

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

**PLANO ESTRATÉGICO SITUACIONAL E AS ESCOLAS DE GOVERNO: UMA PROPOSTA PARA A FORMAÇÃO TECNOLÓGICA QUALIFICADA<sup>1</sup>**  
**SITUATIONAL STRATEGIC PLAN AND GOVERNMENT SCHOOLS: A PROPOSAL FOR QUALIFIED TECHNOLOGICAL TRAINING**

**Luciana Valquíria Kremin Mai<sup>2</sup>, Nairana Marczewski De Melo Macht<sup>3</sup>, Stéfani Da Silva Korb<sup>4</sup>, Serli Genz Bölter<sup>5</sup>**

<sup>1</sup> Esta pesquisa resulta dos estudos promovidos pelo componente curricular “Planejamento e Gestão Estratégica em Desenvolvimento” do PPG - Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas da UFFS - campus Cerro Largo.

<sup>2</sup> Mestranda no PPG Desenvolvimento e Políticas Públicas UFFS- Campus Cerro Largo e estudante no PPG Especialização em Filosofia da Educação UFPel. Graduada em Psicologia pela Unijuí. Membro do grupo de Pesquisa GP.DIR-SOCIAIS. Bolsista FAPERGS/CAPES. Email: tiferet88@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestranda no PPG Desenvolvimento e Políticas Públicas UFFS Campus Cerro Largo. Graduada em Psicologia pela Unijuí. Membro do grupo de Pesquisa GP.DIR-SOCIAIS. Email: melonairana@gmail.com

<sup>4</sup> Mestranda no PPG em Educação na Universidade Federal de Pelotas UFPel e Estudante no PPG Especialização em Filosofia da Educação UFPel. Graduada em Pedagogia pela Unijuí. Membro do Grupo de estudos sobre docência e educação básica. Bolsista CAPES. Email: stefanikorb96@gmail.com

<sup>5</sup> Pós Doutora em Direito pela UFSC. Doutora em Sociologia pela UFRGS. Mestrado em Educação nas Ciências UNIJUI. Graduada em Direito pela UNIJUI. Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul ?UFFS. Membro do grupo de Pesquisa GP.DIR-SOCIAIS. Email: serli.bolter@uffs.edu.br

**RESUMO:**

Este estudo busca refletir e problematizar sobre os modelos de planejamento, enfatizando o planejamento estratégico, seu conceito e construção, a partir de uma revisão de literatura. Atenta, especificamente, ao modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES) criado por Carlos Matus e a ideia de “Escuela de Gobierno” como uma ferramenta para a formação tecnopolítica qualificada.

**PALAVRAS CHAVE:** Carlos Matus; Educação; UNA-SUS; Planejamento; Políticas Públicas;

**ABSTRACT:**

This study seeks to reflect and discuss the planning models, emphasizing strategic planning, its concept and construction, from a literature review. Attentive, specifically the model of Situational Strategic Planning (PES) created by Carlos Matus and the idea of “Escuela de Gobierno” as a tool

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

for qualified technopolitical formation.

**KEY WORDS:**

Carlos Matus, Education, UNA-SUS; Planning, Public policy.

**INTRODUÇÃO**

Podemos afirmar que planejar é uma atividade própria do ser humano. Pensar o dia-a-dia, pensar em objetivos futuros e definir estratégias para alcançá-los orienta a atuação dos sujeitos em todos os espaços. Uma simples viagem de férias ou trabalho requerem decisões. O destino, roteiro, passagens, tipo de transporte, local de hospedagem, coisas que devem ser definidas antecipadamente para que tudo saia a contento, conforme o período programado e dentro de recursos disponíveis. A viagem pode ser solitária, em família ou ainda em grupo - o que requer, certamente, maior planejamento. O que pretendemos no futuro exigem decisões no presente. Pensar no futuro, estabelecer objetivos e encontrar os meios para alcançá-los são características, digamos que, básicas de um processo designado planejamento. Neste estudo pretendemos abordar o conceito de planejamento estratégico, não como um processo mental individual, mas como um processo amplo, técnico, científico, participativo e focado em certas características indispensáveis, presentes, por exemplo, no modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES) criado por Carlos Matus e a sua proposta Escuela de Gobierno, foco deste estudo.

