

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL DE MESTRADO PROFISSIONAL

JORGE LUIZ TABORDA CELESTINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO:
O CASO DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

Porto Alegre

Abril de 2017

JORGE LUIZ TABORDA CELESTINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO: O
CASO DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional - Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus

Porto Alegre

Abril de 2017

JORGE LUIZ TABORDA CELESTINO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO: O
CASO DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão
Educativa, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão Educacional da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Aprovado em 18 de abril de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus – UNISINOS

Profa. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho - UNISINOS

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio - IFJF

C392p

Celestino, Jorge Luiz Taborda

Planejamento estratégico em instituições públicas de ensino: o caso do Instituto Federal Catarinense / Jorge Luiz Taborda Celestino ; orientador: Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus. -

Porto Alegre: Unisinos, 2017. -

140 f. : il., tabs., gráf. ; 21x30 cm. -

Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2017.

Inclui bibliografia f.: 122-4 e anexos.

1. Planejamento educacional – Avaliação – Estudo de caso – Santa Catarina.
2. Planejamento estratégico – Educação – Estudo de caso – Santa Catarina. 3. Gestão educacional – Estudo de caso – Santa Catarina. 4. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. I. Jacobus, Artur Eugenio. II. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional. III. Título.

CDD 371.207098164



Catálogo elaborado pela Biblioteca Cruz e Sousa
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense
Câmpus Santa Rosa do Sul

Dedico esse trabalho a meu pai (*in memoriam*) e a minha mãe, eternos exemplos a serem seguidos e à minha esposa e filhas, pois sem sua compreensão pelos períodos em que fui obrigado a me afastar de nosso fraterno convívio para dedicação à pesquisa, não teria conseguido chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, o agradecimento ao Grande Arquiteto do Universo, por tudo que me proporcionou na vida. Registro aqui a longa fila de amigos, professores e orientadores que me iluminaram o caminho com o seu saber. Um agradecimento especial a meu orientador, Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus, por sua enorme paciência e perseverança ao me guiar até aqui. Também ao meu amigo dileto, um gaúcho-paulista, pelo seu exemplo, meu querido amigo Gustavo Ferreira, por sua capacidade de superação, de cujo exemplo tirei forças para concretizar este sonho. Também um agradecimento especial à Profa. Dra. Flávia Werle, uma incansável incentivadora, aos professores Josefina Coutinho e Marcos Tanure, que me honraram com suas presenças na banca e ao mais notável grupo com quem já tive a honra de conviver, a TURMA JACARÉ, homens e mulheres a quem admiro por sua sabedoria e fraternidade.

RESUMO

A partir do pensamento científico voltado para o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior, e o seu potencial de contribuição para a melhoria dos seus processos gerenciais, a presente pesquisa voltou seu olhar para o Instituto Federal Catarinense, com o intuito de verificar se o processo de implantação do modelo gerencial com base no planejamento estratégico na instituição estava sendo bem-sucedido. Tal objetivo foi buscado através da análise dos planos elaborados pela Instituição e seu desdobramento a cargo dos campi de Camboriú e Santa Rosa do Sul. Também foram entrevistados servidores lotados nessas unidades e oferecido um questionário a todos os colaboradores da Reitoria e dos campi participantes da pesquisa. As conclusões da pesquisa apontam para um nível de sucesso apenas razoável, em muito provocado pelo desconhecimento, por parte da grande maioria dos servidores, das metas e estratégias contidas nos planos, que impactou negativamente nas respostas. Outras limitações do processo de planejamento estratégico foram a baixa participação dos colaboradores no processo de formulação das estratégias e também a falta de formulação de indicadores de controle do andamento do plano. Por outro lado, a pesquisa indicou que a introdução do planejamento estratégico no IFC teve uma dimensão positiva, pois muitas etapas alcançaram o resultado esperado, mostrando que foi importante a adoção dessa ferramenta de gestão. A partir do diagnóstico a que se chegou na análise dos dados coletados, apresentam-se sugestões de mudanças quanto aos procedimentos a serem adotados nos planejamentos futuros, com a necessária mudança de paradigmas, como mostram as sugestões de melhoria do processo apresentadas.

Palavras-chave: gestão educacional – planejamento estratégico – instituições públicas de ensino superior – gestão pública.

ABSTRACT

Based on the scientific thinking focused on strategic planning in public institutions of higher education, and its potential to contribute to the improvement of its managerial processes, this research turned its attention to the Instituto Federal Catarinense, in order to verify if the process of implanting the managerial model based on the strategic planning in the institution was being successful. This objective was sought through the analysis of the plans elaborated by the Institution and its deployment by Camboriú and Santa Rosa do Sul campuses. We also interviewed employees in these units and offered a questionnaire to all employees of the Rectory and the campuses participating in the research. The conclusions of the research point to a level of success that is only reasonable, largely due to the lack of knowledge, by the great majority of the servers, about the goals and strategies contained in the plans, which had a negative impact on the answers. Other limitations of the strategic planning process were the low participation of employees in the strategy formulation process and also the lack of formulation of indicators to control the progress of the plan. On the other hand, the research indicated that the introduction of strategic planning in IFC had a positive dimension, since many steps reached the expected result, showing that it was important to adopt this management tool. Based on the analysis of the collected data, suggestions are presented for changes in the procedures to be adopted in future planning, with the necessary paradigm shift, as shown by the suggestions for improvement presented.

Keywords: educational management - strategic planning – public higher education institutions – public management.

LISTA DE SIGLAS

CAC	Colégio Agrícola de Camboriú
CSRS	Campus Santa Rosa do Sul
EAD	Ensino a Distância
IES	Instituições de Ensino Superior
IFC	Instituto Federal Catarinense
IFs	Institutos Federais
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Plano Estratégico
PROEJA	Programa de Educação de Jovens e Adultos
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TAE	Técnico Administrativo Educacional
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Percepção dos critérios técnicos.....	96
Gráfico 2	Importância do plano para o IFC	101
Gráfico 3	Exequibilidade do plano	104
Gráfico 4	Motivação e valorização dos servidores	107
Gráfico 5	Nível de conhecimento dos servidores	108
Gráfico 6	Importância do planejamento	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Vieses na tomada de decisão.....	41
Quadro 2	Escolas do Pensamento Estratégico.....	54
Quadro 3	Artigos publicados em periódicos brasileiros.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Comparativo entre os campi	25
Tabela 2	Relação de entrevistas	79
Tabela 3	Cronograma das ações desenvolvidas	85
Tabela 4	Metas estratégicas	86
Tabela 5	Perfil dos respondentes	94
Tabela 6	Mapa de atuação nas comissões	94
Tabela 7	Grau de motivação dos servidores	97
Tabela 8	Valorização da participação dos servidores	98
Tabela 9	Obediência e cumprimento das metas	98
Tabela 10	Processo de comunicação interna	99
Tabela 11	Nível de conhecimento do plano pelos servidores	100
Tabela 12	Afinidade e Convergência entre os planos	101
Tabela 13	Obediência aos critérios técnicos na elaboração	105
Tabela 14	Uso do Plano como referencial na tomada de decisão	105
Tabela 15	Processo de comunicação interna nos campi	106
Tabela 16	Exequibilidade dos planos	109
Tabela 17	Grau de conhecimento do plano	110
Tabela 18	Realismo e Exequibilidade do plano	111
Tabela 19	Obediência às metas do plano	112
Tabela 20	Cumprimento das metas.....	112

SUMÁRIO

1	Introdução.....	15
2	Contextualização do Campo Empírico.....	23
2.1	Campus Santa Rosa do Sul.....	24
2.2	Campus Camboriú.....	24
3	Fundamentação Teórica.....	26
3.1	Estratégia.....	26
3.1.1	Escolas do Pensamento Estratégico.....	30
3.1.1.1	Escola do Design.....	31
3.1.1.2	Escola do Planejamento.....	34
3.1.1.3	Escola do Posicionamento.....	37
3.1.1.4	Escola Empreendedora.....	39
3.1.1.5	Escola Cognitiva.....	40
3.1.1.6	Escola do Aprendizado.....	43
3.1.1.7	Escola do Poder.....	45
3.1.1.8	Escola Cultural.....	46
3.1.1.9	Escola Ambiental.....	49
3.1.1.10	Escola da Configuração.....	52
3.2	Gestão.....	55
3.2.1	Gestão Estratégica.....	56
3.3	Planejamento Estratégico.....	58
3.3.1	Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	61
3.3.2	Vantagens e Limitações, Metodologia e Ferramentas.....	62
3.3.3	Níveis do Planejamento Estratégico: Tático e Operacional.....	63
3.3.4	Boas Práticas do Planejamento Estratégico.....	64
3.3.5	O Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas.....	66
3.4	Artigos e Estudos Publicados no Brasil.....	69
4	Metodologia.....	73
4.1	Abordagem Metodológica.....	73

4.2	Instrumentos da Coleta de Dados.....	76
4.3	Procedimentos da Análise de Dados.....	80
4.4	Desenvolvimento de Proposições.....	81
5	Análise dos Dados Coletados.....	82
5.1	Padrão Comparativo.....	82
5.2	Análise dos Dados Extraídos da Documentação Examinada.	84
5.3	Análise dos dados Extraídos das Entrevistas.....	87
5.3.1	Objetivo das Entrevistas.....	88
5.3.2	Perfil dos Entrevistados.....	88
5.3.3	Perguntas Relativas ao Planejamento Estratégico do IFC.....	89
5.3.4	Perguntas Relativas ao Planejamento Estratégico dos Campi	91
5.4	Análise dos Dados Extraídos dos Questionários.....	93
5.4.1	Perfil dos Respondentes.....	93
5.4.2	Análise das Respostas dos Questionários.....	95
5.5	Proposições a Apresentar.....	118
6	Considerações Finais.....	122
	Referências.....	126
	Apêndice 1 – Entrevistas.....	129
	Apêndice 2 – Questionário.....	132
	Apêndice 3 – Percentual de Posicionamentos.....	139

1 INTRODUÇÃO

Duas das principais características da sociedade atual são a velocidade e a intensidade de suas transformações. A globalização da economia e o avanço das telecomunicações têm sido os indutores de grandes transformações, quebras de paradigmas e inovações, não só no mundo dos negócios, com ênfase na área da educação, como na sociedade como um todo.

Esse processo de globalização, que atingiu e atinge todos os setores da economia, teve forte impacto no campo da educação. Esse impacto conduziu os gestores das IES públicas a um novo cenário, obrigando-os a procurar novas práticas gerenciais, muitas delas importadas de outros países e adaptadas às condições locais. Embora tenha trazido muitos avanços para a área gerencial, o uso dessa nova metodologia de gestão tem sido criticado, por grande parte dos gestores educacionais, por ser um processo que, além de ser importado e não ser uma criação local, ter sua origem no setor de negócios (MIZAEL, 2016).

Por outro lado, Gama Filho e Carvalho (1998), ao analisarem a gestão de instituições de ensino, detectaram que, durante vários anos, as ações desenvolvidas para aumentar a qualidade do sistema educacional, inclusive naquelas que fizeram uso do planejamento estratégico, tiveram sua atenção voltada principalmente para os processos de ensino-aprendizagem, em detrimento dos processos gerenciais, das estruturas organizacionais e dos processos de capacitação dos recursos humanos, atitude essa que começou a mudar com o advento da reforma Bresser Pereira, que introduziu uma administração profissional voltada a resultados, a qual chamou a atenção dos gestores para os processos gerenciais.

Embora a constatação dos autores tenha sido feita há algumas décadas, ela continua atual, pois o uso de ferramentas da gestão estratégica, por parte dos gestores públicos das instituições de ensino, embora venha num crescendo contínuo, ainda não atingiu um estágio de consolidação e utilização maciça por parte dos gestores das instituições públicas de ensino superior (ABRUCIO, 2007).

Essa nova postura, também denominada por vários autores como a nova gestão pública, vem avançando, não só no IFC, como em outras IESP. Os gestores de instituições educacionais começam a utilizar esse ferramental da gestão

estratégica e passam a dar maior importância à formulação de estratégias, como forma de qualificar suas respostas às demandas desses cenários de profundas e cada vez mais rápidas mudanças. Cresce, assim, a quantidade de atores que acreditam na necessidade da aplicação do planejamento estratégico, em contraposição ao planejamento tradicional (REZENDE, 2011).

Dessa forma, a formalização de planos estratégicos vem se consolidando como uma das ferramentas mais utilizadas, constituindo-se em recurso gerencial relevante, pois encaminha ao processo em que a instituição se projeta para o futuro, delineando uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas, planos de ação são formatados e recursos são alocados visando sua consecução (MAXIMIANO, 2000).

O uso desse ferramental, como também de outras metodologias de gestão, acaba por se revestir de grande importância, devido à necessidade das instituições educacionais de darem respostas satisfatórias às necessidades e cobranças da sociedade – *accountability* - além de oferecerem serviços e processos de ensino-aprendizagem mais qualificados, que redundam em processos da gestão mais participativos.

Abrucio (2007) faz uma análise sobre os motivos e o contexto que levaram a reforma implantada por Bresser Pereira, ponto inicial do gerenciamento público profissionalizado no setor público brasileiro, a sucumbir frente às resistências corporativas e do próprio poder legislativo, que temia perder a capacidade de ingerência nos órgãos públicos.

Embora o modelo pretendido na reforma não tenha sido totalmente absorvido pelos gestores públicos, uma herança ficou. Os gestores passaram a utilizar-se de ferramentas e processos gerenciais inseridos no que chamamos de nova gestão pública. O atual modelo de gerenciamento participativo adotado pelas instituições públicas de ensino superior que aderiram ao modelo introduzido pela reforma, focado na melhoria dos processos gerenciais e de ensino-aprendizagem, com a utilização desse ferramental da gestão estratégica.

As instituições educacionais públicas, entre elas os Institutos Federais, também estão a utilizar a gestão estratégica no seu gerenciamento, na procura de

darem respostas satisfatórias à sociedade, como forma de qualificar seus processos de ensino-aprendizagem e seus sistemas e metodologias gerenciais. Porém, operacionalizar o planejamento nessas instituições apresenta diversas dificuldades, desde a necessidade de capacitação dos servidores até o combate às resistências internas.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, de cuja rede o IFC é parte integrante, criados por meio da Lei 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008, aderiram a esse modelo de gestão, a nova gestão pública, que visa responder de forma eficaz às crescentes demandas por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e por suporte aos arranjos produtivos locais.

Embora o planejamento estratégico venha sendo enfatizado há algumas décadas, ainda permanecem muitas barreiras a um planejamento estratégico bem sucedido por parte dos administradores públicos. Entre elas, e uma das mais impactantes é a barreira do orçamento anual, que limita ações e planos para além do ano fiscal, pois não garante a existência de recursos futuros (GRAHAM; HAYS, 1994).

Diante de tal realidade, os desafios impostos às instituições públicas de ensino parecem ser enormes. Colocar o planejamento estratégico na agenda e buscar um encaminhamento de forma participativa, envolvendo os servidores em sua totalidade, são desafios ainda maiores.

Parar e pensar a instituição torna-se tarefa bastante complexa, uma vez que todos parecem estar sempre muito atarefados e preocupados com as especificidades da sua área de atuação. Porém, o planejamento estratégico exige comprometimento de todos os colaboradores com a instituição como um todo, com suas potencialidades e fragilidades, com atenção ao contexto em que está inserida, a identificação de oportunidades e ameaças e, sobretudo, a necessidade de pensar estrategicamente com vistas a projetar o futuro, mediante a formulação de metas e ações estratégicas. Todas essas são práticas que necessitam de um intenso diálogo e da construção de muitos consensos (REZENDE, 2011).

A implantação do planejamento estratégico é considerada por alguns autores, tais como Ganesi e Correa (1994), Resende (2011) e Graham Jr. (1994), a parte mais importante do processo do planejamento, pois é nessa fase que a ação

organizacional começa a ser vivenciada na Instituição. Rezende (2011) escreve que a implantação representa o deslocamento do campo conceitual/teórico para a prática e defende que esse é o maior desafio para o gestor universitário, sendo esse desafio ainda maior para os gestores das instituições de ensino superior públicas, uma vez que a carência de estudos e experiências é maior nesse segmento.

Apesar do crescente número de gestores que estão a utilizar o planejamento estratégico no gerenciamento de suas instituições, inclusive as instituições educacionais públicas, ainda nos ressentimos da falta de maiores informações a respeito desses processos, uma vez que há uma carência muito grande de estudos e informações de como esses processos estão sendo implantados, quais as dificuldades que têm sido encontradas e os resultados alcançados. Ainda não se tem uma visão muito clara do estágio em que se encontram esses processos, se já conseguiram minimizar as eventuais e naturais resistências à mudança. Daí a importância de pesquisas que procurem produzir um maior conhecimento sobre o estágio da administração profissional nas Instituições Públicas de Ensino Superior e sobre como essas instituições vêm se comportando quando da aplicação desse modelo de gestão.

Levando em conta esse contexto de carência de informações sobre a aplicação do planejamento estratégico nas instituições públicas federais é que decidimos realizar a presente pesquisa, em que analisamos o processo de formulação e implantação do Planejamento Estratégico do Instituto Federal Catarinense – IFC e seus desdobramentos em dois de seus campi.

