descritiva, Gil (2006 p. 42) afirma que esta tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Foi realizada também uma Pesquisa Documental. Ainda de acordo com Gil (2006), esta é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Buscando melhor compreender o tema, foi feita uma Pesquisa Bibliográfica que, segundo Gil (2006 p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Nessa pesquisa, utilizaram-se livros, pesquisas já publicadas, como dissertações e teses, além de artigos científicos disponibilizados em bases de dados e congressos.

Para proporcionar um meio para o desenvolvimento das pesquisas Exploratória e Descritiva buscou-se uma estratégia que se mostrasse compatível, que servisse de plataforma para a busca das informações necessárias. Para tanto, o Estudo de Caso é a estratégia que contempla, de forma mais completa, as necessidades descritas. Conforme Yin (2001, p. 19):

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle



sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos "explanatórios" com dois outros tipos – estudos "exploratórios" e "descritivos".

A etapa do estudo de caso foi formada por quatro estratégias principais que foram: realização das entrevistas, realização de grupos de foco, identificação dos problemas e de seus nós críticos e identificação das estratégias sugeridas. Todas as etapas foram realizadas entre setembro e dezembro de 2015.

Para a abordagem do problema também foi utilizada a pesquisa qualitativa, que segundo Hair Jr. et al (2005, p.100), “os dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números”. Os dados para a abordagem qualitativa foram coletados por meio de um roteiro de entrevista. Na entrevista em profundidade, segundo Acevedo e Nohara (2006, p. 51), “[...] o objetivo é fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre um fenômeno e por isso incentiva-se que ele fale livremente sobre o tópico em questão”.

No entanto, o ponto central, dentre os métodos utilizados, foi a realização de grupos de foco, que proporcionou a participação dos atores envolvidos no desenvolvimento da meta 2 do PDI. Segundo Oliveira e Freitas (1998, p. 83)

O Focus Group é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões apresentam características definidas quanto a proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco ou o objeto de análise é a interação dentro do grupo. Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante e discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidos pelo moderador (pesquisador ou outra pessoa). Os dados fundamentais produzidos por essa técnica são transcritos das discussões do grupo, acrescidos das anotações e reflexões do moderador e de outro(s) observador(es), caso exista(m).

Foram estabelecidos cinco grupos de foco conforme os setores responsáveis pela realização das atividades para o cumprimento da meta, que envolvem todas as coordenações pedagógicas, professores orientadores e as coordenações que dão suporte ao pedagógico.

Para o cálculo dos índices apresentados na introdução, considerou-se como evasão a comparação entre o número de alunos que estavam matriculados num determinado ano, subtraídos os concluintes, com a quantidade de alunos matriculados no ano seguinte, subtraindo-se deste último total os ingressantes desse ano. Dessa forma medir-se-á a perda de alunos de um ano para outro, a evasão anual. O cálculo do percentual da evasão referente ao ano n é dado por:

$$E(n) = \{1 - [M(n) - I(n)] / [M(n-1) - C(n-1)]\} \times 100$$

Onde E é a evasão, M é o número de matriculados, C é o número de concluintes, I é o número de ingressantes, n é o ano em estudo e $(n-1)$ é o ano anterior. Segundo Filho *et al* (2007, p. 645), fonte do conceito e da equação, esta forma de cálculo é mais exata do que a utilizada em alguns trabalhos internacionais.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da aplicação da metodologia PES ao Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2015/2019. Tomando como referência a teoria do Planejamento Estratégico Situacional, apresenta-se o estudo de uma meta do PDI 2015/2019 para o *Campus* de Porto Nacional do IFTO. A seleção desse objeto foi realizada em conjunto com o gerente e o coordenador de administração do *Campus*.

4.1 - Momento explicativo: explicando a realidade

Este é o momento em que se busca entender e explicar como está o contexto situacional do planejamento. Para atender ao principal critério estabelecido pela doutrina do PES, observou-se a percepção dos atores envolvidos no desenvolvimento das atividades relacionadas ao objetivo estratégico: assegurar aos alunos condições de permanência e conclusão com êxito. Para tanto, foram selecionados os grupos de foco, que são as coordenações e os professores orientadores, responsáveis pelo desenvolvimento das atividades. Na oportunidade, estavam presentes o presidente da comissão de elaboração do PDI 2015/2019 para a rede IFTO e os coordenadores representantes das pastas envolvidas no processo.