**OBJETIVOS**

Nesse processo de investigação e reflexão algumas questões nos tangenciaram tais como: O que é uma escola de governo? Qual o seu propósito? Porque surgiu? Como contribuiu ou não para a construção de planos estratégicos e a concretude para o desenvolvimento e as políticas públicas? Entendo a ideia de planejamento como algo que se constitui num instrumento contínuo para diagnosticar a realidade e propor as alternativas para transformá-la, os meios para viabilizar que isso aconteça e as oportunidades para executar as ações pensadas, o que demandará o reinício do ciclo. E, conforme seguimos em nosso desenvolvimento, encontraremos as primeiras construções deste conceito historicamente.

**METODOLOGIA**

Adotamos como metodologia de pesquisa e estudo uma breve revisão bibliográfica dos artigos, livros e debates desenvolvidos em aula. Além destes materiais, no intento de enriquecer o trabalho, nos propusemos a uma pesquisa na internet para conhecermos e nos familiarizarmos

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

com a organização criada por Matus, chamada ALTADIR, para isso ao pesquisarmos utilizamos os seguintes descritores “Planejamento Estratégico Situacional”; “Carlos Matus” e “Escuela de Gobierno”, dos diversos estudos que encontramos, nos restringimos a dois artigos indicados pela CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, (referência em estudos sobre economia, políticas públicas, sociedade e desenvolvimento). Também elencamos um estudo sobre o Sistema único de Saúde - SUS e mais um livro entrevista com Carlos Matus publicado pela editora ALTADIR.

Desta forma pretendemos em um primeiro momento explorar a ideia e o conceito de planejamento e logo na discussão pretendemos apresentar e refletir sobre a proposta de planejamento estratégico situacional e a ferramenta e experiência da Escuela de Gobierno.

## RESULTADOS

Planejamento não parece ser um conceito estanque, pois ele vem sendo aprimorado a partir de novos estudos e referenciais, bem como, de aplicações e experimentos de novas metodologias, certamente as transformações da sociedade contemporânea exigem estudos permanentes, pois, a importância de planejar e as suas exigências, cada vez mais complexas, empenham esforços para melhor empreender ações e esforços em interações com o ambiente, sujeitos, organizações e sociedade buscando assim, um sentido de direção futura[1]. O planejamento é um processo que engloba a gestão de diversas organizações, por exemplo, conforme SILVA (2004, p.33), “As primeiras firmas a adotarem o planejamento estratégico foram as produtoras de manufaturas de larga escala, tais como a General Electric”. Planejar, no caso de organizações privadas, pode ser sinônimo de retorno de seus investimentos para gerar mais lucro a médio ou longo prazo, etc, mas, o planejamento é um processo complexo para além de objetivos de lucro - que é mais próximo de um planejamento tradicional, tecnocrático e economicista - portanto, primeiramente, é preciso compreender a natureza da entidade ou organização. Qual o melhor modelo de planejamento?

A técnica do planejamento[2] tem uma herança das organizações militares e grandes corporações, mas com a evolução dos processos e das necessidades, tornou-se um pensamento gerencial padrão na área privada. A metodologia de planejamento estratégico, especificamente, surgiu em 1960, e teve como teóricos pioneiros Peter Drucker (1959), Igor Ansoff (1965), os pesquisadores do Stanford Research Institute e os consultores da McKinsey Consulting Co, conforme nos aponta SILVA (2004, p.33). Mas, foi só em meados dos anos 80 que começou a ser utilizada nos pequenos negócios, governos, agências públicas e organizações não-lucrativas principalmente nos Estados Unidos e Europa. A finalidade da adoção do planejamento estratégico, conforme a revisão de literatura de SILVA (2004, pp. 35-36) em sua tese seguem as seguintes questões, conforme os autores pesquisados:

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Bryson (1995, p. 4-5) define planejamento estratégico como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que venham a definir e orientar uma organização, em termos: do que ela é; do que ela faz; e porque ela faz aquilo que faz. O planejamento estratégico é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas desenhadas para apoiar líderes e gerentes a pensarem e agirem estrategicamente.