Ao nos propormos analisar a formulação e implantação do Planejamento estratégico do Instituto Federal Catarinense, procuramos observar o processo utilizado. Buscamos detectar se os desdobramentos do Plano Estratégico, executados pelos campi da instituição mantiveram o alinhamento e a afinidade com o plano geral. Investigamos quais haviam sido as dificuldades para sua implantação, manutenção e controle, uma vez que, sendo o IFC uma instituição complexa, “*multicampi*”, tem unidades distribuídas por todo o Estado de Santa Catarina, muitas delas distantes da sede (Reitoria). Procuramos investigar como a Instituição havia superado, se é que havia, as dificuldades na aplicação do novo modelo gerencial.

A realização da pesquisa, nos campi selecionados, justifica-se por vários

motivos.

Em primeiro lugar, pelo fato de ser o IFC uma instituição nova, fundada no ano de 2008, inserida em um contexto que requer uma gestão profissional e estratégica. O IFC optou pelo uso da ferramenta da construção do planejamento estratégico como modelo de gestão, o que torna importante sua análise, até mesmo porque o uso desse ferramental ainda é incipiente nas instituições públicas de ensino superior. Embora o planejamento estratégico já seja usado no setor privado há mais de meio século, apenas recentemente passou a ser aplicado nas IES públicas brasileiras, ao menos é o que se supõe, em virtude da pouca produção de artigos sobre o tema, encontrados nas revistas especializadas.

Outro fator é que, sendo o IFC uma instituição complexa, multicampi, com alguns de seus campi localizados muito distantes da sede - o IFC tem campi espalhados por todo o norte e oeste do Estado de Santa Catarina – há, potencialmente, maior dificuldade ao pleno alinhamento entre o Planejamento Estratégico do IFC e seus desdobramentos nos campi. O distanciamento em relação à sede pode influenciar na tomada de decisão, a qual pode não ser perfeitamente alinhada com o estabelecido no plano superior da instituição, sendo necessário, através da pesquisa, verificar a dimensão dessa potencial dificuldade observada na prática.

Outra justificativa para elaborar a pesquisa no IFC é o fato de eu ser servidor lotado no Campus Santa Rosa do Sul. Essa situação funcional auxiliou o acesso aos documentos analisados. Paralelo a isso, juntou-se minha vivência e experiência dos métodos e processos gerenciais do campus.

Importante também elencar, como fator motivacional, a reduzida produção, nos artigos pesquisados, de artigos voltados à investigação do modelo de gestão adotado pelos Institutos Federais. Essa escassez de produção demonstra que os Institutos Federais, criados há pouco, nos governos Lula e Dilma, ainda se configuram como potencial campo de estudos sobre os modelos adotados nas instituições públicas de ensino.

A pesquisa realizada com foco no planejamento estratégico do IFC reveste-se de importância, uma vez que abre caminho e sinaliza para a necessidade

da elaboração de estudos sobre o tema planejamento estratégico em instituições públicas de ensino, notadamente nos Institutos Federais.

Pesquisar o Planejamento Estratégico do IFC abre uma nova perspectiva, uma vez que ainda é pouco conhecida a metodologia utilizada por essa organização na formulação de suas estratégias. O presente trabalho poderá alavancar uma nova leva de estudos, os quais acabarão por influenciar, de forma positiva, os gestores na procura da sedimentação de metodologias de formulação de suas estratégias, recebendo apoio de estudos e pesquisas realizados. Essa pesquisa também poderá, a par dos resultados obtidos, servir de instrumento norteador nos novos processos de formulação de estratégias, não só dos Institutos Federais como também das outras Instituições de Ensino Superior, tanto públicas como privadas.

O objetivo central desta pesquisa é analisar a formulação e implantação do planejamento estratégico no IFC, seu desdobramento nos campi de Camboriú (SC) e de Santa Rosa do Sul (SC), para responder à seguinte questão: em que medida a experiência de planejamento estratégico adotado no IFC está sendo bem sucedida?

Já os objetivos específicos são:

- Descrever a forma como têm sido desenvolvidos os processos de tomada de decisão pelos campi, para verificar se são fruto de ação deliberada (especificadas no Planejamento Estratégico do IFC) ou de ação emergente.
- Analisar os planos de ação produzidos nos campi, objetivando reconhecer em que dimensão a sua formulação obedeceu à prescrição do Planejamento Estratégico do IFC.
- Verificar se os planos de ação produzidos nos campi objeto da pesquisa convergem e se alinham com o plano estratégico da Instituição.
- Examinar a percepção que a comunidade escolar tem do processo de construção do planejamento estratégico, se o mesmo é bem conduzido ou se precisa de ajustes.
- Propor, como produto da pesquisa, com base na fundamentação teórica e no diagnóstico da situação atual, recomendações sobre a construção do planejamento estratégico do Instituto Federal Catarinense, de modo a servir

como orientação tanto no modelo de construção como no ferramental a ser utilizado na construção desses planos.

Para atingir tais objetivos, foi necessário realizar um levantamento bibliográfico a respeito da produção científica existente sobre o assunto, para compor a fundamentação teórica que embasou a pesquisa. Também realizamos uma análise dos documentos produzidos nos campi, bem como a aplicação de questionários e entrevistas aos servidores e demais atores envolvidos na construção do processo. A análise dos documentos produzidos nos campi se revestiu de magna importância para o atingimento dos objetivos a que nos propusemos nesta pesquisa, uma vez que sinalizou o caminho seguido quando da elaboração das propostas e recomendações que o trabalho apresenta.

Nosso trabalho foi estruturado em capítulos. No capítulo segundo, dedicado à contextualização do campo empírico da pesquisa, apresentamos o objeto de nosso estudo, qual seja: o IFC – Instituto Federal Catarinense, dando especial ênfase aos campi selecionados para a pesquisa, que foram o Campus Camboriú e o Campus Santa Rosa do Sul.

No terceiro capítulo, que trata da revisão de literatura, de acordo com os autores escolhidos para embasar nossa procura pela produção científica correlata ao tema, estruturamos nosso percurso da seguinte maneira:

Inicialmente apresentamos, tendo por base Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as dez escolas de pensamento estratégico, com destaque para suas premissas, contribuições e limitações. No mesmo capítulo, exploramos a ferramenta do planejamento estratégico, inclusive a ligação entre essa ferramenta e as escolas do pensamento estratégico. No campo mais específico do planejamento estratégico, damos atenção a conceitos como os de visão, missão e valores de uma organização, bem como às vantagens e desvantagens da utilização do planejamento estratégico na gestão. Analisamos, também, os níveis do planejamento (estratégico, tático e operacional), além de explorarmos as possibilidades de utilização dessa ferramenta nas instituições públicas. Ainda nesse capítulo, estudamos a produção científica na área do planejamento estratégico, encontrada em periódicos brasileiros, com foco em sua aplicação em instituições públicas e educacionais. Finalizamos o capítulo apresentando um levantamento das boas práticas no planejamento estratégico.

No quarto capítulo, que constou da metodologia utilizada no trabalho, informamos o tipo da pesquisa, que foi qualitativa, os instrumentos de coleta de dados utilizados, onde utilizamos a pesquisa documental, examinando o Plano Estratégico do IFC e os Planos Estratégicos dos campi participantes da pesquisa, entrevistas semiestruturadas aplicadas a sete servidores do IFC, oferecimento de questionário enviado aos colaboradores lotados na Reitoria e nos campi pesquisados, num total de 225, e o método empregado para a análise dos dados extraídos na pesquisa, no caso a construção de um padrão comparativo.

No quinto capítulo apresentamos a análise dos dados coletados, nossas recomendações oriundas dessa análise e, no sexto e último, nossas conclusões sobre a pesquisa.

Ao final as referências bibliográficas e os apêndices, onde constam os modelos dos instrumentos de coleta de dados utilizados no trabalho.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, assim como o IFC, criados por meio da Lei 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008, constituem um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, que visa responder às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos e por suporte aos arranjos produtivos locais.

O IFC, segundo informações colhidas em seu site (IFC, 2015) tem sua origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio, além dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina por ocasião da Lei de criação dos IFs.

Após a criação do IFC, a expansão ocorreu quase imediatamente, estimulada pelo Programa de Expansão Federal. Assim, novos campi do IFC surgiram em Videira, Luzerna, Fraiburgo, Ibirama, Blumenau e São Francisco do Sul. Na terceira etapa da expansão foram criados os *campi* de Abelardo Luz, Brusque, São Bento do Sul e as unidades urbanas de Sombrio e Rio do Sul. No primeiro semestre de 2014, o antigo Campus Sombrio (sede) passou a se chamar Campus Santa Rosa do Sul, devido ao campus estar localizado nesse município, enquanto a Unidade Urbana transformou-se no Campus Avançado Sombrio, dependente financeira e estruturalmente do Campus Santa Rosa do Sul (IFC, 2015).

Atualmente, o IFC possui 15 campi distribuídos no Estado: Araquari, Abelardo Luz, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira, sendo que em Rio do Sul há uma unidade sede e uma unidade urbana. A Reitoria do IFC está instalada no município de Blumenau (IFC, 2015).

O IFC, segundo dados do censo interno realizado em julho do corrente ano, oferece 101 cursos, sendo nove de pós-graduação, 33 de graduação, 51 cursos técnicos, um curso do PROEJA, sete de educação inicial e continuada, oferecendo um total de 27.131 vagas (dados de julho/2015). Para atender a esse enorme contingente de alunos, o IFC, no conjunto de seus campi, conta com uma força de trabalho composta por 768 TAEs (Técnicos Administrativos Educacionais) e 870 docentes, dos quais aproximadamente 70% são mestres e/ou doutores (IFC, 2015).

2.1 Campus Santa Rosa do Sul

Focando nossa atenção apenas nos campi objeto deste estudo, temos o Campus de Santa Rosa do Sul, localizado no município de mesmo nome, campus fundador do IFC, tendo se originado da Escola Agrotécnica Federal de Sombrio, localizado na área rural do município, ocupando uma área de 200he, no bairro Vila Nova. O Campus Santa Rosa do Sul oferece dois cursos: um bacharelado em

Engenharia Agrônômica e um Curso Técnico em Agropecuária, este em duas modalidades, quais sejam, o integrado ao ensino médio e o subsequente. Contando com um corpo de 104 docentes e 102 técnicos em educação, tem atualmente 1.200 alunos, considerados esses números na totalidade do Campus, incluído o Campus Avançado Sombrio, onde são oferecidos os cursos Técnicos de Hospedagem e de Informática, e os cursos superiores de Licenciatura em Matemática, Bacharelado em Redes e Tecnólogo em Gestão de Turismo, conforme informações colhidas em seu site (IFC, 2015).

Fundado no ano de 2008, e conservando, em sua cultura, a finalidade de levar conhecimento ligado à produção rural, gerando e distribuindo novas tecnologias para o seu entorno, o Campus Santa Rosa do Sul vem atuando ostensivamente na área da pesquisa e da extensão rural, fazendo um trabalho de educação, qualificação dos agricultores e de interlocução entre as várias demandas do setor ligado ao agronegócio, demandas estas advindas, em grande parte, dos sindicatos rurais, da EPAGRI, das Associações de Agricultores, ONGs e demais representantes da sociedade civil.

2.2 Campus de Camboriú

O segundo campus integrante da pesquisa, o de Camboriú foi escolhido principalmente em função da diversidade de cursos que oferece inclusive alguns na área agropastoril, o que o caracteriza como muito próximo do Campus Santa Rosa do Sul, facilitando a comparação, inclusive no que toca à longevidade, pois o Campus Camboriú, embora tenha sido incorporado pelo IFC bem após sua fundação, também era originalmente uma escola agrotécnica muito antiga, sendo possuidor, assim como o Campus Santa Rosa do Sul, de uma cultura organizacional bastante sedimentada em seus colaboradores os quais, em sua grande maioria, são remanescentes da antiga estrutura, que muitas das vezes se ressentem, das mudanças e dos novos processos adotados pelo Campus, agora subordinado ao IFC.

Do site do campus (IFC, 2015), colhemos as informações necessárias para sua caracterização, quais sejam: o Campus Camboriú, até o final de 2008, denominado Colégio Agrícola de Camboriú (CAC), foi fundado em 08 de abril de 1953, após um acordo firmado entre a União e o Estado de Santa Catarina. Atualmente o campus oferece cursos técnicos de Agropecuária, Controle Ambiental, Hospedagem,

Informática, Redes de Computadores, Segurança do Trabalho, Defesa Civil e Técnico em Transações Imobiliárias, além dos cursos de graduação em Sistemas de Informação, Licenciatura em Matemática, Pedagogia, Tecnólogo em Negócios Imobiliários e em Sistemas para Internet. Também oferece um curso de pós-graduação de Treinador e Instrutor de Cães-Guia, em nível de especialização. Atua também na modalidade de EAD oferecendo o curso de pós-graduação em Educação Profissional integrada à Educação Básica, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. Já no PRONATEC, o Campus Camboriú ofereceu, no ano de 2015, os cursos de Espanhol e Inglês Turístico, Roteirista de Animação, Desenvolvedor de Jogos Eletrônicos e Programador-WEB. No campus estão lotados 85 técnicos e 134 docentes, que atendem aos 1.725 alunos matriculados (dados do censo de julho de 2015).

A seguir, apresentamos, na tabela 1, as principais características de cada campus selecionado para uma melhor visualização das suas diferenças e proximidades.

Tabela 1: Características dos campi

Características	Santa Rosa	Camboriú
Cursos técnicos	03	08
Cursos superiores	04	07
Nº de professores	102	134
Nº de técnicos	104	85
Nº de alunos	1200	1725

Fonte: Elaborado pelo autor

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, dedicado à fundamentação teórica de nossa pesquisa, caminhamos através da conceituação mais geral da estratégia, contemplando suas diferentes concepções, através das escolas do pensamento estratégico classificadas por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2010). A seguir, exploramos a conceituação de gestão e sua diferenciação com relação à gestão estratégica e o planejamento estratégico como ferramenta da gestão. Outro assunto abordado no capítulo é a produção de artigos encontrados nos periódicos brasileiros a respeito da estratégia e do planejamento estratégico nas instituições públicas.

3.1 Estratégia

O conceito de estratégia, de acordo com Santos (2008), tem sua origem presumida na China antiga, há aproximadamente 2.400 anos, quando era utilizado pelos generais e senhores da guerra, os pioneiros na ciência da estratégia militar, porém o desenvolvimento teórico sobre a gestão estratégica surgiu a partir da década de 60.

Etimologicamente, a palavra estratégia, originada do vocábulo grego “*strategía*”, é a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Também é o ato de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Como podemos perceber, antigamente a palavra tinha uso restrito ao meio militar, relacionada com a arte da guerra, para demonstrar os planos que os militares e seus generais faziam nas manobras militares. Mais tarde, a partir da década de 1960, o termo estratégia passou a ser utilizado, além da vertente militarista, também na área econômica, na psicologia e na política, sendo utilizado tanto para planejamento bélico, ou seja, a arte da guerra, como também para planejamento de ações nas instituições econômicas, industriais e de serviços, ou seja, na arte da administração.

Atualmente o conceito é mais frequentemente aplicado à realidade das organizações, associado à noção de planejamento organizado e estruturado nas diversas esferas da organização para estabelecer de forma clara os objetivos que serão perseguidos, os quais culminarão no trabalho a ser realizado por cada membro da organização (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Em função desses vários conceitos e dessas tão diferentes aplicações do termo, estratégia tornou-se um termo de difícil conceituação, pois se adapta a vários contextos. Em sentido figurado, uma estratégia normalmente é estipulada para ultrapassar algum problema e, nesses casos, pode ser definida como sinônimo de astúcia, habilidade ou esperteza (MINTZBERG, 2009).

Outro interessante conceito de estratégia é encontrado na obra de

MINTZBERG, 2010 apud SANTOS, 2008):

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. É a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida”.

Vamos nos ater, aqui, aos conceitos e às definições relativas à estratégia empresarial. Uma das mais importantes funções da estratégia, na área organizacional, é a capacidade de definir metas. Conceito famoso, o SMART, uma metodologia de formulação de metas, define que as metas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e dentro do tempo definido para sua execução (GIANESE e CORRÊA, 1994).

A maior parte dos livros-texto de administração costuma oferecer, como definição de estratégia, os planos que a alta administração cria para alcançar resultados, os quais devem ser coerentes com os valores e a missão da organização (GIANESE e CORRÊA, 1994).

Por outro lado, um dos mais renomados autores da área da estratégia, Mintzberg (2010), aprofundando essa definição, afirma existirem cinco definições diferentes de estratégia, o que ele denomina de “os cinco Ps” da estratégia: a estratégia como plano, a estratégia como padrão, a estratégia como posição, a estratégia como perspectiva, e a estratégia como pretexto (truque ou manobra).

A estratégia enquanto plano seriam os processos de planejamento realizados de acordo com um plano previamente traçado. Seria uma direção, um curso a ser conscientemente seguido, objetivando alcançar um determinado resultado, de acordo com os cenários atuais e futuros, que guiariam as organizações para uma posição ou situação previamente determinada (MINTZBERG, 2010).