4.1.1 - Identificação dos problemas

Certamente o Plano de Desenvolvimento Institucional que se refere ao quadriênio 2015/2019, assim como qualquer planejamento estratégico, estabelece um objetivo estratégico para o qual todos devem convergir, além das metas e atividades específicas. Conforme as estratégias propostas pelo PES buscam-se identificar os problemas referentes a cada atividade desenvolvida, que contemplam o objetivo estratégico.

4.1.1.1 - Grupos de foco (problemas)

a) Grupo de foco: Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE)

Responsável: coordenador CAE

Atividade: Ofertar auxílio financeiro aos estudantes com situações de vulnerabilidade econômico e financeiro

Obs.: Como esta coordenação é constituída apenas pelo coordenador, a atividade é realizada apenas pelo coordenador do setor, assistente social, responsável pelo levantamento da situação sócio econômica dos estudantes, com objetivo de selecionar os que serão contemplados com o auxílio financeiro.

Problemas apontados pelo participante – variáveis internas:

1. Falta de informatização dos dados acadêmicos e do processo seletivo dos bolsistas do Programa Nacional de Assistência Estudantil – para acompanhamento da taxa de evasão e retenção escolar;
2. Falta de planejamento estratégico no Campus;
3. Atribuições indefinidas nos setores;
4. Quadro insuficiente de profissionais para execução e avaliação dos serviços e programas da Assistência Estudantil;
5. Falta de refeitório aos estudantes;
6. Sobrecarga ao Serviço Social de atribuições relacionadas ao programa de assistência estudantil - PNAES;
7. Integração ainda em fase de consolidação das áreas estratégicas da instituição (Ensino, Pesquisa e Extensão), em relação à articulação para o desenvolvimento de projetos/ações;
8. Baixa habilidade técnica para captação de recursos;
9. Ausência ou falta de Professores.

Problemas apontados pelo participante - variáveis externas:

1. Elevado número de famílias em situação de vulnerabilidade social e econômica;
2. Investimentos ainda insuficientes em programas e projetos de moradia popular ou casas de apoio;
3. Falta de política pública de combate às drogas, alcoolismo e violência doméstica;
4. Insuficiência de transporte público urbano e intermunicipal e aumento das tarifas;
5. Aumento da violência próximo;

b) Grupo de foco: Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIEC) e professores orientadores

Responsáveis: Coordenadora CIEC e professores orientadores

Atividade: Acompanhamento dos estagiários pelos professores orientadores de modo a garantir o desenvolvimento de atividades dos estagiários nas empresas conforme as propostas práticas dos cursos.

Problemas apontados pelo participante – variáveis internas:

1. Dificuldade do acompanhamento das atividades de estagio.
2. Muitos papéis (burocracia)

Problemas apontados pelo participante - variáveis externas:

1. Empresas que ainda não admitem estagiários

c) Grupo de foco: Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIEC)

Responsável: Coordenadora CIEC

Atividade: Buscar parcerias para inclusão dos estudantes formandos no Mercado.

Problemas apontados pelo participante – variáveis internas:

1. Ainda não disponibilizamos os documentos para a realização de estágio no site do *campus*, por exemplo, a folha de ponto. Dessa forma toda vez que o aluno necessita de uma nova cópia se desloca até a CIEC.

Problemas apontados pelo participante – variáveis externas:

1. Chegada de novos concorrentes, Instituições de Ensino.

d) Grupo de foco: Coordenações de cursos e Coordenação Técnico Pedagógica (COTEPE)

Responsável: Coordenadores de cursos e coordenadora COTEPE

Atividade: Ofertar monitorias aos ingressos do curso nas disciplinas consideradas críticas.

Problemas apontados pelo participante – variáveis internas:

1. Pouco interesse dos alunos que precisam da monitoria.



2. Horários para realização da monitoria para os alunos do Ensino Médio Integrado (EMI).
3. Monitoria não remunerada.
4. Transporte escolar para os alunos do EMI.