Em Mulhare (1999, p. 324) tem-se dois conceitos que formam a fundação ideológica do planejamento estratégico:

- a) Planejamento consiste no método formal, sistemático e integrado de tomada de decisões organizacionais, objetivando assegurar que a organização realize suas metas;
- b) Estratégico refere-se a um padrão coesivo de ações que ajudam a alocar os recursos organizacionais dentro de uma única e viável postura baseada nas suas competências relativas internas, antecipando mudanças no ambiente.

Em complemento, King (1998, p. 35) ressalta que ele é estratégico porque envolve a preparação da melhor maneira de responder as circunstâncias do ambiente das organizações. E é planejamento porque ele envolve intencionalmente metas e desenvolve uma abordagem para alcançá-las. Assim, planejamento estratégico é um conjunto de decisões sobre o que fazer, porque fazer isso, e como fazer isso.

Enfim, planejar estrategicamente pressupõe um conjunto de ações e decisões mediante o conhecimento de fatores internos e externos - internos hipoteticamente controláveis e externos não controláveis - exigindo conhecimentos técnicos e também políticos e que envolvem diferentes participantes - destacam-se elementos abordados por Buarque (1999) que classifica o planejamento como um processo técnico e político. Em sua análise, Buarque explica que o planejamento envolve decisões e escolhas de alternativas em torno dos objetivos coletivos e que inevitavelmente passam por uma negociação e formulação política. Por outro lado, o planejamento também é um processo ordenado e sistematizado, com conotação técnica e racional para suporte à tomada de decisão. Por este motivo constitui-se em uma síntese técnico-política. O planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo permanente de definição e redefinição da própria entidade ou organização, de seus objetivos estruturantes, das metas e das estratégias escolhidas para empreender esforços e alcançar o que se pretende, tudo isso em interação com as circunstâncias do ambiente no qual está inserida a organização. De qualquer forma, o planejamento estratégico é imperativo de sucesso e sobrevivência de qualquer organização.

## DISCUSSÃO

Como já referido anteriormente, planejar não é algo novo, mas um conceito que vem se aprimorando e, conforme as características da organização e a sua missão, podemos optar por alguns tipos de planejamento que se diferem na metodologia, regimentos, racionalidade, tomada de decisão, estrutura, objetivos e atores envolvidos - algumas especificidades e particularidades

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

que podem transformar um planejamento estratégico tradicional em algo como Planejamento Estratégico Participativo; Planejamento Estratégico Situacional ou até mesmo algo que se exigem ambos os planejamentos, com mais ou menos ênfase em um ou outro.

Tendo isto em vista e se levarmos em consideração uma perspectiva social e política, até porque, o ser humano é um ser político por natureza e nenhuma atividade humana está aquém destas implicações políticas que consequentemente acabam refletindo impactos sobre a sociedade, existe uma íntima relação entre técnica e política nos planejamentos, pressupondo assim construções de bases democráticas[3] que considerem processos não lineares e horizontais, com destaque para conceitos como flexibilidade, participação, democracia, viabilidade política, negociações e estas características se apresentam em planejamentos de organizações governamentais ou de organizações que exigem levar em conta o ser humano nas dimensões política, econômica, social, cultural e emocional em oposição ao puro pragmatismo estanque e economicista. Nesta lógica, um dos modelos de planejamento que começa a ser estudado e experienciado no Brasil dos anos 1980 - 1990 é o Planejamento Estratégico Participativo (PEP), como a exemplo da criação de conselhos municipais, estaduais, COREDES e, principalmente, das experiências que tivemos como Orçamento Participativo, implementado pela Prefeitura de Porto Alegre, por exemplo. Como também o modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES) criado e fortemente difundido pelo economista chileno Carlos Matus - um método de governo, uma proposta integral, poderosa, muito mais realista e capaz de facilitar o diálogo entre o político e o técnico. Matus critica o planejamento tradicional, tecnocrático e economicista que impede esse diálogo.