Já a estratégia como padrão, conforme afirma Mintzberg (2010), se configura num padrão, isto é, na conformidade e coerência do comportamento da organização ao longo do tempo, cujas decisões estratégicas mostram claramente um padrão não só nas ações, mas também na direção em que essas decisões levam a organização.

Esse processo cria, ao longo do tempo, um padrão de comportamento uniforme perante os diferentes cenários do ambiente, o que acaba por levar a um padrão de ações, que perseguem um objetivo não previamente programado, mas que foi construído ao longo do tempo. Sendo assim, essa estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada, independente dela ter sido pretendida ou não. Essa estratégia, portanto, possui um comportamento ocorrido emergente.

Já a estratégia enquanto posição é aquela cuja dimensão está voltada tanto para a manutenção da posição que um produto ou uma organização ocupa no mercado, como para a procura de novas posições. Muitas vezes essas estratégias têm como objetivos principais o fortalecimento da posição em que a organização se encontra com relação ao mercado, demonstrando uma severa preocupação com as mudanças ambientais, as quais são encaradas como fatores de risco. Outras vezes, porém, a estratégia não busca a manutenção da posição ora ocupada, mas uma nova, mais atraente. Esse tipo de estratégia interage, faz a mediação entre a organização e o ambiente (MINTZBERG, 2010).

A estratégia enquanto perspectiva se traduz na maneira como a organização costuma fazer as coisas. Essa concepção de mundo, essa forma de enxergar as coisas, está presente no interior da organização. É uma perspectiva conceitual, compartilhada pelos membros da instituição, através de suas ações, ou por suas intenções. Seu comportamento acaba transformando-se na marca registrada daquela determinada organização (MINTZBERG, 2010).

Finalmente Mintzberg (2010) nos traz a definição de estratégia como um pretexto, como um despiste ou um truque, envolvendo até mesmo uma manobra para enganar os concorrentes. É aquela usada para sinalizar um caminho errado, ou até mesmo para impedir alguma ação de um oponente, erroneamente ou simuladamente indicando que se vai para uma direção, enquanto realmente se vai para outra. O exemplo citado por Mintzberg (2010) é o fato de uma empresa adquirir terras, dando a impressão de que tem planos de expansão imediata, enquanto quer apenas desencorajar o concorrente de construir nova fábrica.

Outra classificação importante para nosso estudo, também da lavra de Mintzberg (2010), é aquela que classifica as estratégias como deliberadas ou emergentes.

As estratégias deliberadas são aquelas cujas intenções anteriores são previamente mapeadas nos planos e metas construídos com a intenção de direcionar a instituição para um patamar futuro desejável. Seu processo de construção passa por um estudo primário das possibilidades da organização de atingir determinados objetivos, levando em conta os cenários e ambientes internos e externos, descrevendo esses fatores e as ações necessárias para atingir esses objetivos.

Já as estratégias emergentes são aquelas que, ao longo do tempo, vão formando um conjunto de ações realizadas com o intuito de responder às demandas do ambiente, tanto externo como internos. São utilizadas como resposta às situações que emergem e não decorrem de planos previamente traçados.

Nesse sentido, podemos definir ou conceituar estratégia como o conjunto de ações e decisões, inclusive políticas, pelas quais uma instituição visa atender a seus objetivos (JOHNSTON e CLARK, 2002), os quais tanto podem ser planos previamente estipulados (estratégia deliberada), como também respostas a impactos ou situações inesperadas (estratégia emergente).

A literatura sobre gestão estratégica define estratégia como um conceito multifacetado, com diferentes dimensões, tais como o pensamento estratégico, o processo estratégico e a mudança estratégica (SANTOS, 2008).

Para Chandler (1962 apud SANTOS, 2008), a estratégia é a fixação de metas e a criação de caminhos para se alcançar os objetivos traçados. Já para Ansoff (1965 apud SANTOS, 2008), trata-se de um processo em que se faz necessária a tomada de decisão sem conhecer o futuro. Nesse sentido, Mintzberg (2009) afirma que, para uma tomada de decisão eficaz, é preciso levar em consideração as características do ambiente, tanto interno como externo.

Embora exista uma grande variedade de definições de estratégia, a iniciar pela sua origem militar até sua atual utilização na área da administração e de negócios, notamos que há uma tendência de se focalizar essas definições em torno da busca de procedimentos que levem as organizações a um estado futuro imaginado, através de tomadas de decisões no agora, as quais incluem, em seu bojo, medidas, metas e ações necessárias para alcançar tais objetivos.

3.1.1 Escolas do pensamento estratégico

Ao estudarmos as escolas do pensamento estratégico, utilizaremos a classificação adotada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que reconhecem as seguintes dez escolas:

- A Escola do Design, que entende a formulação de estratégia como um processo de concepção;
- A Escola do Planejamento, que entende a formulação de estratégia como um processo formal;
- A Escola de Posicionamento, a qual entende a formulação de estratégia como um processo analítico;
- A Escola Empreendedora, que entende a formulação da estratégia como um processo visionário;
- A Escola Cognitiva, que entende a formulação da estratégia como um processo mental;
- A Escola de Aprendizado, que entende a formulação da estratégia como um processo emergente;
- A Escola de Poder, que entende a formulação da estratégia como um processo de negociação;
- A Escola Cultural, que entende a formulação da estratégia como um processo coletivo;
- A Escola Ambiental, que entende a formulação da estratégia como um processo reativo;
- A Escola de Configuração, que entende a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Como o foco de nossa pesquisa é analisar a gestão estratégica dos campi selecionados, incluídos seus planos de ação e demais decisões estratégicas, como forma de dimensionar o seu distanciamento ou sua proximidade com as metas

estabelecidas no Plano Estratégico e no Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto, daremos maior atenção, em nosso estudo, a duas das escolas mencionadas: quais sejam, a Escola do Design e a Escola do Planejamento. Entretanto, como julgamos importante nesta pesquisa termos um olhar mais abrangente sobre as escolas da estratégia, perpassaremos nosso olhar por todas as escolas, pois cada uma delas olha a estratégia de acordo com sua concepção, considerando aspectos específicos do processo estratégico, umas o entendendo como um processo que se fixa ou se apoia no indivíduo, colocando o líder como peça chave no processo, outras considerando outras forças para além dessa liderança, outros agentes, como o ambiente, como as interações entre os indivíduos, a ação das equipes de trabalho, as concepções de política, etc.

Analisemos, portanto, cada uma das escolas.

3.1.1.1 A Escola do Design

Surgida na década de 60, tem sua origem, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), atribuída a dois escritores: Philip Selznick e Alfred Chandler. O modelo básico desta escola é a ênfase dada às avaliações externas e internas, procurando identificar as oportunidades de negócio e as ameaças advindas do ambiente externo, bem como os pontos fortes e os pontos fracos da organização para atuar e avançar nesse mesmo mercado. Em capítulo posterior, faremos uma análise das ferramentas utilizadas na formulação das estratégias e das suas metas.

Nessa escola, o processo de formulação envolve a criação de várias estratégias, para então ser escolhida a que obtiver o maior grau de consenso, a melhor. Um dos seus postulados é: “Mantenha as estratégias claras, simples e específicas.” Outro postulado é aquele que afirma que, uma vez escolhida a estratégia, ela deve ser implementada.

Com relação às premissas que sustentam a Escola do Design, trazemos aqui as consideradas mais importantes:

a) a formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente, isto é, os autores afirmam que a ação deve fluir da razão, indicando que estratégias, para serem eficazes, devem ser produto de processos mentais controlados;

b) a responsabilidade pelo controle do processo de formulação da estratégia deve ser do executivo principal, do estrategista. Para a Escola do Design, existe apenas a figura de um estrategista, o qual deve estar posicionado no topo da estrutura diretiva da organização. Esta visão de que todo o processo de formulação da estratégia está subordinado ao ponto de vista do executivo principal também é corroborada por Porter (2010), para o qual essa responsabilidade é alocada à alta administração, a qual impõe as estratégias à organização e as monitora através de um sistema de planejamento e controle, o que acaba por colocar o ambiente interno da organização em um lugar de menor importância, a ser levado em conta, mas sem muita interação;

c) o modelo de formulação da estratégia deve ser mantido simples e informal: como o processo de formulação da estratégia, na Escola do Design é um processo cujo controle e acompanhamento é controlado por uma mente, ele deve ser simples;

d) as estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual. O importante é que a estratégia seja dirigida para uma situação única, específica e não para um conjunto de variáveis; ela deve ser direcionada a um caso individual. Como vemos, a escola preocupa-se mais com o processo pelo qual as estratégias são desenvolvidas do que com o próprio conteúdo das mesmas. A escola entende que a formulação deve ser um processo criativo, que leva em conta principalmente a capacidade e a competência criativa do estrategista;

e) o processo de design está completo apenas quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva: A Escola do Design é essencialmente uma formuladora de estratégias deliberadas, não dando espaço para as emergentes, as quais teriam o poder de dar continuidade ao processo de formulação de estratégias mesmo depois da sua implementação, fato impossível para essa escola. A estratégia, depois de escolhida como a melhor e devidamente implementada, não aceita mais mudanças. Ela torna-se uma perspectiva plenamente construída, pronta para ser implementada;

f) só depois que essa estratégia única, desenvolvida, explícita e simples foi totalmente formulada é que ela pode ser implementada: essa premissa nos informa que a escola do Design faz uma clara divisão entre pensamento e ação, a qual leva a

outra, que diz que a estrutura deve seguir a estratégia, postulando que, cada vez que uma nova estratégia é formulada, a estrutura da organização deve ser novamente considerada e adaptada à nova estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) nos trazem uma considerável crítica sobre a escola, pois, para eles, quando uma estratégia tem o poder de colocar uma organização em um nicho, ela acaba por estreitar sua própria perspectiva. Um dos pontos mais críticos é o fato de que a escola não reconhece as particularidades da estrutura como influenciadoras da estratégia, aí contidos os outros atores, além do estrategista principal. Outra crítica feita pelos autores à escola é o fato de que a formulação é vista como um processo de concepção do estrategista, ao invés de um processo de aprendizado profissional (o qual deveria ser compartilhado com os demais atores), separando o trabalho dos pensadores, dos formuladores da estratégia, do trabalho de execução. Enfim, outra importante crítica se volta para o fato de que a escola afirma que a estrutura deve seguir a estratégia, adaptando-se sempre que uma nova é criada ou implementada. Para os autores, esse postulado representa o pensamento de que uma nova estratégia sempre deve ter precedência sobre as capacidades estabelecidas na organização. Como dizem os autores, o trabalho de formulação de estratégias não pode ser realizado dentro de um escritório, longe da realidade dos produtos e clientes reais, pois isso pode ser muito perigoso para o futuro da organização.

Sintetizando a crítica feita pelos autores, fica clara sua discordância com a suposição de universalidade dessa visão de estratégia, a ideia de que a escola seria a melhor metodologia de formulação de estratégia e sua rejeição ao modelo que implica o aprendizado, em especial o coletivo, sob condições de incertezas e complexidade.

Como contribuições que a escola deixa ao pensamento estratégico, sob a ótica dos citados autores, os mesmos identificam quatro condições que podem favorecer a escolha, por parte das organizações, do modelo da escola do design (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A primeira é a de que haja, na organização, um cérebro, isto é, a mente do estrategista (aqui sempre se fala com relação ao executivo principal), em princípio, com capacidade de compreender todas as informações necessárias e importantes para a criação da estratégia, quer dizer, o

estrategista deveria ser capaz de formular, por si só, as estratégias. A segunda condição é a de que esse estrategista, essa pessoa, deve ser capaz de ter conhecimento detalhado da situação, das características tanto do ambiente externo como do interno da organização, fatores preponderantes para a criação de boas estratégias. A terceira é a de que a escolha desse modelo deve ser feita quando a situação permanece relativamente estável ou, pelo menos, previsível, de modo que o conhecimento necessário para a formulação da estratégia seja de conhecimento do estrategista antes da necessidade da implementação da estratégia. A quarta condição para que a organização adote o modelo da escola do Design tem relação com a cultura interna, onde os demais atores têm que estar dispostos a submeter-se a um estrategista central. Segundo os autores, essa condição aparece mais frequentemente quando as organizações atravessam períodos em que fica premente a necessidade de uma reorientação, de um novo horizonte.

3.1.1.2 Escola de Planejamento

Como já dito anteriormente, essa escola adota a concepção de que a formulação de estratégia deve ser um processo formal. Na década de 70, surgiram, como dizem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), “milhares” de artigos em publicações acadêmicas e profissionais exaltando as virtudes do planejamento formal. Aqui surge uma das primeiras mudanças de atitudes contrárias à Escola do Design, pois a formulação de estratégias passava do processo de concepção do estrategista central para um processo formalmente realizado por uma equipe, por um grupo de planejadores especializados. Aparecia, assim, a administração estratégica.

A escola tem sua origem quase simultânea à escola do Design, tendo seu livro mais importante, *Corporate Strategy*, de H Igor Ansoff, sido publicado em 1965, mesmo ano em que o grupo de Harvard lançava o seu livro sobre a escola do design.

Embora exista uma enormidade de modelos de planejamento estratégico, todos eles, ou sua maior parte, reduzem-se às mesmas ideias básicas. Como dizem os autores já citados, a grande maioria dos modelos costuma trabalhar, na fase inicial do processo, a do diagnóstico, com o modelo da Matriz SWOT, ferramenta bastante útil, que analisa as forças e fraquezas internas da instituição, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente proporciona, e que devem ser

levadas em conta na hora do planejamento. E. já na fase do acompanhamento e controle do plano, costuma-se usar a planilha 5S2H, a qual detalha cada meta, cada estratégia, dividindo-as em etapas as quais devem vir acompanhadas de indicadores de avaliação. Importante lembrar a necessidade de detalhar os objetivos, os quais devem sempre vir acompanhados de orçamentos e planos operacionais.

A escola trabalha invariavelmente dividindo-se o trabalho da formulação das estratégias em alguns estágios. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam cinco. O primeiro estágio é o da fixação de objetivos, durante o qual se quantificam os objetivos, criando metas de acompanhamento, como forma de verificação. No estágio da auditoria externa se avaliam as oportunidades e as ameaças advindas do ambiente externo. Da mesma forma, no estágio da auditoria interna, verificam-se os pontos fortes e os fracos da estrutura da organização. Somente após o processo de auditoria avança-se para um novo estágio, que é o da avaliação da estratégia, onde se avaliam os riscos do negócio, o nível de competitividade da estratégia. É a fase da análise financeira, objetivando-se a criação de valor do processo. Feitas todas essas análises e ultrapassados todos esses estágios, chega a hora da operacionalização, da implantação da estratégia escolhida. É o último estágio do planejamento. Dado importante a levar-se em conta é o fato de que um dos mais importantes aspectos dessa escola é o controle, que está associado ao processo de planejamento.

Com relação às premissas da escola do planejamento, podemos notar, pela análise da metodologia utilizada, que são praticamente as mesmas da escola do design, apenas se diferenciando desta pelo fato de que o modelo informativo e intuitivo da formulação da estratégia é aqui substituído por um processo formal de elaboração de uma sequência de etapas, formalmente delineadas e especificadas, como forma de facilitação do controle.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 67) nos apontam três premissas da escola do planejamento, quais sejam:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas e contínuas, cada uma delineada por *checklist's* e apoiada por técnicas;
2. A responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, mas, na prática, ela está com os planejadores.
3. As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas

para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

A contribuição importante da escola foi o surgimento da necessidade da criação de cenários, para poder acompanhar as variações do ambiente. Para Porter (1985 apud MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 2010), o cenário é uma ferramenta no arsenal do estrategista e baseia-se na suposição de que, se não se pode prever o futuro, deve-se especular sobre uma variedade de possibilidades, como forma de abrir a mente e, com sorte, visualizar o futuro correto. Para que isso ocorra, é necessário que os gerentes e os planejadores compartilhem da mesma visão.

Os autores apontam também, como crítica ao planejamento estratégico, o que eles chamam de “as grandes falácias” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). A primeira é a falácia da predeterminação, pois os autores não concordam com a ideia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. Isso só poderia acontecer se uma organização pudesse prever o futuro do seu ambiente, única possibilidade em que faria sentido fixar um curso de ação inflexível de planejamento estratégico. Outra crítica é sobre a falácia do desligamento, a qual propõe que os estrategistas não precisam estar ligados aos detalhes do negócio e dos clientes, que essas informações devem lhes ser passadas via informação dos gerentes. Ora, para os autores, os estrategistas eficazes não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia a dia, mas que neles imergem, sendo ao mesmo tempo capazes de extrair deles as mensagens estratégicas. Por último, os autores criticam a formalização, mostrando-se céticos sobre o aspecto de que o planejamento estratégico formal tenha condições de recriar os processos do que chamam de o “gênio empreendedor”, isto é, a formalidade do processo de criação de estratégias afasta-se dos processos de criação cognitivos, próprios do estrategista, pois processos inovadores não podem ser institucionalizados, pois são processos sociais, sutis e, às vezes, inconscientes.