Problemas apontados pelo participante – variáveis externas:

1. Cortes no orçamento do *Campus* (devido à crise atual do país), não sendo possível a realização desta atividade.

e) Grupo de foco: Coordenações de cursos, Coordenação Técnica Pedagógica (COTEPE) e Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE)

Responsável: Coordenadores de cursos, Coordenadora COTEPE e Coordenador CAE.

Atividade: Acompanhar a frequência dos estudantes diagnosticando possíveis causas de abandonos de modo a evitá-los.

Problemas apontados pelo participante – variáveis internas:

1. Ausência de docentes.
2. Greves (2011-2012-2015)

Problemas apontados pelo participante – variáveis externas:

1. Família.
2. Trabalho.
3. Transporte

4.1.1.2 - Seleção e descrição dos problemas e identificação dos nós críticos

Os problemas apontados foram discutidos pelos diversos atores sociais envolvidos. Alguns se repetiram e outros foram considerados com baixa relevância. Assim, para este estudo, foram selecionados os problemas considerados com maior destaque e importância, para dar prosseguimento às etapas do PES.

Depois de estabelecidos os problemas, buscam-se determinar os agentes causadores, “os nós críticos”, que para Gentilini (2014) é um momento importante do PES,

(...) pois esses constituem-se em causalidades e determinações geralmente interligadas e inter-relacionadas sobre os quais incidirão os projetos de ação e as operações do plano, de modo que se não forem corretamente analisadas, poderão levar a ações e projetos ineficazes (p. 591/591).

Seguem os problemas selecionados para estudo:

Problema 1

Falta de informatização dos dados acadêmicos e do processo seletivo dos bolsistas do Programa Nacional de Assistência Estudantil – para acompanhamento da taxa de evasão e retenção escolar.

- a) Descritor: apesar da Coordenação de Registros Escolares (CORES) dispor das informações sobre os acadêmicos, não existe uma integração entre os setores para que tais informações sejam compartilhadas.
- b) Nós críticos (possíveis causas):
 - Planejamento de TI não contempla integração de setores.

Problema 2

Atribuições indefinidas nos setores;

- a) Descritor: Não há definição clara dos papéis nos setores envolvidos
- b) Nós críticos (possíveis causas):
 - Falta de reuniões para estabelecer os papéis dos colaboradores nos setores envolvidos com auxílio financeiro aos alunos.

Problema 3

Sobrecarga ao Serviço Social de atribuições relacionadas ao programa de assistência estudantil - PNAES

- a) Descritor: existe apenas um assistente social que é o responsável por todas as atividades de levantamento sócio econômico dos interessados nos programas assistenciais.
- b) Nós críticos (possíveis causas): quadro insuficiente de profissionais para execução e avaliação dos serviços e programas da Assistência Estudantil.

Problema 4

Dificuldade do acompanhamento das atividades de estágio.

- a) Descritor: os alunos estagiários não recebem o acompanhamento dos professores orientadores necessário ao desenvolvimento das atividades propostas para o estágio.
- b) Nós críticos (possíveis causas): indisponibilidade de tempo dos professores orientadores para acompanhamento de estagiários nas atividades.

Problema 5

Ausência ou falta de Professores.

- a) Descritor: a falta de professores ao trabalho sem justificativa é um fato recorrente no dia a dia da instituição.
- b) Nós críticos (possíveis causas): falta de atitude mais enérgica da gestão com docentes faltosos.

Problema 6

Muitos papéis (burocracia)

- a) Descritor: o processo que viabiliza o estágio junto às empresas é burocrático, gerando grande quantidade de documentos (papéis).
- b) Nós críticos (possíveis causas): normas e procedimentos deficientes do processo de estágio.

Problema 7

Empresas que ainda não admitem estagiários

- a) Descritor: existem empresas que desenvolvem atividades compatíveis às atividades estudadas nos cursos do IFTO *Campus* Porto, no entanto não se dispuseram a aceitar estagiários da instituição.
- b) Nós críticos (possíveis causas): empresas desconhecem o verdadeiro sentido do estágio.

Problema 8

Pouco interesse dos alunos que precisam da monitoria.

- a) Descritor: maioria dos alunos que sentem dificuldades no desenvolvimento das atividades não procura suporte da monitoria.
- b) Nós críticos (possíveis causas): falta de motivação dos alunos para procurarem suporte de monitoria.