Na perspectiva de Matus, levando em consideração a luta dos movimentos sociais emergidos fortemente na década de 1980 na América Latina com anseios de construir uma sociedade com oportunidades, ou seja, no desenvolvimento de uma sociedade mais justa para todos, exigia a emergência do diálogo com o Estado. Essa complexidade das relações estabelecidas, das alianças que esses movimentos deveriam fazer na perspectiva da conquista da hegemonia, colocava-lhes a necessidade da busca de eficácia e eficiência, além do mais, a tecnologia cresceu e se aperfeiçoou, impondo mudanças nos hábitos da sociedade e também das formas de produção. Com estes novos desafios impostos pela técnica, pelas contingências da época e do social, não basta, apenas promover uma compreensão da sociedade capitalista, faz-se necessário interagir com ela na perspectiva dos projetos de interesse das classes populares. Para tanto, o planejamento estratégico transforma-se num instrumento destes novos atores, primeiro como uma possibilidade alternativa ao que até então vinha se impondo como políticas neoliberais que interagiam em detrimento dos anseios sociais; segundo uma possibilidade concreta, um exercício para a resolução destes conflitos com a possibilidade de implantação de políticas públicas que atendessem a maioria da população para combater as desigualdades.

(...) O futuro pode ser construído pela sociedade, mas entende que esta construção do futuro tem raízes na história, no passado recente e na realidade atual, definidora dos limites do possível. Como um instrumento para “fazer o seu destino”, o planejamento é o espaço de construção da liberdade da sociedade dentro das circunstâncias, delimitando o terreno do possível para implementar as mudanças

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

capazes de moldar a realidade futura. (BUARQUE, 1999, p.36)

A partir desta perspectiva da possibilidade de se levar em conta uma avaliação do entorno e da complexidade das relações sociais, políticas e econômicas, passamos a explorar a ideia de Carlos Matus, do Plano Estratégico Situacional (PES) e a criação da Escuela de Gobierno e sua proposta para estimular aptidões pessoais para a gestão política mediante a formação em ciências e técnicas de governo.

Conforme Gonçalves (2005, p.91), numa introdução sobre Matus nos diz o seguinte, “O Planejamento Estratégico Situacional (PES) é um modelo da família dos modelos de planejamento estratégico aplicado ao setor público”. Este modelo apresentou-se como uma alternativa à crise do planejamento autoritário e tecnocrata, bem como, a possíveis totalitarismos e instabilidades políticas, características frequentes de países em desenvolvimento. De acordo com Matus, apud Gonçalves (2005, pp.91-92).

O PES é um método de planejamento governamental, voltado para a organização da máquina administrativa do governo, distinto do planejamento tradicional e do planejamento estratégico empresarial. Seria próprio para ser utilizado como ferramenta a serviço do dirigente político, no governo ou na oposição, permitindo o resgate do valor prático do planejamento.

E segue:

(...) não devemos confundir o planejamento com a predição. A predição é um recurso de cálculo utilizado pelos governantes e planejadores, mas não é o único. O planejamento situacional é semelhante a uma guerra de trincheiras contra a incerteza futura gerada pelos sistemas complexos. (MATUS, 1997a: 29. Apud Gonçalves, 2005, pp.91-92)

Matus faz uma crítica ao sistema de planejamento tradicional e, também, a débil formação dos governantes o que seriam os primeiros passos para a elaboração de uma nova proposta, de um novo modelo pautado na democracia, na descentralização e na ação e esforços coletivos, em suma, o PES surgiu da reflexão sobre a necessidade de aumentar a capacidade de governar levando em consideração as novas exigências de uma época em ebulições sociais. Ele supõe relações com um outro, colocando em questão problemas psicológicos, éticos, afetivos e complexos que até então não eram abordados em outros modelos. Matus compreendeu que o sujeito está incluído no objeto de planejamento que por sua vez, inclui outros sujeitos que também planejam. Portanto, o planejamento é visto como um processo dinâmico e contínuo que precede e preside a ação, e que envolve aprendizagem-correção-aprendizagem. Sua contribuição consistiu em elaborar um método de planejamento em que ação, situação e ator social formam um todo complexo, centrado em problemas e em operações que deverão ser efetuadas para saná-los.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Em 1988, Carlos Matus cria, em Caracas, Venezuela, a Fundação ALTADIR, organismo que visa o “desenvolvimento do planejamento estratégico e das técnicas de alta direção”. A partir de então, passa a assessorar equipes de governo e planejamento, difundindo as propostas do PES em vários países, entre os quais Colômbia, Equador, Brasil e Venezuela. (GONÇALVES, 2005, p.94)