Como contribuição dessa escola ao pensamento estratégico ora vigente, é mencionada a importância do papel dos planejadores, pessoas treinadas para analisar as estratégias criadas, pois são também extremamente úteis quando atuam como canalizadores, estimulando o comportamento estratégico nas empresas.

3.1.1.3 Escola do Posicionamento

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), assim como as Escolas do Design e do Planejamento, a Escola do Posicionamento é de natureza prescritiva, preocupando-se mais em como formular as estratégias do que como elas se formam. Essa escola assim se denomina por focalizar sua atenção na seleção de posições estratégicas no mercado, tanto de um produto ou serviço, como da organização.

Nessa escola, a formulação da estratégia continuou a ser vista, como o são nas escolas do Design e do Planejamento, como um processo de produção contínuo de estratégias deliberadas, após uma análise extremamente rigorosa dos ambientes interno e externo.

Os autores apontam algumas premissas da escola do posicionamento, quais sejam:

a) Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; b) O mercado (contexto) é econômico e competitivo; c) O processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos; d) Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes, que oficialmente controlam as opções; e) Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010 p. 91).

Depois de apresentada a escola, cabe fazer a crítica, analisando seus pontos fortes e os pontos fracos, como nos orientam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Uma das principais críticas feitas à Escola do Posicionamento é que, sendo a formulação da estratégia realizada pelo topo, pela direção e, sendo sua implementação, sua ação, realizada pela base, esse processo de criação de estratégias tornar-se-ia muito deliberado, impedindo o acesso, por parte dos colaboradores da organização, ao processo de aprendizado estratégico, mantendo uma dependência histórica nas altas esferas administrativas, isto é, seria um processo que impediria a participação da base no processo de formulação das estratégias. Outra crítica à escola é com relação ao seu foco, pois ela é voltada essencialmente

para o econômico, desconhecendo o social e o político, pois a escola, na formulação das estratégias, leva em conta os dados quantificáveis (econômicos) em detrimento dos dados qualitativos (social).

Outra grande crítica é com relação ao contexto, ao fato de que a Escola do Posicionamento acabou com o equilíbrio tão necessário, segundo a Escola do Design, entre a análise dos cenários, pois a escola investe muito mais no sentido de considerar as ameaças e oportunidades externas, em detrimento das forças e capacidades internas.

Outra preocupação emanada dos autores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) é com relação ao processo de formulação das estratégias. A escola entende que o papel dos analistas deve restringir-se à análise e produção de números, de forma abstrata, e esse processo é feito mesmo sem que o analista lance os olhos ao mundo tangível, onde os negócios são realizados. Segundo os autores, o perigo é que as pessoas podem ser forçadas a seguir estratégias ditadas não pela avaliação do mercado, que é complexo e cheio de nuances, mas ditadas por cálculos numéricos executados por analistas que podem conhecer muito pouco das nuances, dos detalhes triviais do negócio, que muitas vezes podem ocasionar inesperadas situações de crise.

Como contribuição ao arcabouço teórico/prático do pensamento estratégico dessa escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam o fato de que os seguidores conseguiram uma proeza bastante difícil: acrescentar conteúdo à Escola de Planejamento, ao introduzir uma ênfase toda especial aos cálculos e em sua análise, o que enriqueceu sobremaneira os processos daquela escola.

3.1.1.4 Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora, que trata da formulação da estratégia como um processo visionário do líder, do empreendedor, é considerada como intermediária entre as escolas do design, do planejamento e do posicionamento, todas escolas prescritivas, e as escolas descritivas. Esta escola, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), defende sobremaneira a liderança, enraizando, como dizem os autores, a formulação da estratégia nos processos mentais do empreendedor, tornando esse processo mais pessoal, obra do líder.

Como conceito básico desta escola, poderemos citar uma de suas principais características, a visão do líder, que serve como inspiração, como ideia guia do que deve ser feito. A origem da escola, assim como a da escola do posicionamento, tem sua origem na economia. O empreendedor é figura de destaque na teoria econômica neoclássica.

Seus defensores veem a figura do empreendedor e sua liderança personalizada como a chave para o sucesso organizacional, tendo a expressão “espírito empreendedor” sido, aos poucos, ampliada para descrever várias formas de liderança presente nas empresas. Uma de suas características é o fato de que o empreendedor está sempre procurando, nas mudanças ambientais, novas oportunidades de negócios, pois os empreendedores têm uma tendência a aceitar riscos moderados, o que os instiga a novos negócios, uma vez que eles são impulsionados por poderosas necessidades de realização e independência.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sugerem quatro principais características da personalidade empreendedora na formulação de estratégias: a) a geração de estratégias é dominada pela contínua busca por novas oportunidades; b) a organização empreendedora caracteriza-se pela centralização do poder; c) o crescimento é a meta dominante; e d) a geração da estratégia se dá através de golpes ousados, grandes saltos para a frente, em função das incertezas do novo negócio pretendido, pois a escola entende que a ousadia, quando controlada, é a chave para o sucesso empreendedor.

São premissas básicas da escola:

- a) O fato de que a estratégia já existe na mente do empreendedor sendo uma perspectiva de longo prazo;
- b) O empreendedor formula sua estratégia de forma inconsciente e intuitiva, com base em premissas tais como sua experiência e visão de futuro;
- c) O empreendedor não muda a sua visão, ela é definitiva e ele exerce controle total da sua implementação;
- d) A estratégia é deliberada na visão global do líder e emergente nos seus desdobramentos, em seus planos e operações;

e) A estratégia empreendedora tende a assumir uma ou mais posições no mercado, as quais devem estar sempre protegidas da concorrência.

Uma de suas contribuições para o pensamento estratégico é o fato de que a escola enfatiza e promove a importância da natureza proativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica.

Em sua crítica a esta escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) condenam o entendimento da formulação da estratégia como um processo de apenas um indivíduo, sem explicitar o que e qual é esse processo, baseado apenas na ideia de uma pessoa, processo esse que até pode ser importante quando do início ou da criação de uma organização, quando a presença de um líder visionário pode alavancar os negócios, mas que, ao impedir a participação na formulação dos demais atores, corre maiores riscos de resultados insatisfatórios.

3.1.1.5 Escola Cognitiva

A Escola Cognitiva, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entende a formulação da estratégia como um processo mental, no qual os estrategistas desenvolvem suas estruturas de pensamento de forma autodidata, por meio da sua experiência, pois não existem ainda estudos que possam nos afirmar de que maneira esses processos se desenvolvem. Trata-se de um processo subjetivo, em que a estruturação do pensamento procura criar uma visão do mundo. Nesse sentido, a formulação da estratégia seria como uma maneira de interpretar e conhecer o mundo.

Os estudiosos dessa escola dão uma grande importância aos vieses de julgamento. Nesse sentido, surge a “teoria prospectiva” de Khaneman, que procura explicar como os vieses de pensamento acabam por impactar os processos de tomada de decisão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, em seu livro *Safári de Estratégia* (2010, p. 152), nos trazem um quadro (quadro 1) produzido por Makridakis (1990), onde são apontados os principais resultados desses vieses:

Quadro 1: Vieses na tomada de decisões

Tipo de Viés	Descrição
Busca de evidências	É a disposição para colher fatos que apoiem certas conclusões

Incoerência	Incapacidade de aplicação dos mesmos critérios em situações semelhantes.
Conservadorismo	Incapacidade de mudar nossas opiniões, mesmo diante de novas evidências
Recenticidade	Os eventos mais recentes dominam os mais antigos
Disponibilidade	Basear-se em eventos específicos facilmente lembráveis, excluindo outras informações muitas vezes pertinentes
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas com base em sua experiência anterior
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído às aptidões da pessoa e o fracasso à má sorte ou ao erro de outra
Otimismo injustificado	As preferências por resultados futuros afetam suas previsões a respeito deles
Subestimar a incerteza	Otimismo em excesso, correlação ilusória e necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.152)

Importante afirmação sobre a definição de intuição, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), extraíram do livro de Dane e Pratt (2007, p. 33-54):

Uma das características que definem o processamento intuitivo é que ele não é consciente – ele ocorre fora do pensamento consciente. Embora o resultado da intuição seja acessível ao pensamento consciente, como chegamos a ele não o é. Assim, não há consciência das regras sobre conhecimento utilizadas para inferência durante a ação de intuir. Essa qualidade diferencia a intuição da percepção.

Mintzbert, Ahlstrand e Lampel (2010) ainda explicam a cognição como mapeamento. Afirmam que o processo cognitivo de formulação da estratégia se guiaria através do mapa mental do estrategista, utilizando como que um modelo representativo, modelo esse que representaria as percepções das pessoas, que veem aquilo que esperam ver.

Outro modo de análise é aquele em que a escola vê a formulação da estratégia como interpretação baseada na cognição como construção do seu mundo, pois a mente humana não reproduz o mundo externo. O processo cognitivo de formulação da estratégia passa pela construção de um modelo, ela constrói o seu próprio mundo. Conforme afirmam os autores, ninguém da organização vê o mundo. Eles o constroem a partir de informações oriundas das crenças gerenciais.

Como premissas básicas da escola cognitiva, Mintzbert, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam: 1) A formulação da estratégia procede de processos

cognitivos originados na mente do estrategista; 2) As estratégias são conceitos, mapas, esquemas e estruturas que organizam o modo como as pessoas recebem e interagem com informações advindas do ambiente, tanto externo como interno; 3) Por tratarem-se de conceitos, as estratégias são mais inflexíveis, sendo difíceis de mudar, mesmo quando não são mais viáveis.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consideram que, embora a ideia central da escola seja válida, quando afirma que o processo de formulação da estratégia é um processo cognitivo na mente do estrategista, a contribuição desta escola para o pensamento estratégico é pequena, sendo circunscrita ao salto, em direção à criatividade na formulação das estratégias, que a escola ocasionou, ao fugir dos processos escriturados dos planos, nos lembrando de que a formulação é um processo mental, único ou de um grupo, e não a resultante de processos e fórmulas matemáticas prontas para serem usadas nas organizações.

Outra crítica é que o processo apresentado por essa escola parece ser mais bem direcionado quando se trata de processo individual. Por outro lado, fato importante é que a escola preocupa-se e coloca em destaque determinados estágios do processo, em especial, a concepção original, os períodos de reconcepção das estratégias existentes e o período de apego, pelas organizações, às estratégias existentes, dificultando alterações e mudanças de curso durante o período de aplicação e implantação das estratégias escolhidas.

3.1.1.6 Escola de Aprendizado

Se verídica a afirmação de que o mundo da estratégia é tão complexo, como o diz a escola cognitiva, pergunta-se: Como devem agir os estrategistas? A Escola do Aprendizado, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), arrisca uma resposta: isso se aprende ao longo do tempo. Em outras palavras, a escola afirma que as pessoas, pois esse processo é normalmente coletivo, aprendem, ao longo do tempo, como se portar diante de situações, como sua organização aprende a lidar com elas.

Historicamente se considera o surgimento desta escola baseada no artigo da lavra de Charles Lindblom, escrito no ano de 1959, “A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira”, no qual o autor afirmava que a formulação da política

no governo não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, e que os políticos, ao longo do tempo, iam aprendendo a formulá-la, lidando com um mundo muito complexo.

A Escola do Aprendizado conseguiu questionar todas as premissas das escolas prescritivas, tais como a do design e do planejamento, trazendo ao debate questões tais como: Quem realmente produzia a estratégia? Em que ou em quais esferas da organização, ocorre de fato a formulação da estratégia? Até que ponto o processo pode ser realmente deliberado e consciente? Para tais questões, a Escola do Aprendizado impõe sua visão de uma estratégia emergente, a qual implode a ideia de que a separação entre formulação e implementação das estratégias deve sempre existir. A escola reconhece como de vital importância o fato de que ela se baseia na descrição em vez de na prescrição. O que importa para seus seguidores é como as estratégias se formam e não como são formuladas.

Essa escola evoluiu passando por diversas fases, tais como a do incrementalismo desarticulado, conforme o qual a estratégia seria formulada como um processo serial e fragmentado, em que as decisões são mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades, processo realizado sempre sem uma coordenação central; e a fase do incrementalismo lógico, cujo pensamento central foi descrito por Quinn (1980, p.15) assim:

“A verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial”.

Nessa visão, durante a fase do incrementalismo lógico, Administração Estratégica significa procurar desenvolver ou manter, na mente dos altos executivos, um padrão coerente entre as decisões tomadas nos diversos subsistemas em que a organização é dividida.

Para melhor entendermos os processos da Escola do Aprendizado, convém aqui trazeremos a “teoria evolucionária”, desenvolvida pelos economistas Nelson e Winter no ano de 1982. Segundo essa teoria, as organizações não são dirigidas segundo a racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre as

rotinas, isto é, padrões repetitivos de atividade que sustentam o funcionamento regular da organização.

Como contribuição ao pensamento estratégico, essa escola deixa firmada a importância da evolução das rotinas e procedimentos diários, muitas vezes aparentemente sem nenhuma conexão, uns com os outros, mas que, ao longo do tempo, vão formando o pensamento estratégico das organizações (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). Nem sempre podemos encontrar visionários capazes de apontar os caminhos para as instituições. Nesses momentos, é necessário aprender coletivamente. Assim, a formulação de estratégias deve ser um processo coletivo, pois não existe a figura central do estrategista. Outra contribuição importante, segundo os autores, é o fato de que a escola inova no estudo da formulação de estratégias, pois ela se preocupa menos com o que as organizações deveriam fazer e mais com o que elas realmente fazem quando se defrontam com situações dinâmicas e complexas.

Como limites desta escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam a dificuldade dos seus seguidores em alterar suas estratégias perante novas situações, pois a escola propugna por um período de aprendizado e adaptação antes da tomada de decisão. Como os padrões de aprendizagem da escola se estabelecem em situações mais estáveis do ambiente, em que as interferências e as motivações do ambiente decorrem de forma mais vagarosa, ao longo do tempo, a formulação de uma estratégia emergencial torna-se impraticável, antes que a organização possa aprender como enfrentar tais situações. Ou seja, a organização precisaria do tempo necessário para o aprendizado para só então conseguir dar as respostas necessárias às mudanças impostas pelo ambiente, limitando sua capacidade de reação em condições muito adversas.

Como contrapartida a esses limites indicados acima, vemos que, como os postulados da escola são fruto de processos simples, de constatações diretas, suas formulações são, também, de fácil entendimento e aplicação, nas mais variadas situações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) creem que a escola deixa como contribuição maior a importância conferida ao aprendizado organizacional, tanto dos indivíduos pertencentes ao grupo, como do aprendizado coletivo, o que tornaria a

formulação da estratégia, com base nos postulados desta escola, um processo de simples aplicação, mesmo para mercados mais complexos e instáveis.

3.1.1.7 Escola de Poder

Esta escola, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entende a formulação da estratégia como um processo de negociação, no qual o poder e a política são utilizados como armas para influenciar a tomada de decisão favorável a determinados interesses.

Os autores, ao apresentarem essa escola, diferenciam dois tipos de poder. O primeiro é o poder político, chamado de poder micro, o que lida com as pessoas dentro da organização, focalizando os agentes internos em conflito com seus colegas em geral, por interesses próprios. Já o poder macro é o uso do poder pela organização, tanto em conflito como em cooperação com outras organizações, agindo pelo seu próprio interesse.

Os seguidores da escola entendem que, embora a formulação da estratégia seja um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizagem, ele também é um processo de negociação entre indivíduos, grupos ou coalizões em conflito. Em razão disso, nenhuma estratégia ótima poderá ser implementada, pois ela sofrerá perturbações e será modificada no caminho, pois as pessoas costumam utilizar-se de todos os tipos de jogos políticos nas organizações.

Com relação ao poder macro, ele reflete a interdependência da organização com o ambiente externo. A estratégia, sob a perspectiva de um poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas dos agentes externos e, em segundo, do uso seletivo desses atores em benefício da organização.

As premissas da Escola de Poder são, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.249):

- i) A formulação da estratégia é moldada por poder e política; ii) As estratégias tendem a ser emergentes; iii) O poder micro vê a formulação de estratégias como uma barganha, persuasão e, às vezes, confronto direto entre os interesses; iiiii) O poder macro vê a organização promovendo seu próprio bem-estar pelo uso de manobras estratégicas para controlar ou cooperar com outras organizações.

Como crítica a essa escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010) afirmam que forças como liderança e cultura tendem a ser menosprezadas, pois seus seguidores concentram sua atenção em divisão e fracionamento, o que impede a eventual percepção de padrões de comportamento que se formam. Por outro lado, a Escola de Poder presta uma significativa contribuição ao salientar a importância da política na promoção das mudanças estratégicas.

3.1.1.8 Escola Cultural

Ao nos apresentar a Escola Cultural, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) nos trazem uma figura muito significativa. Eles afirmam que, se olharmos o poder através de um espelho, a figura invertida que veremos será a cultura, pois, enquanto aquela focaliza o interesse individual, esta se foca no interesse coletivo. Nesse sentido, podemos definir a cultura organizacional como a mente da organização, as crenças e tradições que unem todos os seus integrantes, a forma de ver o mundo da organização como um todo.