Problema 9

Falta de espaço no *site* do Campus para assuntos de estágio.

- a) Descritor: não há espaço restrito no site do Campus para disponibilizar formulários e legislação relacionados ao estágio. Para ter acesso aos formulários o aluno necessita se dirigir à CIEC.
- b) Nós críticos (possíveis causas): dependência do departamento de TI para abertura de espaço para CIEC no site da instituição.

4.2 - Momento normativo

Após a apresentação do contexto no qual os problemas são apresentados pelos atores envolvidos, chega-se ao momento de identificar as causas dos problemas e estabelecer as estratégias de melhorias.

4.2.1 - Relação dos nós críticos identificados

Os nós críticos são considerados as causas dos problemas e, para serem estabelecidos, deve-se atentar para seus impactos. Sua eliminação deve exercer efeito significativo sobre o problema. Nessas condições, foram relacionados os seguintes nós críticos:

1. Planejamento de TI não contempla integração de setores.
2. Falta de reuniões para estabelecer os papéis dos colaboradores nos setores envolvidos com auxílio financeiro aos alunos.
3. Quadro insuficiente de profissionais para execução e avaliação dos serviços e programas da Assistência Estudantil.
4. Indisponibilidade de tempo dos professores orientadores para acompanhamento de estagiários nas atividades.
5. Falta de atitude mais enérgica da gestão com docentes faltosos.
6. Normas e procedimentos deficientes do processo de estágio.
7. Empresas desconhecem o verdadeiro sentido do estágio.
8. Falta de motivação dos alunos para procurarem suporte de monitoria.
9. Dependência do departamento de TI para abertura de espaço para CIEC no site da instituição.

4.2.2 - Estratégias de melhorias

Na discussão com os atores envolvidos no PES foram propostas inúmeras estratégias de melhorias, buscando atacar os nós críticos (possíveis causas) que tinham como efeito inúmeros problemas, todos relacionados ao principal objetivo do grupo (meta 2 do PDI), assegurar aos alunos condições de permanência e êxito.

Assim, seguem-se as principais estratégias de melhoria propostas pelo grupo:

1. Buscar apoio estratégico da Direção reivindicando maior participação da Área de TI nas ações que envolvem Estágio e Assistência Social.
2. Solicitar junto a TI possibilidade de integração dos sistemas de CORES e Assistência Estudantil.
3. Criar calendário de reuniões e encontros periódicos para melhor definição, discussão e disseminação do papel de cada técnico, professor e setor envolvido nas ações de estágio e Assistência Estudantil.
4. Requerer alocação de profissionais para os programas de Assistência Estudantil.
5. Conscientizar os professores e, se necessário, discutir compensações e/ou exigibilidade de envolvimento no estágio para aumentar o número de professores orientadores.
6. Discutir junto à Direção e Colegiados normativas e punições para faltas de docentes sem justificativa e exigência de reposição dessas faltas.
7. Rever normas e procedimentos de Estágio, buscando simplificação e eliminação do acúmulo de papéis que não agregam valor ao processo.
8. Conscientizar e esclarecer aos alunos o funcionamento e importância das monitorias, fazendo com que haja envolvimento desde o ingresso no curso.
9. Reivindicar junto a TI espaço para o Setor de Estágio no site institucional, disponibilizando ao aluno informações sobre normas de ingresso e vagas de estágio.
10. Buscar novos canais de divulgação para o Estágio e Assistência Estudantil, objetivando maior proximidade e interação com o aluno.

11. Estimular a participação de representantes dos alunos em reuniões dos Colegiados, Setor de Estágio e Assistência Estudantil.
12. Realizar contatos e visitas em empresas, buscando firmar novos convênios de estágio.

4.3 - Momento estratégico

Trata-se do momento em que os atores envolvidos irão estabelecer quais estratégias de melhoria serão implementadas para atacar os problemas selecionados previamente. Para tanto, é importante que haja, não apenas compatibilidade, mas também viabilidade das estratégias propostas. Para atender a esse critério, buscaram-se selecionar as estratégias que proporcionassem um nível de governabilidade que não inviabilizasse o cumprimento de nenhuma atividade, ou seja, estratégias que fossem exequíveis.