A partir da criação da Fundação ALTADIR – “Alta Direção”, e a elaboração do Projeto Escola Latinoamericana de Governo (ESCOLAG) – Matus desenvolve os fundamentos teóricos, os propósitos e um plano de curso para a escola. Do final dos anos 1980 até 1998, o economista e teórico mantém intensa atividade como docente e como “instrutor” para formação técnica de altos funcionários de governo, movimentos sociais e sindicais na América Latina, com a clara intenção de formar “tecnopolíticos” [4] e persiste no ideal de concretizar o projeto Escola de Governo. O interesse de Matus não só foi criar um modelo de planejamento teórico, mas, principalmente, criar um mecanismo concreto capaz de ensinar a planejar, ou seja, esta retroalimentação de formação dos planejadores – sujeitos inseridos, participes em ação. Talvez seja este o maior legado de Matus, sem exageros, justamente, desafiar a própria possibilidade das estratégias de planejamento. Sem dúvida, o seu modelo teórico é indispensável nas circunstâncias contemporâneas do aperfeiçoamento democrático, a ideia da Escola de Governo, influenciou diretamente gestores e pesquisadores de planejamento. No Brasil[5], as ideias de Carlos Matus circularam no setor público, nas décadas de 1980 e 1990, e influenciaram importantes organizações como a Escola Nacional de Administração Pública – Enap – o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea – e a Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap.

Ainda no Brasil, especificamente, a sua teoria também influenciou os planos estratégicos de educação. Conforme Fernandes e Gentilini (2014) os anos 1990 passavam por importantes e desafiadoras reformas educacionais na América Latina, exigindo um planejamento com dimensões políticas e sociais, Nesse sentido o PES se mostrou uma ferramenta de governo para a formulação das políticas educacionais no Brasil, os novos atores sociais presentes no cenário educacional, provenientes dos movimentos sociais, das entidades representativas de docentes, sindicatos, empresários da educação e organizações não governamentais, assim como a divisão de responsabilidades entre as instâncias federativas, oferecendo uma conjuntura complexa e alvo de disputas e interesses. O PES se alinhava no enfoque dessa complexidade como perspectiva para a compreensão da dinâmica social e educativa, discorrendo sobre contextos de turbulência e incerteza. A partir desse enfoque da complexidade, a discussão desloca-se das técnicas de planejamento para o contexto a ser planejado, num exercício instigante de reflexão que vai desvendando os diversos desafios a serem enfrentados pelo planejamento na formulação e na implementação de ações voltadas para a reforma educacional.

Mas, foi, principalmente na área da saúde que se fez fundamental o PES e a ideia de Escola de Governo, a exemplo do Sistema Único de Saúde no Brasil – SUS (um complexo sistema de planejamento estratégico participativo e de planejamento estratégico situacional). Para a área da saúde, Matus deixou um legado teórico que até os tempos atuais vem sendo amplamente utilizado

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

e aperfeiçoado, como a exemplo do Planejamento da Atenção Básica a Saúde no Brasil, como também, em vários outros países da América Latina. Se Matus influenciou a criação de sistemas de ensino voltados ao aperfeiçoamento de gestores públicos na área de gestão e administração, na área da saúde sua influência trouxe benesses palpáveis como a criação de um sistema de formação da Escola do SUS - UNA-SUS, com centenas de cursos de aperfeiçoamento, especializações, mestrados e capacitações. Muitos autores e instituições de saúde no Brasil utilizaram, desde a década de 1980, modelos diretamente definidos por Carlos Matus e por Mario Testa ou fizeram adaptações ou desenvolvimentos a partir de suas ideias. O (PES) se caracteriza por tentar conciliar a ação sobre uma realidade complexa, com um olhar estratégico e situacional, considerando a visão de múltiplos atores e a utilização de ferramentas operacionais para o enfrentamento de problemas.