Nos anos oitenta, ao estudar o sucesso das corporações japonesas, ficou evidente que, embora estas utilizassem a tecnologia americana, elas o faziam de uma forma diferenciada, diferenças essas que indicavam uma cultura organizacional arraigada dos conceitos da cultura japonesa, uma outra forma de como os trabalhadores eram tratados e motivados. Muitos fatores foram apontados, os quais não “existiam” no modelo organizacional americano, tais como: emprego para toda a vida, dedicação e sentimento de posse com relação à organização, entre outros.

Para melhor entendermos as premissas desta escola, necessário se faz analisar os referenciais culturais, tentar entender de que forma a cultura influi não só na tomada de decisão, mas no todo dos processos da empresa.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a cultura é um processo social, coletivo, que reflete as tradições, os hábitos daquele grupo, no caso dos colaboradores da organização. Os autores nos trazem uma famosa definição de cultura organizacional de autoria de Pettigrew (1985 apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010):

“a cultura organizacional pode ser vista como um tecido social expressivo que, assim como o tecido humano, une os ossos da

estrutura organizacional aos músculos dos seus processos.

Essa escola tem um conjunto de premissas básicas, ou seu conjunto de crenças e hábitos. Como primeira premissa, os seguidores da Escola Cultural reconhecem a estratégia como um processo de interação social, baseado nas crenças dos seus integrantes. Através de um processo tácito, algumas vezes formal, através de um processo de doutrinação, os indivíduos, quando entram para a empresa, aprendem e absorvem essas crenças, através do processo de socialização na empresa. Com base nisso, a estratégia assim formulada é uma estratégia de perspectiva, enraizada em intenções coletivas, o que a torna uma estratégia deliberada.

Outra das principais premissas dessa escola é o fato de que a cultura e a ideologia encorajam menos a mudança do que a própria perpetuação da estratégia vigente, uma vez que a mesma é fruto da crença da organização, e de difícil modificação, pois a cultura vigente não aceita facilmente mudanças na sua forma de proteger e aumentar sua capacidade competitiva, o que acaba por desestimular mudanças na sua estratégia.

Com relação à tomada de decisão, os autores nos demonstram claramente que a cultura representa um filtro, o qual estabelece as premissas das decisões das pessoas, o que faz que organizações de culturas diferentes, por exemplo, a brasileira e a escandinava, tendam a agir de forma diferente quando imersas no mesmo ambiente, analisando-o e enxergando-o de forma diversa.

Quando se trata de analisar a Escola Cultural, não podemos deixar de examinar os valores dominantes de cada organização. É senso comum que as empresas bem-sucedidas têm bem claro e cultivam valores dominantes, tais como o atendimento à qualidade e à inovação. As empresas que estão sempre focadas no acultramento de tais valores acabam por agregar vantagem competitiva.

Na década de oitenta, o mercado internacional vivenciou grandes fusões e aquisições entre as megacorporações, processo esse que não atingiu os objetivos esperados (veja-se o exemplo bem próximo da AUTOLATINA), e um dos principais motivos foi o choque, ou a barreira cultural que as empresas sofreram e que não conseguiram superar.

E não é apenas a cultura social que interage com a estratégia. Autores famosos, tais como Jay Barney e Wermerfeit, citados no nosso livro base para analisarmos as escolas (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010), estudaram a cultura material das organizações, pois a cultura organizacional é formada por um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que se torna um sistema único através de interpretações comuns, o que traz um complicador para as empresas, na hora de definir quais dos recursos são estratégicos ou não. Jay Barney, anteriormente citado, estipulou quatro critérios a serem levados em conta nesse momento, quais sejam o valor, a raridade, inimitabilidade e a substitutibilidade. Segundo aquele autor, um recurso, para ser considerado estratégico, tem que ter um alto valor, que possibilite uma melhora na eficácia da empresa, seja raro, isto é, além da raridade, tenha uma grande demanda, seja difícil de imitar e o recurso deve ser de difícil substituição, o que desencorajaria a concorrência a investir na substituição.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), se a escola do posicionamento foi acusada de precisão artificial, a escola cultural deve ser acusada de falta de clareza conceitual. Outra crítica importante a essa escola é que, sendo um processo cultural enraizado nas crenças e nos hábitos dos integrantes da organização, essa cultura é um fator desestimulante da mudança, muitas vezes necessária. Ao encorajar a tradição e o consenso, marcando os processos de mudança como difíceis e demasiadamente complexos, a cultura pode levar as empresas à estagnação, impedindo sua diversificação e o seu crescimento. Por outro lado, a cultura organizacional é uma poderosa arma quando se trata de manter a coerência organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que, como contribuição dessa Escola, temos que citar que, quando ela traz, para o seio das organizações, o consenso da ideologia, ela ultrapassa o conflito incoerente da política. Além disso, vai contra o individualismo das escolas do design, cognitiva e empreendedora, imprimindo uma importante visão coletiva, em contraposição ao relativismo histórico das escolas de planejamento e de posicionamento, que procedem à mudança da estratégia a qualquer momento. Por fim, a escola cultural coloca a estratégia na história das organizações, tornando a formulação da estratégia um processo cognitivo coletivo, o que a faz ser de difícil mudança.

3.1.1.9 Escola Ambiental

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ao nos apresentarem a Escola Ambiental, informam que, nela, o processo da formulação da estratégia torna-se um processo reativo às mudanças do ambiente, que os seguidores dessa escola veem não mais como um fator a ser considerado, mas, sim, como um ator importante na formulação da estratégia.

Quando olhamos a formulação da estratégia pelos seguidores dessa escola, notamos que o destaque no processo é para o ambiente, encarado como o motivador da produção de estratégias, enquanto a organização assume um valor passivo, apenas refletindo as mudanças ambientais.

A escola entende o ambiente como uma das três forças centrais no processo da formulação da estratégia, junto com a organização e a liderança.

Esta escola provém da chamada Teoria da Contingência, a qual descrevia as relações entre as dimensões do ambiente e os atributos da organização. Uma observação cabível é a de que, com relação ao ambiente, podemos dizer que, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada será a estrutura interna, pois entendem os seguidores desta escola que, quanto mais estável for o ambiente, maiores as possibilidades da formulação de planos estratégicos, pois, se o ambiente é muito variável, fica prejudicado e de difícil consecução o planejamento estratégico. Alguns estudiosos afirmam que as pressões políticas que o ambiente externo exerce sobre as organizações impedem ou reduzem a opção estratégica, forçando as empresas a uma espécie de obediência à política e ideologia dominantes.

Os autores nos apresentam cinco principais premissas da Escola Ambiental. Em primeiro lugar, como não poderia deixar de ser, a escola reconhece o ambiente como agente central na formulação da estratégia. Como segunda premissa ou postulado, a afirmação de que as empresas, durante seu período de formação, moldam-se em resposta ao ambiente, tornando-se cada vez mais incapazes de reagir a ele. Como terceira premissa, a convicção de que são as escolhas e as decisões tomadas neste período de formação as responsáveis pela sobrevivência da empresa. Quarta: que, no decorrer do tempo, as pressões ambientais corroem a capacidade da liderança de influenciar no processo da tomada da decisão, as quais passam cada

vez mais a serem meras reações às interferências do ambiente. E, como quinta premissa, os autores afirmam que as organizações que sobrevivem às pressões do ambiente costumam unir-se em nichos distintos, onde partilham tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem as quatro dimensões do ambiente, responsáveis pela diversidade que encontramos nas organizações. A primeira dimensão é a estabilidade do ambiente, que pode se apresentar em diversos graus, indo da estabilidade completa ao maior nível de instabilidade possível. Podemos dizer que a situação ideal, com relação à estabilidade do ambiente, seria aquela em que o grau de instabilidade fosse o menor possível, configurando um sistema estável, sem mutações importantes, pois esse “status” é o que favorece respostas mais acertadas, até mesmo por sua simplicidade. Quanto maior for a estabilidade do ambiente onde a instituição está inserida, mais simples são as escolhas das estratégias, evitando-se que as mesmas percam sua eficácia em função de mudanças ocorridas no ambiente, durante a sua implementação. A segunda dimensão, a complexidade, é outra dimensão importante, pois sabemos que, quanto mais complexo for o ambiente, maior será a dificuldade para a definição e implementação de estratégias. Por outro lado, ambientes simples costumam ser favoráveis a melhores resultados, senão vejamos: quando o ambiente é simples, ele demanda menos esforço para ser compreendido, facilitando a definição das estratégias. A terceira dimensão apontada pelos autores é a diversidade do mercado, que pode variar de mercados mais homogêneos (com poucas empresas fornecedoras e consumidoras de produtos) até o mercado altamente diversificado, onde há uma grande profusão de organizações e produtos. Por último, há a quarta dimensão, a hostilidade do mercado em que a instituição atua. A hostilidade apresenta-se de várias maneiras, quase sempre provocada pela concorrência, mas muitas vezes ela pode advir tanto das instâncias de governo, das instituições públicas reguladoras do mercado, como também das instituições sindicais. Essa hostilidade, sentida pelas empresas e organizações, varia entre os extremos de um ambiente completamente hostil a ambientes amplamente favoráveis aos negócios. Respondendo a essas inúmeras variações, devem os estrategistas ter sempre em conta essas variáveis na hora da formulação e da implantação das estratégias. Segundo os autores, normalmente o ambiente, com relação às dimensões acima apontadas, costuma ficar

numa posição intermediária, isto é, nem tanto à direita como nem tanto à esquerda da régua. Quanto mais as características do ambiente tendem para o meio, para situações medianas, que é o que costuma ocorrer durante a maior parte do ciclo de vida das empresas e organizações, melhores as condições apresentadas pelos cenários internos e externos, conduzindo o processo de formulação de estratégias para um estágio onde os resultados esperados são mais facilmente atingidos. Situações em que o ambiente se encontra nos extremos de qualquer uma das dimensões são muito raras e pouco duradouras (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Os autores apontam, como maior fraqueza da Escola Ambiental, que carrega na sua raiz, a “teoria da contingência”, o fato de que considera o ambiente muito abstrato, com dimensões vagas e agregadas. Na realidade, o ambiente nunca assume apenas uma das dimensões definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Normalmente o que ocorre são fases: em algumas, o ambiente é extremamente favorável, em outras, hostil; em algumas ocasiões, simples, em outras complexas e, muitas das vezes, costuma apresentar-se multifacetado, de forma não tão clara.

Outra afirmação dos seguidores da escola que é firmemente contestada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) é a de que as organizações não têm uma opção real de estratégia, pois devem responder a uma espécie de imperativo ambiental. Ora, se assim o fosse, como explicar, segundo os autores, o fato de que duas empresas, com estratégias diferentes, conseguem sucesso no mesmo ambiente?

Para a formação do arcabouço teórico e profissional da estratégia, a Escola Ambiental deixa como contribuição a importância de conhecermos as populações da organização, o ambiente interno, o ambiente externo e, principalmente, as variadas formas com que eles se apresentam e interagem com os processos de formulação de estratégias, pois, uma vez que a formulação de estratégias é provocada pelas interações provocadas pelo ambiente, é de fundamental importância o profundo conhecimento desses atores para que as estratégias dali surgidas possam efetivamente dar a resposta esperada a essas provocações.

3.1.1.10 Escola da Configuração

Esta escola, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entende o processo de formulação de estratégia como um processo de transformação a qual é estudada e separada em dois aspectos: um deles é descritivo da organização e do contexto onde ela está inserida, como configurações, enquanto o outro descreve o processo de formulação de estratégia como uma transformação. Um dos aspectos básicos desta escola é o entendimento de que, embora a literatura afirme que a estratégia trata de mudanças, os seguidores da Escola da Configuração entendem que a estratégia trata, na verdade, da continuação dos planos. Como afirmam os autores, em outras palavras, enquanto o processo da formulação da estratégia tende a mudar a direção que a empresa está seguindo, as estratégias resultantes tendem a estabilizar essa direção.

Como configuração, vemos que as diferentes dimensões da organização se agrupam ao processo de definição de estados, modelos ou tipos ideais da organização, enquanto o segundo aspecto, o da transformação, age sequenciando esses estados ao longo do tempo, organizando os ciclos da vida organizacional. Exemplo citado desse processo é que, à medida que a organização envelhece, o estágio inicial dá lugar a uma estrutura mais formal, sob o domínio dos gerentes profissionais, que dependem de processos de planejamento para a formulação de suas estratégias.

Ao observarmos as premissas básicas desta escola, percebemos que são as mesmas das outras escolas, apenas inseridas em um contexto mais abrangente e definido. É esse caráter mais abrangente que distingue a Escola da Configuração.

Como premissa primeira, os autores demonstram que, na maior parte do tempo, as empresas e as organizações apresentam uma configuração estável, ocorrendo determinados comportamentos que irão ter, como consequência, determinado conjunto de estratégias. Tais períodos de estabilidade são, invariavelmente, interrompidos por algum processo, ocasionado, tanto pelo ambiente interno como pelo externo, o que redundará em uma nova configuração.

Com o passar do tempo, esses períodos de estabilidade e os

consequentes ciclos de transformação acabam por compor uma sequência ordenada criando diversos ciclos de vida das empresas.

Como premissa importante, os seguidores da escola entendem que a chave para o sucesso da organização é sustentar a estabilidade conseguida, minimizando os períodos de transformação, embora reconhecendo a importância da transformação, como forma de poder equacioná-los sem pôr em risco a continuidade da organização.

Nesse processo, segundo o entendimento dos seguidores da escola, as estratégias resultantes podem ser constituídas tanto como planos ou padrões, posições ou perspectivas, porém cada um a seu tempo e adequado ao contexto ou à situação apresentada.

Outro aspecto importante que o estudo dessa escola nos apresenta é a necessidade de vincularmos a estratégia e a estrutura. Para tanto, necessário é nos fixarmos na obra de Chandler, muitas vezes citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) – obra básica em nosso trabalho - na qual aquele autor, ao estudar as grandes corporações americanas, identificou quatro etapas nos ciclos de vida daquelas empresas:

O primeiro, quando da sua formação, o estágio de aquisição dos recursos necessários à consolidação da empresa; o segundo estágio, a procura da eficiência e da eficácia, no uso desses recursos; o terceiro estágio, consequência do crescimento dessas corporações, é o da diversificação de mercados e de novos produtos. Finalmente, se atinge o quarto estágio, ou ciclo de vida da empresa, a chamada diversificação, isto é, a criação de unidades gerenciadoras para cada produto estratégico.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ainda complementam, condicionando esse reduzido número de estágios ou ciclos de vida da empresa enumerados por Chandler em função de que eles foram inferidos já há muito tempo, pois, nos dias de hoje, novos estágios ou ciclos fazem parte da história das grandes corporações, tais como o estágio da consolidação das grandes corporações e o estágio das terceirizações. Nos dias atuais, as grandes empresas costumam terceirizar todas as atividades e todos os processos não estratégicos, dedicando sua

atenção aos seus negócios chave.

A crítica mais contundente à Escola da Configuração é o fato de que a escola entende as organizações como portadoras de estruturas simples, não complexas. Tal crítica é imposta aos seguidores da escola em função de que não existem, no dizer dos autores, organizações que sejam simples. Seus gerentes precisam de estruturas com as quais possam fazer seus mapas e que produzam prescrições diferenciadas e gradativas. O modelo de estrutura simplificada apresentada pela escola não consegue produzir os resultados desejados. Como disse Lex Donaldson (1996 apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010), as organizações apresentam muitas nuances de cinza, nada sendo preto no branco.

Quadro 2. Escolas do Pensamento Estratégico

Escola	Palavra-chave
Escola do Design	Concepção
Escola do Planejamento	Processo formal
Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escola Empreendedora	Processo Visionário
Escola Cognitiva	Processo Mental
Escola do Aprendizado	Processo Emergente
Escola do Poder	Negociação
Escola Cultural	Construção coletiva
Escola Ambiental	Reação
Escola da Configuração	Transformação

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Gestão

A gestão é uma ciência recente. Na década de 40, Peter Drucker, para preparar seu trabalho de consultoria na General Motors, foi à Biblioteca Municipal de New York procurando livros sobre gestão. Encontrou na totalidade não mais de uma dúzia de obras, nenhuma delas sobre estratégia. De então para cá, a gestão foi a ciência que, pelo menos quantitativamente na produção literária, mais se desenvolveu (JORGE de SÁ 2008, apud SANTOS, 2008).

Uma definição mais abrangente, e conceitualmente mais rica e integradora, resulta do entendimento da gestão como um processo de coordenação e integração de atividades, através do planejamento, organização, direção e controle, tendente a assegurar a consecução dos objetivos definidos, através das pessoas, de forma eficaz e eficiente (SANTOS, 2008).

Sendo a eficácia a medida do grau de atingimento de seus objetivos, e

a eficiência, a medida do nível de utilização dos recursos gastos para atingir os objetivos, em termos gerais, a gestão deve se preocupar em maximizar a eficácia, procurando fazê-lo com a máxima eficiência (SANTOS, 2008).

O entendimento de gestão como processo implica o emprego de um modelo de gerir as ocorrências diárias e cotidianas, através de um processo de decisão contínuo, que engloba as funções de planejar, organizar, liderar e controlar (SANTOS, 2008).