“O momento estratégico é o momento responsável pela avaliação e construção da viabilidade do plano que será efetivado pelos atores envolvidos. Trata-se de um estudo final acerca da possibilidade de cada ação estratégica selecionada ser, de fato, aplicada na prática” (BIRCHAL, 2010, p. 138).

Quadro 2: Estratégias de melhorias propostas

Estratégias de melhoria:	Atores envolvidos:
1. Buscar apoio estratégico da Direção reivindicando maior participação da Área de TI nas ações que envolvem Estágio e Assistência Social.	<ul style="list-style-type: none"> • Direção do Campus • Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE) • Coordenação de Tecnologia da Informação
2. Solicitar junto à TI possibilidade de integração dos sistemas da CORES e Assistência Estudantil.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE) • Coordenação de Tecnologia da Informação • Coordenação de Registros Escolares (CORES)
3. Criar calendário de reuniões e encontros periódicos para melhor definição, discussão e disseminação do papel de cada técnico, professor e setor envolvido nas ações de estágio e Assistência Estudantil.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE) • Coordenação de Tecnologia da Informação • Colegiados dos cursos envolvidos • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC)
4. Requerer alocação de profissionais para os programas de Assistência Estudantil.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE) • Colegiados dos cursos envolvidos • Direção do Campus • Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)
5. Conscientizar os professores e, se necessário, discutir compensações e/ou exigibilidade de envolvimento no estágio para aumentar o número de professores orientadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Colegiados dos cursos envolvidos • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC)

	<ul style="list-style-type: none"> • Direção do Campus
6. Discutir junto à Direção e Colegiados, normativas e punições para faltas de docentes sem justificativa e exigência de reposição dessas faltas.	<ul style="list-style-type: none"> • Colegiados dos cursos envolvidos • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC) • Direção do Campus • Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP)
7. Rever normas e procedimentos de Estágio, buscando simplificação e eliminação do acúmulo de papéis que não agregam valor ao processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Colegiados dos cursos envolvidos • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC) • Direção do Campus • Colegiados dos cursos envolvidos
8. Conscientizar e esclarecer aos alunos o funcionamento e importância das monitorias, fazendo com que haja envolvimento desde o ingresso no curso.	<ul style="list-style-type: none"> • Direção do Campus • Colegiados dos cursos envolvidos • Representantes dos alunos
9. Reivindicar junto à TI espaço para o Setor de Estágio no site institucional, disponibilizando ao aluno informações sobre normas de ingresso e vagas de estágio.	<ul style="list-style-type: none"> • Direção do Campus • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC) • Coordenação de Tecnologia da Informação
10. Buscar novos canais de divulgação para o Estágio e Assistência Estudantil, objetivando maior proximidade e interação com o aluno.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC) • Colegiados dos cursos envolvidos • Representantes dos alunos • Diretoria de Comunicação
11. Estimular a participação de representantes dos alunos em reuniões dos Colegiados, Setor de Estágio e Assistência Estudantil.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE) • Colegiados dos cursos envolvidos • Representantes dos alunos • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC)
12. Realizar contatos e visitas em empresas, buscando firmar novos convênios de estágio.	<ul style="list-style-type: none"> • Colegiados dos cursos envolvidos • Representantes dos alunos • Coordenação de Integração da Instituição com Empresa e Comunidade (CIAC)

Fonte: Pesquisa de Campo (2015)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o objetivo de discutir e propor práticas de planejamento estratégico, no caso o PES, para contribuir na melhoria das condições de permanência e conclusão com êxito aos alunos do Campus Porto Nacional do IFTO foi alcançado. Foram identificados vários problemas, nós críticos e sugeridas as estratégias de melhoria da meta que visa evitar a evasão



a partir da percepção dos diferentes atores, professores e coordenadores, responsáveis pelo desenvolvimento das atividades específicas.

Através da pesquisa desenvolvida, constatou-se a importância do método PES, que pressupõe a participação dos diversos atores responsáveis pela realização das atividades. A definição dos grupos de foco foi o ponto central para o desenvolvimento da pesquisa, pois foram eles os responsáveis por apontar os problemas e sugerir soluções para os mesmos.