Conforme Manual de Planejamento no SUS (2016, p.60), o PES se divide em quatro momentos, a saber: Explicativo: seleção e análise dos problemas relevantes para os atores chaves e sobre os quais se deseja atuar. Normativo: construção do plano de intervenção, a situação objetivo que se deseja alcançar. Estratégico: análise de viabilidade os quais se deseja atuar. Normativo: construção do plano de intervenção, a situação objetivo que se deseja alcançar. Estratégico: análise de viabilidade das ações e a construção de sua viabilidade quando consideradas essenciais. Tático-operacional: implementação do plano. O enfoque estratégico foi adotado, como dito, de modo direto ou adaptado para a cultura técnica do setor saúde no Brasil. Uma grande variedade de livros, artigos e teses foram produzidas, assim como relatórios e consultorias a governos municipais, estaduais e ao Ministério da Saúde, desde o fim da década de 1980 e ao longo da implantação do SUS, nos anos 1990.

A emergência dessa concepção de planejamento converge historicamente com a construção do movimento de reforma da saúde pública (Movimento Sanitarista) nos países latinos e a luta pela redemocratização dos países que estavam sobre regimes ditatoriais. O modelo PES com todo o seu arcabouço teórico se funde com o projeto de uma escola de governo, justamente porque ambos se complementam, o primeiro como uma construção teórica e o segundo como uma possibilidade de aperfeiçoamento técnico e também teórico. Algumas questões levantadas por Matus: Afinal o que é uma Escola de Governo e, principalmente o que NÃO é uma Escola de Governo? Nas palavras de Matus[6] :

Es un centro de posgrado destinado a formar el estrato tecnopolítico de la sociedad. La palabra tecnopolítico significa "gente capaz de razonar, combinando el juicio técnico con el juicio político". Y capaz de visualizar el intercambio de problemas que se genera cuando se toma una decisión económica y se paga un costo político, o se toma una decisión política y se paga un costo económico, o ecológico o de seguridad. ¿Cómo se analiza esto? ¿Cómo se analiza cuando hay contradicción de valores? Hay una contradicción de valores, por ejemplo, entre libertad individual e igualdad. ¿Cuánta libertad individual, cuánta igualdad? ¿Cómo podemos hacer ese análisis, en base a qué criterios? Esa es la función de una escuela de gobierno. (MATUS. Escuela de Gobierno, 2007, pp.03-04).

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

¿Qué no es una escuela de gobierno?

La idea de una escuela de gobierno como la lancé hace 17 años no ha avanzado nada. Pero tampoco hay una alergia contra la palabra, porque hay 23 escuelas de gobierno en América Latina. Sólo que ninguna merece ese nombre por lo que enseñan. Lo cual me confirma la idea de que hay una enorme confusión sobre lo que es una escuela de gobierno, y eso contribuye mucho a que no avance. (MATUS. Escuela de Gobierno, 2007, p.06).