As funções da gestão foram inicialmente definidas por Fayol, o qual a considerava como a integração de cinco atividades: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ao caminhar pelas diversas novas tendências e escolas da administração, as funções inicialmente propostas pelos autores da Teoria Clássica foram sintetizadas e consensualizadas por diversos autores da Teoria Neoclássica, em quatro funções fundamentais, de Planejamento, Organização, Direção e Controle (SANTOS, 2008).

Sendo o ser humano, por natureza, um ser social, que precisa interagir com outros seres humanos, obriga-se a viver integrado em comunidades, dentre essas, as empresariais, as escolas, universidades, entre outras. Sendo assim, é natural e obrigatório que essas organizações, independentemente do seu fim, precisam ser planejadas, organizadas, dirigidas e controladas. Numa palavra: geridas. E essa gestão, que vai se tornando cada vez mais complexa, em virtude da evolução da sociedade, acaba exigindo uma gestão mais eficaz e eficiente, isto é, uma gestão voltada para a manutenção e melhoria contínua das condições do seu ambiente. Uma gestão que seja capaz de enfrentar os desafios advindos ou, melhor dizendo, uma gestão com objetivos, uma gestão voltada para o futuro, uma gestão estratégica (SANTOS, 2008).

3.2.1 Gestão Estratégica

Os conceitos de gestão estratégica e planejamento estratégico são normalmente entendidos como sinônimos e utilizados indistintamente, mas, na realidade, eles têm conceitos bem diferentes, embora relacionados.

Mintzberg (2009) conceitua gestão estratégica como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação de estratégias

em ciclos contínuos.

Barrol e Martin (1998 apud JOHNSTON e CLARK, 2002) definem gestão estratégica como um processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente em que estas se encontram integradas e das suas próprias condições internas.

Quando estudamos a gestão estratégica, genericamente tratada como o gerenciamento realizado através de processos contínuos de análise e formulação de objetivos e metas, devemos ter em consideração que, na maior parte dos casos, as estratégias realizadas não correspondem às estratégias intencionadas, mas sim a uma combinação de estratégias deliberadas com emergentes que, entretanto, foram adaptadas, conforme notou Mintzberg (2009).

Essa constatação reforça o entendimento de que o processo de formulação e implementação de estratégias é um processo dinâmico, sem princípio nem fim, em que as estratégias vão sendo moldadas, em função das alterações do meio envolvente em que as organizações desenvolvem suas atividades.

Ora, a conceituação exposta da gestão estratégica demonstra, com clareza: i) o entendimento de que se trata de um processo de gestão que envolve as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar; ii) a sua importância, enquanto processo imprescindível ao cumprimento da missão da organização, pois cria vantagens competitivas; iii) a compreensão de que o processo não se restringe ao planejamento mas, também à implementação da estratégia formulada (Santos, 2008).

Segundo o mesmo autor, entende-se gestão estratégica como um processo contínuo e dinâmico de planejamento, organização, direção e controle, através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente em função das mudanças ocorridas no meio ambiente e nas preferências dos clientes.

Por outro lado, há que se diferenciar a gestão da gestão estratégica, conceitos muitas vezes confundidos.

A gestão é o processo de gerenciamento, de ordenação dos recursos da instituição, objetivando o alcance e a consecução dos objetivos e da missão organizacional, podendo envolver a própria definição desses objetivos e da missão organizacional (SANTOS, 2008).

A gestão estratégica, por sua vez, engloba avaliações de diagnósticos, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e objetivos, atribuição de responsabilidades para o detalhamento e a implementação das etapas planejadas. Resumidamente, a gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a alta administração da instituição, o qual deve envolver e comprometer todos os gestores e colaboradores (COSTA, 2000, apud SANTOS 2008).

Segundo Jonhson, Scholes e Whittington (2007), a gestão estratégica tem uma dimensão muito maior do que a gestão operacional. Um gerenciamento operacional limita-se muito em gerenciar equipes de trabalhos envolvidas em processos à procura de melhoria no atendimento aos clientes, notadamente sobre recursos já existentes. Já a gestão estratégica está mais ligada ao envolvimento com situações não rotineiras, muitas vezes inesperadas, mas que tem influência sobre toda a instituição.

Segundo os mesmos autores, a gestão estratégica se compõe de três elementos básicos: o gerente de estratégia tem que entender a posição estratégica da organização, ao mesmo tempo que tem que fazer as escolhas estratégicas para o futuro e transformar essas escolhas estratégicas em ação.

Com relação à posição estratégica da organização, o gerente tem que conseguir identificar as interferências do ambiente externo sobre a estratégia, saber como o ambiente poderá influenciá-la, de modo que, ao estabelecer suas estratégias para o futuro, essas influências sejam minimizadas, isto é, sejam enfrentadas com sucesso. Para isso, o gerente estratégico deve colocar suas estratégias em ação, pois muitas vezes o tempo pode atrapalhar o sucesso e o resultado esperado.

A gestão estratégica, como vista, é apenas parte do processo de gestão. A gestão engloba não só a formulação de estratégias, mas todo o processo de

gerenciamento das organizações, preocupando-se em administrar, de forma eficaz e eficiente, os recursos e processos cotidianos.

3.3 Planejamento Estratégico

Como introdução à revisão de literatura sobre o planejamento estratégico, é importante situarmos essa metodologia no âmbito das escolas de pensamento estratégico. Para tanto, faremos uso da divisão da estratégia nas dez escolas apontadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

O planejamento estratégico, a formulação de planos e metas, insere-se dentro de duas das dez escolas, quais sejam: a Escola do Design e a Escola do Planejamento, cujos seguidores propugnam a necessidade, no seio da organização, de um nível, de uma dimensão, que pode ser o líder na escola do design ou a equipe de estrategistas, na escola do planejamento, responsável pela formulação das estratégias e do planejamento das metas e ações necessárias para alcançar o pretendido.

Embora os seguidores de algumas das outras escolas também possam fazer uso do planejamento estratégico, tais como a escola empreendedora e a escola do posicionamento, são os entusiastas das escolas do design e do planejamento os que mais utilizam essa ferramenta.

Segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. O planejamento é, ainda, um processo decisório contínuo que ocorre antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na organização.

Nas suas palavras (2015, p.337):

“Planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Portanto, por sua natureza, todo planejamento deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir da análise e do exame do provável impacto das mesmas no futuro.

Para Rezende (2011), o planejamento estratégico é um processo contínuo, participativo, sistêmico e coletivo que serve para determinar os objetivos, estratégias e ações para o enfrentamento dos desafios ambientais.

Para Drucker (1964), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas sim, às implicações futuras de decisões presentes.

O planejamento estratégico, a ser elaborado pelas instituições, deve respeitar alguns princípios para que os seus resultados sejam os esperados. Tais princípios podem ser divididos em gerais e específicos.

Segundo Drucker (1964), são quatro os princípios gerais:

- a) O Princípio da Contribuição, aquele que estabelece que o planejamento estratégico tem que contribuir para o atingimento dos objetivos máximos da empresa;
- b) O Princípio da Procedência, que diz que o ato de planejar é uma função administrativa que deve vir antes das outras, pois o planejamento do que, como e quando vai ser feito deve aparecer sempre no início do processo administrativo;
- c) O Princípio da Influência e da Abrangência, pois um plano estratégico é um provocador de mudanças nas características e atividades das organizações, provocando modificações nos processos de gestão de pessoas, nos sistemas produtivos e nos processos tecnológicos em uso, influenciando mudanças que, às vezes, não são sempre bem aceitas. Essas modificações provocadas nas pessoas podem ser referentes às necessidades de treinamento ou readequação aos processos produtivos. Na tecnologia, tais influências poderão levar à utilização de novos processos tecnológicos, novos estudos, novas maneiras de realizar os processos em uso, enquanto, nos sistemas, essa influência pode levar a alterações nos sistemas de responsabilidade, nos níveis de autoridade, na descentralização da cadeia de comando.
- d) O Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, que obriga o planejamento a investir no alcance de uma maior eficiência, da procura de uma maior eficácia e do aumento da efetividade da organização. Nessa direção, o planejamento maximizará os resultados e minimizará as fraquezas e fragilidades da instituição. Ainda segundo o autor, em uma situação otimizada, uma organização com forte atuação estratégica

procura, basicamente, a efetividade da sua administração, uma vez que a eficiência é considerada obrigação, e a eficácia é o mínimo que se espera dos colaboradores. Só que, na prática, isso não acontece de maneira automatizada e rotineira. Os gestores das instituições devem sempre ter em conta que, para enfrentar essa dificuldade, precisam contar com instrumental estruturado, tal como o planejamento estratégico, que os auxilie nesse processo de procura de melhoria constante dos processos e resultados administrativos.

Convém sempre ter em conta que o planejamento estratégico distingue-se da gestão estratégica, por representar apenas uma parte desta. Na realidade, como refere Steiner (1979), citado por Santos (2008), o planejamento estratégico é a espinha dorsal de apoio à gestão estratégica.

O planejamento estratégico, nesse contexto, pode ser entendido como o fio condutor, ou como o elemento que estrutura o processo de gestão estratégica.

O planejamento estratégico, para sua elaboração, depende de dois processos, quais sejam: i) análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente) e ii) diagnóstico interno da organização (pontos fortes e fracos dos processos e sistemas internos), podendo ter diferentes graus de formalidade, extensão ou periodicidade de preparação, e também é mister afirmar que o plano estratégico não pode deixar de conter a definição da missão, da visão e dos objetivos desejados pela organização.

Para Bryson (2011) o planejamento estratégico não é uma panaceia. Ele é uma abordagem deliberativa e disciplinada para auxiliar os gestores das organizações para realizarem o que acham que devem fazer e o porquê de o fazerem.

No pensar de Santos (2008), o plano estratégico é o documento formal e completo que, sintetizando a reflexão estratégica dos membros da organização, define com clareza: “onde” a organização vai faturar (estratégia), qual sua missão, quais os seus objetivos, e “como” se propõe a atingi-los (tática).

Também é importante lembrar que, algum tempo atrás, as empresas não tinham essa possibilidade de organizar-se metodologicamente para os cenários futuros, por falta de uma base teórica mais fundamentada, mas que hoje, com a disseminação da utilização dessa ferramenta, a elaboração de plano calcado em

análises e estudos dos cenários atuais e futuros, criou-se essa, que é uma das formas bem racional, objetiva e estruturada de se obter melhorias e alcançar o que se deseja, bem como manter a empresa saudável e organizada. Para isso, é importante que esse planejamento seja realizado passo a passo, respeitando os princípios e valores éticos da instituição.

3.3.1 Missão, Visão, Valores e Objetivos

A missão representa a finalidade, a razão de ser, o propósito de uma organização. Ela deve conter, em seu enunciado, a ação (o que a organização faz), o produto ou resultado (a entrega ou entregas da organização), nomear ou indicar seu cliente ou mercado e informar a tecnologia, que são os recursos utilizados para compor seu produto (FALCONI, 1992).

A visão representa o sonho, a intenção futura. Ela deve conter a ação (ser, tornar, reconhecer, etc...) o valor, que é a expressão quantitativa da visão, o prazo, que expressa o período para alcançar a visão (quando) e um indicador, um índice numérico que permita verificar a evolução da visão (FALCONI, 1992). Já para Quigley (1993 apud SANTOS 2015), a visão é a imagem projetada no futuro desejado da empresa, do espaço ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso.

Os valores de uma organização são os princípios que norteiam as ações e orientam julgamentos por meio de objetivos específicos e imediatos, tendo um papel tanto de atender os objetivos da organização como os das pessoas que dela fazem parte (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Todavia, não podemos deixar de expressar que nem sempre os valores culturais de uma organização são seguidos à risca. Dependendo dos impactos surgidos, principalmente no ambiente externo, muitas vezes é necessário que se tomem medidas ou decisões não alinhadas a esses valores.

3.3.2 Vantagens e limitações, metodologias e ferramentas

O planejamento estratégico, quando adequadamente aplicado, proporciona uma série de vantagens para a organização, entre as quais, podemos citar, segundo Santos (2015, p. 289):

1. Identifica áreas que estão a exigir decisões prementes;
2. Estabelece um fluxo mais rígido de informações para os tomadores de decisão;
3. Facilita a mudança organizacional durante a execução dos planos estabelecidos, através de uma comunicação adequada e apropriada;
4. Incentiva o envolvimento das pessoas para o atingimento dos objetivos, desafios e metas, através do direcionamento dos esforços;
5. Facilita a alocação de recursos da empresa;
6. Cria alternativas gerenciais;
7. Maximiza a sinergia entre os diversos setores da instituição;
8. Transforma a empresa reativa em uma empresa proativa;
9. Facilita e promove um processo de descentralização da tomada de decisão na empresa.

As desvantagens desse processo podem surgir pelo desconhecimento, por parte de grande maioria dos executivos, da real utilidade dos instrumentos formais do planejamento, o que gera uma descrença quanto à sua validade, a qual pode ser externada por perguntas como: Planejamento é utopia? Planejamento não funciona? Planejar para quê? Não sabemos nem quanto e nem se vai haver inflação? Para que planejar com essa política governamental instável? Outro aspecto negativo do planejamento estratégico é o fato de que, na área governamental, em seus vários níveis, não haver um planejamento adequado. A turbulência do ambiente cria maiores desafios, aumentando os riscos e ameaças, obrigando os gestores a planejar com base em análises de cenários incertos, com um número grande de probabilidades adversas, que dificultam a realização dos objetivos almejados (SANTOS, 2015).

3.3.3 Níveis de Planejamento: estratégico, tático e operacional

Segundo Santos (2008), só após a definição do local da batalha (estratégia) é que se poderá definir qual a melhor forma de dispor as forças (alocar os recursos) para o confronto (tática), ou seja, só após se ter definido o “onde” e “quando” é que se poderá decidir “como” a estratégia vai ser implementada.

Para Vasconcellos e Sá (1998, apud SANTOS, 2008), a estratégia tem a ver com “onde” e “quando” combater o inimigo (que no caso das organizações é a concorrência), enquanto tática tem a ver com “como” combater, que ações tomar para atingir os objetivos e alcançar as metas estratégicas.

Nas organizações, segundo Santos (2008), a tática refere-se ao conjunto de planos e ações cuja execução é imprescindível para a execução da estratégia. O

fato de a tática depender da estratégia não significa que ela é menos importante do que a outra. Apenas são diferentes. A tática só pode ser definida após a definição da estratégia. É também muito comum diferenciarmos as duas com base no tempo, referenciando-se o plano estratégico com o longo e o médio prazo enquanto o plano tático/operacional referencia-se ao curto prazo, diferenciação essa errônea, conforme Santos (2008), pois, embora na maioria das vezes os planos estratégicos sejam feitos para o longo prazo, isso não é uma constante. O que diferencia o plano tático do estratégico é a finalidade das ações ou metas propostas, isto é, se o plano invoca o quando e o onde (plano estratégico) ou se invoca o como realizar (plano tático/operacional).

3.3.4 Boas Práticas do Planejamento Estratégico

Oliveira Santos (2015, p. 293) apresenta-nos várias sugestões e recomendações aos executivos no tocante à adequada elaboração e implementação do planejamento estratégico nas organizações, orientações essas que podem ser denominadas de boas práticas.

Primeiramente, o autor nos relembra que o planejamento estratégico não é e nem pode ser considerado a panaceia para todos os problemas da empresa, não sendo ele um instrumento administrativo para resolver todos os problemas.

Na realidade, embora já esteja consolidado que o planejamento estratégico, quando devidamente utilizado, traz enormes vantagens para a administração e para a organização como um todo, não podemos deixar de lado que uma das causas do alcance dos resultados desejados é exatamente a observância dessas boas práticas.

Como essas boas práticas devem estar presentes em todas as fases do processo, e para uma melhor explicitação das mesmas, iremos distribuí-las nas três principais fases do planejamento, quais sejam, o período anterior ao início da elaboração do plano, durante a elaboração e durante sua implementação.

Antes de se iniciar a formulação das estratégias, convém verificar alguns fatores, tais como avaliar se o setor responsável pela formulação das estratégias está bem estruturado, se a equipe foi bem dimensionada, atingindo o maior espectro possível do ambiente interno, se os autores e todos os demais colaboradores da

instituição têm presente a importância da gestão estratégica, se o processo está devidamente vinculado à alta administração e se o processo já está ou não institucionalizado e agregado à cultura organizacional (OLIVEIRA, 2015).

Uma das mais importantes práticas, que devem ser inseridas na cultura organizacional, é o nível de participação e de envolvimento dos diversos setores da organização (OLIVEIRA, 2015). Sendo grande o envolvimento, sendo garantida a participação de todos os setores no processo, o planejamento, em função do engajamento dos colaboradores, tem maiores chances de sucesso das ações propostas. E não é só na fase de formulação das estratégias. O envolvimento das pessoas é fundamental também quando da fase de implantação das ações definidas, pois apenas a sua intensa participação fará com que os planos e suas respectivas metas sejam adotados pela organização como um todo.

Outra das boas práticas, a qual se configura como fator seguro de sucesso, é a qualidade do controle que a equipe de estrategistas deve manter sobre o processo. Controlar e verificar, é parte fundamental, pois é através do controle que podemos traçar acertos na rota e encaminhar novas ações corretivas (OLIVEIRA, 2015).