Os grupos de foco foram estabelecidos conforme os responsáveis previstos pelo PDI para o desenvolvimento das atividades referentes à meta 2. Assim, buscou-se uma avaliação situacional da meta, onde a participação efetiva mostrou que, no jogo, cada ator quer que sua posição prevaleça em detrimento das opiniões dos atores dos outros grupos de foco.

Durante o processo de seleção dos problemas para estudo, apenas o grupo de foco representado pela Coordenação de Integração da Instituição com a Empresa e Comunidade (CIEC) não teve nenhum dos seus problemas selecionados para estudo. Este fato deve ser destacado para evidenciar que o PES trata-se de um processo político, em que os argumentos são importantes para o convencimento dos participantes em acatarem as opiniões, fazendo com que elas sejam selecionadas para o estudo.

O grupo de foco representado pela Coordenação de Assistência ao Estudante (CAE) foi o que apontou a maior quantidade de problemas, sendo que quatro deles foram considerados de maior importância e assim foram selecionados para as próximas etapas do PES. O ator representante desse grupo de foco demonstrou força ao apresentar argumentos para que seus apontamentos fossem contemplados para os estudos mais aprofundados.

É relevante ressaltar também a importância do momento de apontar os nós críticos, possíveis causas, para cada um dos problemas selecionados. Assim, ao contrário do planejamento tradicional, os problemas serão atacados em suas causas, evitando os improvisos que são responsáveis por desperdícios e não resolvem o problema definitivamente.

No momento de estruturar as estratégias de melhorias, o método do PES também se mostrou efetivo no sentido de determinar a viabilidade das propostas, pois considera um fator importante que está relacionado à zona de governabilidade, ou seja, até que ponto a proposta é exequível. Uma proposta não é apenas uma contraposição a um determinado problema, mas sim parte de um conjunto de ações que visam atacar suas causas.

Para implementar as ações estratégicas verificou-se a necessidade do envolvimento de outros atores e de um maior comprometimento de todos no desenrolar das atividades. Assim, outros setores foram considerados estratégicos e passaram a fazer parte desse processo.

Dessa forma, o PES mostrou efetiva contribuição para o Campus buscar o cumprimento da meta 2 do PDI 2015/2019. A avaliação situacional mostrou-se plenamente compatível com a necessidade de avaliar o desenvolvimento das atividades, visto que os cursos são semestrais, exceto os de Ensino Médio, impondo assim uma dinâmica que requer agilidade nas ações. No devido tempo, uma nova pesquisa poderá ser útil para apontar os erros e acertos das ações propostas, ainda em execução.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** - 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.



BIRCHAL, F. F. S. **Planejamento estratégico situacional aplicado à Segurança Pública em Lavras/MG.** – Lavras: UFLA, 2010. 172 p. Dissertação (mestrado).

BRASIL. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019.** Instituto Federal do Tocantins – IFTO.

FIGUEIREDO FILHO, W.B.; MÜLLER, G. **Planejamento estratégico segundo Matus: proposta e crítica.** In.: GERARDI, L.H.O; MENDES, I.A. (Orgs) *Do natural, do social e suas interações.* [online]. Rio Claro, 2002, p. 121-132.

FRANCO, L. C. **Evasão nos cursos superiores da Região Norte e estudo comparativo para avaliação das IFES tocantinenses.** Palmas, 2016. 168 p. Dissertação de mestrado. Programa de Mestrado em Gestão de Políticas Públicas. Universidade Federal do Tocantins, 2016.

GENTILINI, J. A. **Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e educação.** *Cadernos de pesquisa*, v. 44, n. 153, p. 580-601, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 4. Ed. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

HAIR JR., J. C.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

IIDA, I. **Planejamento Estratégico Situacional.** Prod. vol.3, nº2, São Paulo, 1993.

LOBO, M. B. C. M. **Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções.** Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. *Cadernos*, n. 25, 2012.

MATUS, C. **O plano como aposta.** *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: v.5, nº4, p.28-42, out/dez., 1991.

NERI, M. et al. **Motivos da evasão escolar.** Brasília: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M. R. Focus Group - **Pesquisa Qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento.** *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, jul./set. 1998.

SILVA FILHO, R. L. L. et al. **A evasão no ensino superior brasileiro.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 641-659, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.