Segundo Matus a teoria base para uma Escola de Governo se fundamenta nas ciências horizontais de ação, em especial na teoria dos jogos, pois é essencial compreender a sociedade como um grande jogo, com atores criativos que tomam posições, decisões e estão comprometidos, não participam como meros observadores passivos, mas, ativos e em ação. Além do mais, é preciso analisar as subjetividades envolvidas, os valores, o cálculo interativo entre atores - uma análise estratégica para construir visibilidades, dar clareza as metas que cada ator se propõe neste jogo. E quando lidamos com ações coletivas é essencial identificar quem são as organizações Para Matus a Escola de Governo deve assumir o centro de análises como um ator. Não se trata de ser um complemento de investigação, muito menos uma instituição científica. Ela é um ator em ação, atuando conjuntamente com outros atores e serve, acima de tudo para dar suporte - mas, para tal, precisamos fortalecer as ciências, a cientificidade, a educação para compreender e concentrar-se no ator como centro de um saber e não somente a investigação, muito menos, o saber científico de forma isolada. Matus reconheceu as dificuldades para implementar o que de fato seria, em sua concepção, uma “verdadeira” Escola de Governo, de qualquer forma, como podemos constatar pelas recorrentes referências ao seu nome nos planos estratégicos do setor público, a “Escuela de Gobierno” - essa utopia matusiana - influenciou direta e indiretamente várias áreas, organizações e promoveu desdobramentos propositivos.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As teorias e ideias debatidas neste estudo não se esgotam, nem mesmo atingem o amago do que podemos discorrer sobre o conceito de Plano Estratégico Situacional, e a Escola de Governo, de qualquer forma, pode-se afirmar que o sucesso de um planejamento está, sem dúvida, condicionado a um sistema permanente de acompanhamento e avaliações constantes - podemos dizer que a ação de planejar é um aprendizado constante. E temos a clara necessidade de aperfeiçoamento tecnopolítico, justamente, para a melhoria da gestão pública e das demandas de governo. É necessário se ter em mãos uma teoria e um método para analisar os problemas estruturais, visualizar onde estão as deficiências de uma organização - analisar e compreender os problemas diretamente antes de se chegar as soluções - talvez esta seja a grande questão da problemática que enfrentam os governos, esse drama político do imediatismo e “solucionismo”, sem de fato aprofundar e processar os problemas.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Os planejamentos dependem obviamente do tipo de organização, mas, se levarmos em consideração a teoria de Carlos Matus, podemos dizer, que a mesma, poderia ser aplicada, não só em instâncias de governo, mas, até mesmo em organizações de cunho privado, dada a sua percepção sobre as variáveis situacionais. No tocante ao plano estratégico situacional ele surge justamente para debater as capacidades de governo, de governança para melhor responder aos anseios sociais. O PES poderia ser tomado como um modelo a ser seguido dada a complexidade das exigências sociais, pois, ele acompanha essa intensidade dos problemas, levando em consideração uma leitura histórica da sociedade e os sujeitos implicados nela. Para corroborar com a ideia de leitura histórica, muito se tem ouvido, por exemplo, falar em situação de saúde. O que isto significa? Para Matus, situação é, justamente, o lugar onde estão os atores e suas ações. Essa condição e explicação da realidade onde se realiza uma força social em função da sua ação e luta com outras forças sociais. Nessa concepção, a contradição e o conflito são assumidos e o planejamento passa a ser entendido como uma ação política. Estamos numa arena com vários jogadores que demandam desejos, interesses e que na prática resultarão em consequências.

Por fim, concluímos que na falta de planejamento, recorremos muitas vezes, a improvisação, ao imediatismo e a incapacidade para processar as demandas e os problemas - apenas estancamos - esse vício de improvisações debilitam muitos governos e, conseqüentemente resultam no insucesso de políticas públicas. Portanto, o planejamento deve ser visto como uma busca pela essência do que se deseja, nunca plenamente satisfatório, mas, em constante adaptação e aprendizagem par materializar possibilidades concretas. Deixamos em aberto neste estudo alguns conceitos que podem e devem ser desenvolvidos futuramente para ter uma apreensão mais aprofundada sobre Planejamento e seus desdobramentos, como por exemplo, a ideia de democracia, participação, gestão, eficiência, política, Estado, governo, políticas públicas e desenvolvimento.

**AGRADECIMENTOS:** Agradecimento especial a FAPERS-CAPES pela concessão de bolsas de pesquisa.

**NOTAS**

[1] Conforme estudos de Buarque (1999): O planejamento representa uma forma de a sociedade exercer o poder sobre o seu futuro (Ingestam, 1987), rejeitando a resignação e partindo para iniciativas que definam o seu destino. (BUARQUE, 1999, p.35)

[2]O planejamento foi adotado no âmbito da esfera pública pela União Soviética a partir da Revolução Russa, em 1917. Para garantir sucesso aos preceitos da revolução bolchevique e para que o Estado se tornasse socialista, algumas medidas foram necessárias. Uma delas foi a planificação do setor de eletricidade como forma de impulsionar a industrialização e o crescimento do país. Foi no planejamento centralizado que o Estado soviético encontrou uma solução para atender as suas necessidades, elaborando o plano quinquenal que garantiu o rápido desenvolvimento dessa nação. Por conta disso, o planejamento público foi estigmatizado por algumas décadas, sendo associado a determinadas ideologias não compatíveis com o liberalismo econômico predominante no Ocidente. “Volta a surgir” após a segunda guerra mundial, a partir da