Outra boa prática, que deve ser realizada antes da fase da formulação das estratégias, é a preparação dos atores envolvidos, para a prática do planejamento. Um dos fatores de risco é exatamente a resistência das pessoas. Esses focos de resistência normalmente são vencidos com uma adequada preparação para o novo processo de planejamento, de forma que as pessoas não se sintam ameaçadas pelo novo processo.

Outra recomendação proposta por Oliveira (2015) é a que se refere à melhoria da comunicação interna. Quanto maior e mais abrangente for o sistema de informação interno, mais facilmente as pessoas se convencerão da necessidade da implantação do processo, bem como da sua contribuição para o sucesso da organização.

Durante a elaboração do planejamento, uma boa prática, para garantir o seu sucesso, é adequar a participação, tanto da alta como da média administração (OLIVEIRA, 2015). Enquanto a participação da alta administração é sinônimo de

facilidades na implementação do processo, não devemos esquecer que, se for demasiada a sua atuação, obstruindo a participação da gerência média, o processo pode emperrar na resistência. Ao contrário, se a participação da alta administração no processo é realizada de forma a buscar a cooperação e a coparticipação da gerência média, delegando autonomia, por exemplo, nas decisões a ela inerentes, o planejamento terá muito mais chances de dar certo.

Adotadas essas boas práticas, o planejamento estratégico será bem utilizado e redundará, salvo intercorrências do ambiente não previstas, em resultados bastante satisfatórios.

3.3.5 O Planejamento Estratégico nas organizações públicas

Graham Jr e Hays (1994) indicam, como uma das razões para o descompasso entre a evolução da sociedade e a evolução das práticas gerenciais no setor público, principalmente a falta de motivação e de autonomia dos gestores, uma vez que a gestão pública ainda tem enraizada, na sua cultura, uma excessiva verticalização da cadeia de poder, o que acaba por transformar, como afirmam aqueles autores, os gestores em simples cumpridores de ordens superiores.

Em contraponto a esse “*status quo*”, representado pela falta de autonomia dos gestores, pela resistência à mudança, e por uma gestão verticalizada, acontecem, em nossos dias, grandes transformações, ocorrendo um realinhamento entre as áreas relacionadas com o planejamento e a gestão, incorporando a esses processos os gestores e os demais atores do processo, havendo uma corresponsabilidade de todos nos resultados. No Brasil, esse processo de modernização da gestão pública teve um grande impulso na reforma administrativa implantada por Bresser Pereira, durante o governo FHC. Nossos maiores exemplos encontram-se no Tribunal de Contas da União e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, primeiros órgãos a passarem por esse processo de modernização ou evolução de suas práticas gerenciais (KANAANE, FIEL FILHO e FERREIRA, 2010).

Esse modelo, por alguns denominado de Nova Gestão Pública, procura trazer ao meio público a cultura do resultado, mediante algumas reformas estruturais

da gestão, trazendo novos pilares, fundamentos e paradigmas, introduzindo nos processos de gestão pública a medição de resultados, a participação cidadã e a transparência (GRAHAM; HAYS, 1994).

Segundo Bryson (1995), a transição para essa nova ordem precisará, para ser atingida, de um grande acordo entre os atores, especialmente dos agentes públicos, para que sejam alcançadas as mudanças desejadas. Segundo o autor, um dos mais importantes obstáculos a serem vencidos é exatamente a resistência à mudança, que é baseada em crenças e atitudes incompatíveis com as alterações desejadas.

Medição e gerenciamento de desempenho estão se tornando uma prática comum nas organizações públicas, mas é importante ressaltar que o sucesso dessa medição, controle e gerenciamento do desempenho depende do apoio das lideranças políticas e da consequente aplicação de rotinas que induzam os colaboradores a utilizá-las como ferramentas de aprendizagem contínua. Para serem eficazes, as medidas de desempenho devem ajudar, devem ser base dos processos de formulação de estratégias (BRYSON, 1995).

Um fator importante no setor público, quando se trata de implementação ou formulação de estratégias, é o tocante à dotação orçamentária. A dificuldade do uso do orçamento para fins de formulação de estratégias e do planejamento, segundo Bryson (1995), passa pelo contexto onde o órgão público está inserido. Normalmente temos, em função das incertezas políticas, orçamentos de curto prazo, o que dificulta a formulação das estratégias.

Porém, recursos apertados são uma razão a mais para que os gestores públicos deem ainda mais atenção às etapas anteriores à formulação. Assim sendo, as estratégias devem ser capazes de, a um custo razoável, produzir resultados satisfatórios, principalmente se contarem com o envolvimento e o apoio firme dos servidores envolvidos.

Segundo Bryson (1995), grandes mudanças costumam implicar modificações e alterações na cultura organizacional, principalmente no tocante aos pressupostos básicos de como responder a mudanças no ambiente. Quando a instituição passa por grandes processos de mudança, tanto na sua produção como

nos processos de gestão, ela tem que desenvolver novos sistemas para responder a essas imposições, como forma de apropriar-se, sem traumas, desses novos paradigmas de como vemos, de como sentimos a instituição.

Finalmente, temos que ter em conta fatores críticos para a implantação do planejamento estratégico em instituições públicas, tais como o compromisso e liderança dos gestores, a regularidade e continuidade do planejamento, pois, sendo o poder, no setor público, transitório, a continuidade dos planos sofre grande ameaça quando da mudança dos gestores. Outros fatores críticos são: a dificuldade nos processos de institucionalização do planejamento estratégico na instituição, em função das crenças conservadoras e das resistências à mudança; profissionais capacitados nas técnicas de gestão, pois normalmente os ocupantes de cargos de decisão o são por força de acordos políticos e não por reconhecimento de suas competências; alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamento, devendo o planejamento preceder o orçamento e a importante comunicação do planejamento estratégico a todos os colaboradores (OLIVEIRA, 2015).

Segundo Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010), foi no decorrer do século XX que a América Latina despertou para o planejamento estratégico no setor público. No caso do Brasil, aquele século ficou marcado por um modelo de estado desenvolvimentista, o qual era responsável pelo desenvolvimento econômico e social. Como exemplo, podemos citar o plano de Metas do Governo de Juscelino, que ampliou o parque industrial e fundou Brasília, interiorizando a capital do País.

Os autores destacam o PES – Planejamento Estratégico Situacional, instituído por Matus (1993), então ministro do Governo Allende, no Chile, cuja metodologia era voltada para as características da relação entre o poder público e a sociedade, e foi modelo muito utilizado na confecção do planejamento urbano nas cidades brasileiras.

Conforme esses autores, embora a estrutura da metodologia do planejamento estratégico seja a mesma, tanto no setor privado como no público, no Brasil os princípios são dispostos no direito administrativo, sendo a missão, a visão e as competências de cada órgão definidas em Lei.

Em nosso País, conforme observações feitas pelos autores acima

citados, as leis abrangem todas as etapas do planejamento, estabelecendo metas para os planos de longo prazo, os planos plurianuais e os orçamentos anuais, ficando o detalhamento dos planos na esfera do poder discricionário do Poder Executivo.

O planejamento estratégico, nos órgãos públicos, tem como foco a missão, a visão e as metas a serem atingidas (KANAANE, FIEL FILHO e FERREIRA, 2010 p. 59).

Tentamos, com esta seção, demonstrar que o planejamento estratégico pode se mostrar útil para qualquer organização, tanto pública como privada, e, muito embora essa ferramenta tivesse sido anteriormente utilizada quase exclusivamente nas empresas privadas, percebe-se que o planejamento é muito útil também para a gestão das empresas públicas.

3.4 Artigos e estudos realizados no Brasil sobre a aplicação de Planejamento Estratégico nas IES

Importante, para a consecução dos objetivos de nossa pesquisa, é procurarmos conhecer o que já foi produzido com relação ao tema de nossa pesquisa, qual seja: a utilização do planejamento estratégico na formulação e implantação das estratégias de instituições com o perfil do IFC. Para tanto, realizamos uma busca, na base SciELO e na Revista G.U.A.L., especializada na gestão do ensino superior, procurando artigos científicos relacionados ao tema da nossa pesquisa. Nossa procura pelos artigos que tratam do mesmo tema de nossa pesquisa restringiu-se aos periódicos brasileiros.

Nas buscas realizadas durante o período de janeiro a fevereiro de 2016, foram utilizados os seguintes filtros:

- a) “Planejamento estratégico” e “IES”.
- b) “Planejamento Estratégico” e “Instituições de Ensino Superior”.
- c) “Gestão Estratégica” e “IES”.
- d) “Gestão Estratégica” e “Instituições de Ensino Superior”;

Ao utilizarmos os filtros acima indicados, cuja base de procura foi os resumos dos artigos publicados nos periódicos brasileiros, nossa intenção era

conhecer a produção científica brasileira que tratasse do uso desta ferramenta na formulação de suas estratégias.

Da pesquisa, de um total de 52 artigos encontrados, incluídos aí artigos que tratavam de forma genérica sobre a estratégia e também sobre planejamento estratégico, selecionamos os artigos incluídos no Quadro 3, em número de quatorze, os quais se relacionam diretamente com o tema de nossa pesquisa, qual seja, o estudo do planejamento estratégico em instituições de ensino superior, como segue:

Quadro 3: Artigos publicados em periódicos brasileiros

Nº	Título do Artigo	Autor(es)	Periódico	Assunto	Ano	Tipo de IE pesquisada
1	Gestão estratégica do conhecimento no campo da avaliação em EAD	Vieira e Santos	Cadernos EBAPE	Sistema para mensuração do desempenho em EAD	2005	Instituição Pública de Ensino Superior
2	O Processo da estratégia	Silva	UNIVEN	Formulação de estratégia	2009	IEs públicas e privadas
3	Inteligência estratégica em IES	Casartelli, Rodrigues, Bittencourt e Garibotti	Perspectivas em Ciência da Informação	Estratégia em IES	2010	Instituição de ensino superior privada
4	Gestão Estratégica e Financeira das Instituições de ensino superior	Queiróz, Hékis e Queiróz	IJIE – Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial1	Gestão Estratégica e orçamento em IEs	2011	Instituição de ensino superior privada
5	A implantação do Planejamento Estratégico em organizações complexas: o caso da UESC	Moritz, Melo, Moritz e Silva	Revista GUAL	Planejamento Estratégico em IEs	2012	Instituição de ensino superior pública
6	Análise do PDI das Universidades Federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais	Mizael, Vilas Boas, Pereira e Santos	RAP – Revista de Administração Pública	Análise do PDI	2013	Instituição de ensino superior pública
7	Contribuição do PDI e do PE na gestão de Universidades Federais	Silva, Melo, Ramos, Amante e Silva	Revista GUAL	PDI e PE em IEs	2013	Instituição de ensino superior pública
8	Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária	Farias, Garcia e Herreros	Revista GUAL	Institucionalização do PE	2013	Instituição de ensino superior pública
9	Mudanças Estratégicas em	Silva, Tavares,	Revista GUAL	Estratégia organizacional	2014	Instituição de ensino

	Universidade Comunitária: Um estudo desenvolvido no RS	Moura e Silveira				superior comunitária
10	Gestão Estratégica em IEs: mapeamento das publicações de 1997 a 2012	Matos, Venâncio e Dutra	Revista GUAL	Mapeamento de artigos de gestão em IEs	2014	IES públicas e privadas
11	Mudança estratégica e processo de institucionalização em uma universidade: o desenvolvimento de esquemas interpretativos entre os gestores	Palácios	Revista GUAL	Institucionalização da mudança	2014	IES pública
12	Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em administração nas universidades privadas	Palombino, Primo, Oliva e Kubo	REAd – Revista Eletrônica da Administração	Gestão de pessoas	2014	IES Privada
13	Análise do processo de implantação do BSC em uma instituição de Ensino Superior	Rocha e Casartelli	Revista GUAL	BSC em IEs	2014	IES privada
14	Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas	Meyer, Pascucci e Mangolin	RAP – Revista de Administração Pública	Estudo das práticas da gestão estratégica	2011	IES privada

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro 3 acima, são apresentados os artigos encontrados que tratam da formulação de estratégia em instituições de ensino superior.

Na utilização dos filtros escolhidos para a busca, onde havia a procura de artigos que tratassem também de instituições de ensino em geral, sem serem de ensino superior, não foi possível localizar, nos sites de busca, nenhum artigo. Daí constata-se uma grande lacuna nos periódicos brasileiros, que não contam com artigos que tratem da estratégia em instituições de ensino que não as superiores.

Preocupados com essa falta de material de consulta, refizemos nossa pesquisa, procurando evidenciar artigos que tratassem dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, similares aos da nossa pesquisa. Para tanto, utilizamos os seguintes filtros, todos procurados nos resumos dos artigos: a)

“Estratégia” e “Institutos Federais de Educação”; b) “Gestão Estratégica” e “Institutos Federais de Educação”; c) “Estratégia” e “IFs”; d) “Gestão Estratégica” e “IFs”; e) “Planejamento Estratégico” e “Institutos Federais de Educação” e, por último, utilizamos o filtro “Planejamento Estratégico” e “IFs”. Qual não foi nossa surpresa, ao não encontrarmos nada. Ou não estamos produzindo nada sobre a gestão estratégica da educação técnica tecnológica (IFs), ou essas pesquisas não estão sendo publicadas, ao menos nos periódicos indexados na base Scielo e na revista GUAL.

Outra constatação é que a maioria dos artigos encontrados trata de instituições privadas. Por um lado, isso é compreensível, pois, ao contrário das instituições públicas, as privadas atuam em um mercado extremamente competitivo, o que as obriga a aprimorar, constantemente, suas práticas de gestão.

Embora todas as assertivas acima possam justificar esse direcionamento da maioria dos artigos encontrados para o setor privado, esse fato nos preocupa, pois as instituições públicas também têm por obrigação a qualificação dos serviços prestados, o que necessariamente passa pelo aperfeiçoamento das suas práticas de gestão. E o caminho mais curto para esse aperfeiçoamento é, sem sombra de dúvida, o que perpassa pela formulação de estratégias, as quais abrigam, em seu interior, a elaboração de metas e ações que levem a instituição a um patamar mais elevado em termos de eficiência e eficácia.

Nota-se, pelos artigos encontrados nos periódicos brasileiros, que grande parte da preocupação dos pesquisadores teve, como foco, a institucionalização dos processos de gestão estratégica nas instituições de ensino tanto públicas como privadas.

Como exemplo, podemos citar o artigo 13 da tabela (ROCHA e CASARTELLI, 2014), cuja pesquisa preocupou-se em analisar a aceitação da ferramenta BSC, realizada em uma instituição privada, e o artigo de nº 11 (PALACIOS, 2014), que analisou a dimensão da aceitação, por parte dos atores do processo, do processo de institucionalização da gestão estratégica.

Da análise dos artigos encontrados, verifica-se ser a implantação de processos de gestão estratégica, e seu impacto nos resultados das instituições, tanto públicas como privadas, o lugar comum das pesquisas contemporâneas, o que

demonstra uma preocupação grande em qualificar as gestões.

Fica aqui expressa nossa preocupação com relação à limitada produção acadêmica brasileira no que toca à gestão estratégica nas instituições de ensino públicas.

A pesquisa realizada em busca de artigos que tratassem da gestão estratégica e da utilização do planejamento estratégico nas IES revestiu-se de grande importância para o trabalho, uma vez que mapeou a dimensão e o volume de estudos focados na utilização dessa ferramenta pelas instituições visadas.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentamos o tipo de pesquisa, a metodologia utilizada, além de indicarmos as fontes de dados pesquisadas, os instrumentos de coleta de que fizemos uso, bem como o método de análise de dados.

4.1 Abordagem Metodológica

Como podemos inferir ao estudarmos o objetivo da nossa pesquisa, qual seja, analisar o planejamento estratégico produzido nos campi selecionados, que se refere ao processo de construção do plano estratégico do Instituto Federal Catarinense, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa.

Pesquisa qualitativa, segundo Lakatos e Marconi (2007), é aquela que, ao contrário da quantitativa, não se utiliza de instrumentos estatísticos. Mas não é só esta a diferença. A pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar a complexidade das relações humanas, uma vez que sua origem está nas práticas da antropologia.

Richardson (1990) afirma que a “pesquisa qualitativa tem como característica a tentativa de uma compreensão detalhada das características situacionais apresentadas pelos pesquisados”. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a finalidade da pesquisa científica não é apenas a de fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas relatar o desenvolvimento do caráter interpretativo no que se refere aos dados obtidos. E é por meio do método qualitativo que o pesquisador consegue um contato prolongado com o ambiente e a situação que estão sendo estudados.

Para Severino (2009), quando se fala de pesquisa qualitativa, não se está referindo a uma modalidade metodológica em particular, daí ser preferível falar de uma abordagem qualitativa, pois são várias as metodologias de pesquisa que podem adotar uma abordagem qualitativa, modo de dizer que faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificações metodológicas.