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

década de 1960 em empreendimentos privados e posteriormente na melhoria da gestão pública. (Curso de Especialização Multiprofissional em Saúde da Família - UFSC e UNA-SUS, 2013, p.23)

[3] O aperfeiçoamento da democracia é uma constante, não se trata de um conceito pronto e fechado. O conceito de democracia está diretamente ligado a ideia de bem estar social; de uma sociedade que nos possibilite nos desenvolvermos como indivíduos plenos e isso tem implicações e conflitos que envolvem interesses privados de mercado e interesses democráticos. É na participação que o indivíduo se realiza politicamente, justamente porque democracia é o governo do “qualquer”, portanto, as pessoas devem se sentir engajadas no processo, ter interesses, desejos com a organização da vida em coletivo o que resulta invariavelmente de disposição, investimentos, engajamentos e condutas seguindo uma lógica de contingências da vida e da convivência humana. (Conceito de democracia e política desenvolvido em meus escritos da dissertação - 2018.)

[4] Quem compõe o quadro tecnopolítico? “Dirigentes políticos, asesores, consultores, personal directivo del aparato público, personal directivo de los gremios, profesores de ciencias sociales en la universidad (una parte muy importante e influyente del estrato tecnopolítico de la sociedad) y postulantes a cualquiera de esas posiciones (jóvenes recién egresados de la universidad, con vocación, que quisieran formarse a nivel de posgrado en algo que es una especialidad en generalidad). MATUS, em entrevista, 1998 - e publicação, 2007. (pp.03-04)

[5] Gonçalves (2005) nos informa que o Brasil foi um dos primeiros países da América do Sul a se interessar pelo Planejamento Estratégico Situacional, atribuindo, inclusive, a sigla PES ao estilo sintético dos brasileiros.

[6] En 27 de mayo de 1998, Carlos Matus brindó su segunda y última conferencia en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires. (MATUS. Escuela de Gobierno, 2007). Esta conferencia fue publicada previamente en la Revista ASAP nº 33, de junio de 1999, p. 25- 36, bajo el título “Segunda Conferencia de Carlos Matus. Miércoles 27 de Mayo de 1998”. (ASAP) autorizo su reproducción. Carlos Matus faleceu em 21 de dezembro de 1998.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério da Saúde. Manual de planejamento no SUS / Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz.** - 1. ed., rev. - Brasília : Ministério da Saúde, 2016. (Série Articulação Interfederativa v. 4).

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável.** (Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal.). Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA - PCT - INCRA/IICA, 1999.

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MULTIPROFISSIONAL NA ATENÇÃO BÁSICA - PLANEJAMENTO NA ATENÇÃO BÁSICA.** [Recurso eletrônico] / Universidade Federal de Santa Catarina; Josimari Telino de Lacerda; Lúcio José Botelho; Cláudia Flemming Colussi. - Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

FERNANDES, Fabiana Silva.; GENTILINI, João Augusto. **Planejamento, Políticas Públicas e Educação.** CADERNOS DE PESQUISA v.44 n.153 p.486-492 jul./set. 2014.

GONÇALVES, Raquel Garcia. **Modelos Emergentes de Planejamento: Elaboração e difusão. Um estudo do Planejamento Estratégico Situacional.** Tese apresentada ao Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Planejamento Urbano e Regional. Aprovada em 06 de junho de 2005.

HUERTAS, Franco. **El Método PES - Planificación Estratégica Situacional.** (Entrevista a Carlos Matus). Editora ALTADIR, 1993.

MATUS, Carlos. **Escuela de Gobierno.** Salud Colectiva. 2007; 3(2):203-212. Escuela Nacional de Gobierno en Salud Dr. Ramón Carrillo.

SILVA, Georgia Patrícia da. **Planejamento Estratégico Participativo como Fonte de Capital Social.** Dissertação de Mestrado submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 17 de fevereiro de 2004.