Sendo nossa pesquisa caracterizada como um estudo de caso, com a realização de pesquisa documental, além de entrevistas semiestruturadas com diversos atores do processo do planejamento estratégico do IFC, fica claro que o tipo de pesquisa deste trabalho é a pesquisa qualitativa, pois não serão pesquisados e nem analisados dados estatísticos, embora tenhamos utilizado, na tabulação das respostas, dados quantitativos. Outrossim, a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o estudo de caso, pois ela dá especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos.

O estudo de caso tem sido escolhido, de forma recorrente, como alternativa para pesquisas na área da gestão. Porém, nem sempre essas escolhas são feitas com clareza e discernimento do que seja um estudo de caso. Como nossa pesquisa é como tal caracterizada, relembremos pontos essenciais que levaram a que optássemos por este tipo de pesquisa.

Segundo Yin (2010), um estudo de caso, para ser relevante e completo, tem que ter ao menos essas três características:

- Quanto aos limites, um estudo de caso, para ser completo, deve deixar nítida a distinção entre o fenômeno (o fato em estudo ou a instituição estudada) e seu contexto, que muitas vezes se confundem.
- Quanto à coleção de evidências – um estudo de caso completo deve demonstrar, sem nenhuma dúvida, que o pesquisador coletou, com todo o empenho, as evidências mais relevantes.
- Quanto ao tempo e aos recursos necessários – um estudo de caso exige do investigador uma boa previsão do tempo e dos recursos necessários para realizar a

coleta das evidências relevantes.

Ainda segundo o autor, o estudo de caso tornou-se uma importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas e sociais, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado.

A presente pesquisa é um estudo de caso, em função de que focou seu olhar especificamente sobre uma instituição, qual seja, o Instituto Federal Catarinense, e em apenas um objeto, que foi o planejamento estratégico da Instituição, caracterizado como um fenômeno social contemporâneo e complexo, estudado no seu próprio contexto, mas cabe ainda ressaltar que se trata de um estudo de caso complexo, uma vez que o estudo foi realizado junto à Reitoria e mais duas unidades da Instituição.

Ao iniciarmos uma pesquisa, devemos nos ater a quatro questões básicas: qual é o problema a ser investigado? Qual a relevância de estudar tal problema? Que objetivos se pretende alcançar? Como executar tal pesquisa? Para sabermos se o estudo de caso é o método mais adequado, precisamos definir se a pesquisa empírica empregada para a investigação desse fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, possibilitará a explicação de ligações causais de situações singulares.

Yin (2010) afirma que os estudos de caso podem ser causais/exploratórios ou descritivos. Causais/exploratórios, quando o pesquisador consegue elencar elementos que possibilitem diagnosticar o caso com perspectivas de generalização naturalística; descritivos, quando possibilitam a descrição de fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto real.

Também é importante ressaltar que o estudo de casos enfrenta uma situação teoricamente única, na qual haverá uma variedade de interesses, baseando-se em várias fontes de evidências, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas, para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2005 apud LAKATOS e MARCONI, 2010).

Uma última definição, que achamos importante citar, é a de que afirma ser o estudo de caso:

“..uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010).

A opção por estudar o caso do IFC deu-se em função da necessidade de compreensão do fenômeno apontado. Como o problema da pesquisa é a compreensão do processo de construção do plano estratégico do Instituto Federal Catarinense, dentro do seu contexto real, e sendo nossa intenção deter-nos apenas nesse fenômeno, a escolha pelo estudo de caso, haja vista os limites da pesquisa, está bem definida.

Importante frisar que a pesquisa trata não apenas de um estudo de caso, mas de estudo de casos múltiplos, uma vez que analisaremos os planos estratégicos produzidos na Reitoria e nos dois campi selecionados.

A presente pesquisa, por se voltar ao estudo de um mesmo processo em diferentes campi, exige uma estratégia investigativa mais abrangente, a qual deverá basear-se em várias fontes de dados. A técnica do estudo de casos múltiplos trata cada caso como se fosse um estudo único e, após, permite-se que se busque identificar semelhanças que possam refletir categorias analíticas. Essa técnica possibilita o estabelecimento de relações entre diferentes contextos de modo a demonstrar aspectos comuns, cuja identificação é o propósito da pesquisa, pois, através do estudo dos documentos produzidos pelos *campi* e das percepções de alguns de seus atores, poderemos conhecer os processos de gestão adotados em cada um dos campi e compará-los com as orientações e processos preconizados pela Reitoria.

Como o processo de construção do plano foi um processo participativo, pois tanto a Reitoria como os campi participaram do processo, selecionamos dois dos 15 campi para analisar a aproximação ou o distanciamento dos planos e táticas elaboradas nos campi em relação ao Plano Estratégico do IFC.

4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Na pesquisa, fizemos uso dos seguintes instrumentos de coleta de dados: a pesquisa documental, a entrevista do tipo semiestruturada e a aplicação de

um questionário.

Como se trata, na pesquisa, de analisar os processos de gestão estratégica dos campi, para averiguação da proximidade ou distanciamento com relação aos Planos Estratégico e de Desenvolvimento Institucional do IFC, iremos analisar os documentos produzidos em cada um dos campi selecionados na pesquisa e os produzidos pela Reitoria (entendendo-se aqui por Reitoria a Comissão por ela formatada, com a participação de servidores de todos os campi, para a produção dos planos). Em função das características únicas de cada um dos campi selecionados, o resultado do estudo basear-se-á em uma amostra do Instituto Federal Catarinense.

As fontes a serem utilizadas serão fontes primárias, uma vez que analisaremos os documentos produzidos no processo de formulação das estratégias.

Em vista disso, nossa pesquisa, no que se refere à parte da pesquisa documental, terá um caráter exploratório, aquele que procura por evidências contemporâneas que possam formular as questões pertinentes ao problema da pesquisa. Esse caráter exploratório tem como finalidade, além de desenvolver hipóteses, clarificar os conceitos.

A pesquisa bibliográfica foi restrita às obras direcionadas à gestão estratégica e sua implementação nas IES públicas, mas acabou por atingir também obras direcionadas ao setor privado, até mesmo pelo acervo existente, muito restrito quando se trata do setor público.

Com relação à entrevista, a outra técnica de coleta de dados que utilizaremos na pesquisa, convém lembrar que, para Severino (2009), ela nada mais é do que uma técnica em que os dados são solicitados diretamente ao sujeito pesquisado. Lakatos e Marconi (2010) dividem as entrevistas em três tipos: a estruturada, a semiestruturada e o painel.

A entrevista estruturada é aquela que já apresenta as perguntas direcionadas, sem dar possibilidade ao entrevistado de expandir o assunto. É um processo focado, o qual tem por característica a indução a respostas simples e diretas, sem possibilidades de divagações por parte do entrevistado.

Já a entrevista semiestruturada é um instrumento que possibilita, em

função de que suas perguntas são mais gerais, entender o pensamento do entrevistado a respeito do assunto, um maior devaneio ao responder, uma maior dispersão da resposta e, conseqüentemente, possibilita ao entrevistado fornecer detalhes mais elaborados do seu pensamento. De modo geral, as perguntas são abertas, permitindo uma conversação mais informal entre o entrevistador e o entrevistado.

Por último, o painel é um instrumento pelo qual o entrevistador perquire, de tempos em tempos, os mesmos entrevistados, objetivando conhecer a evolução das opiniões emitidas. É um processo utilizado para prazos curtos, de modo que as pessoas mantenham na memória o objeto da pesquisa.

Como um dos objetivos correlatos da pesquisa é conhecer a metodologia da construção dos diversos planos e tomadas de decisões, que em muitas das vezes envolve buscar respostas não tão óbvias, nossas entrevistas serão do tipo semiestruturadas, as quais facilitam o acesso a informações relevantes, o que não aconteceria em uma entrevista estruturada, pois ela não permite um enfoque diferenciado na hora das respostas.

Quando utilizamos a técnica da entrevista semiestruturada, ao coletarmos dados, estamos utilizando uma técnica que melhor se adequa a processos exploratórios, pois a entrevista semiestruturada, aquela em que as perguntas e questões apresentadas ao entrevistado possibilitam uma resposta mais ampla e livre, é instrumento ideal quando o pesquisador necessita de respostas mais íntimas, quando o pesquisador procura conhecer o sentimento do entrevistado. É esse o tipo de entrevista mais adequado quando o pesquisador procura por respostas mais amplas sobre o tema.

Fizemos uso de entrevistas semiestruturadas, em função de que tínhamos como objetivo, ao usar esse instrumento de investigação, averiguar como foi construído o processo de formulação das estratégias, além da determinação das opiniões dos entrevistados sobre a relevância do processo de planejamento estratégico para a instituição.

Entrevistamos membros da equipe constituída para formular o Plano Estratégico do IFC, lotados na Reitoria e nos *campi* de Camboriú e Santa Rosa do

Sul, bem como servidores que participaram da formulação dos planos de gestão em cada um dos *campi* citados.

Para uma melhor compreensão do processo estratégico, também pretendemos entrevistar professores e funcionários que não participaram do processo, que não foram envolvidos diretamente no processo de formulação das estratégias, pois sua opinião é importante para mapearmos a dimensão da aceitação, pelos demais funcionários, da institucionalização do planejamento estratégico no IFC.

A pretensão desta pesquisa foi de entrevistar tanto servidores que tiveram participação direta na formulação dos planos, como também servidores que não participaram, na busca de conhecer a opinião de todos. Entrevistaremos quatro servidores que compuseram a comissão e três servidores que não auxiliaram na elaboração dos planos e na formulação das estratégias, num total de sete entrevistas.

Para melhor visualização dos sujeitos entrevistados, distribuimos, na tabela 2, as entrevistas divididas pelo tipo de servidor entrevistado.

Tabela 2: Relação de Entrevistas

Comissão	Servidor	Lotação	QTDE
SIM	Técnico	Reitoria	1
SIM	Professor	Reitoria	1
SIM	Técnico	Camboriú	1
SIM	Técnico	Santa Rosa	1
NÃO	Professor	Camboriú	1
NÃO	Técnico	Reitoria	1
NÃO	Professor	Santa Rosa	1
		TOTAL	7

Fonte: Elaborado pelo autor

Acreditamos que esse total de sete entrevistas nos oferece compreensão da importância e da aceitação da institucionalização do planejamento estratégico no IFC, além de nos possibilitar analisar o processo de construção dos planos, pois nosso objetivo era mapear a convergência ou a divergência existente entre esses processos produzidos na Reitoria e nos campi examinados nesta pesquisa.

Para alcançar uma mais robusta base de dados, fortalecida pela opinião de um maior número de servidores, aplicamos um questionário a todos os servidores lotados em cada um dos campi selecionados na pesquisa e aos lotados na Reitoria. O questionário foi enviado, via mídia eletrônica (e-mail institucional), aos 225

servidores lotados nas três unidades, dos quais 93 aceitaram participar da pesquisa encaminhando suas respostas. Com a análise das respostas do questionário, juntamente com a análise das respostas de nossos entrevistados, buscamos mapear a aceitação e o conceito que têm os servidores do planejamento estratégico realizado pelo IFC.

Tal questionário, composto de perguntas e questões relativas ao entendimento dos servidores quanto ao processo do planejamento estratégico, foi aplicado com o propósito de que, após sua análise, se alcançasse uma visão mais completa do conjunto dos servidores das unidades estudadas, possibilitando uma visão maior do processo.

Sendo um dos interesses da pesquisa, mapear a percepção dos servidores, com relação ao processo do planejamento estratégico, pois esse resultado nos possibilitaria analisar a dimensão do aceite do processo de institucionalização do planejamento estratégico no IFC, procuramos destacar, nas respostas obtidas, a visão de diferentes atores com respeito ao processo, dando destaque para o caso do processo ter sido ou não participativo, se foi um processo que envolveu a comunidade escolar, ou se foi apenas um trabalho de gabinete, realizado por poucos atores.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa foi a análise e interpretação.

4.3 Procedimentos de análise de dados

Realizada a fase de coleta de dados, passamos à fase seguinte, da análise dos dados coletados nas entrevistas e por meio do questionário, além dos extraídos da documentação analisada.

Existem vários métodos para a análise dos dados coletados, cuja escolha depende do tipo de dado coletado, bem como do objetivo do entrevistador.

Para a análise dos dados primários, obtidos através das entrevistas e dos questionários a serem aplicados, foi utilizado o método da comparação com um padrão de respostas encontrado, o qual aparece como um conjunto de técnicas e análise das comunicações, implicando na utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos aplicados nas entrevistas (YIN, 2010).

Com relação à pesquisa documental, realizada nos planos produzidos pelos campi e pela Reitoria (Plano Estratégico do IFC e os planos produzidos em cada um dos *campi* que fazem parte desta pesquisa), que constitui a outra fonte de dados primários desta pesquisa, convém lembrar a definição de Bardin (2010, p45) da análise documental:

a análise documental é uma operação ou um conjunto de operações que visa representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, no intuito de facilitar, num estudo ulterior, a sua consulta e referência.

Sendo nossa pesquisa classificada como do tipo qualitativo, e seguindo a argumentação apresentada por Yin (2010), a escolha da técnica comparativa justifica-se inclusive pelo fato de que é intenção do pesquisador aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos servidores do Instituto em relação ao processo de institucionalização do planejamento estratégico na instituição.

4.4 Desenvolvimento de Proposições

Com base no diagnóstico a ser extraído da pesquisa e na fundamentação teórica, considerando as deficiências no processo de elaboração das estratégias do IFC, reveladas na análise dos dados, sugerem-se, como contribuição do presente trabalho, melhorias nos processos de formulação e implementação de estratégias no âmbito do IFC e de seus campi.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Aqui, apresentamos a síntese analítica dos dados coletados na pesquisa. Necessária a afirmação de que a apresentação dar-se-á com base no método da comparação do conjunto das respostas com um padrão preestabelecido, adiante descrito.

A análise foi realizada em três segmentos distintos. Inicialmente sintetizamos os dados extraídos dos documentos relativos aos planos estratégicos do IFC e dos Campi selecionados. Um segundo movimento foi a análise dos dados extraídos das entrevistas, aplicadas junto a servidores lotados nas três unidades foco do estudo, quais sejam, a Reitoria, o Campus Camboriú e o Campus Santa Rosa do Sul. Posteriormente realizamos o estudo dos dados extraídos das respostas do questionário, enviado por mídia eletrônica a todos os servidores lotados na Reitoria e nos campi de Camboriú e Santa Rosa do Sul. Tal divisão foi necessária, pois os dados coletados, embora refletindo sobre a mesma problemática, trazem respostas distintas, que devem ser analisadas com atenção especial considerando cada conjunto de dados coletados.

Ao final do capítulo, apresentamos uma síntese que abrange todos os dados coletados, de forma que, ao serem examinados de forma geral, possa dar subsídios para a proposição de ações de melhoria dos processos de formulação, implantação e acompanhamento dos planos estratégicos futuros do Instituto.

5.1 Padrão Comparativo

Como forma de estabelecer a maior equidade possível na análise dos dados coletados, e socorrendo-nos da literatura especializada sobre o tema estudado, apresentamos um padrão de respostas ideal para cada um dos questionamentos

realizados.

Segundo Oliveira (2015), um planejamento estratégico, para ser eficaz e produzir os resultados esperados, deve respeitar algumas premissas, quais sejam: primeira: o planejamento estratégico não é a panaceia que tudo resolve; segunda: o planejamento estratégico deve ser adequadamente utilizado pela organização e terceira: o planejamento estratégico deve ser efetivamente um planejamento estratégico.

Com base nessas premissas, elaboramos um padrão de respostas de uma situação ideal, o qual servirá como parâmetro na análise do conjunto de respostas advindo dos instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

Um bom planejamento estratégico deve ser erigido com base nas seguintes considerações:

- O setor responsável pela elaboração do plano deve estar devidamente e satisfatoriamente estruturado;
- O pessoal deve estar suficientemente treinado e inteirado dos processos a serem utilizados durante a formulação e a implementação do plano;
- A organização deve contratar consultoria para elaboração do plano, caso não conte com profissionais que detenham a “expertise”, a competência necessária para formular, implantar e coordenar o processo;
- As naturais resistências à mudança devem ter sido combatidas e afastadas antes da formulação e implantação do plano;
- Deve haver orientação para todos os colaboradores da empresa, sobre a real importância e significação do planejamento estratégico para a organização;
- Deve-se manter ativa e forte a comunicação sobre o processo para todos os colaboradores da organização;
- O processo de formulação e implantação do plano deve acontecer de forma participativa, motivando toda a comunidade escolar ao engajamento no

processo;

- O plano deve ser feito pela empresa, considerando a organização como um todo, por mais que haja a descentralização de unidades (caso do IFC, que é multicampi);
- O plano deve trazer expectativas de curto, médio e longo prazo;
- O plano deve ter uma característica de convergência entre políticas, estratégias e objetivos da organização.
- O plano deve ser elaborado atendendo às especificações técnicas, não pulando etapas na sua elaboração. Deve seguir um roteiro básico, onde constem ações de treinamento da equipe elaboradora – captação de ideias dos colaboradores – análise dos pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças – formulação das metas – determinação de indicadores de controle – implementação do plano – controle do seu andamento – revisão de metas, entre outras.
- O plano deve servir de base para a tomada de decisões;
- Deve-se construir indicadores capazes de acompanhar e demonstrar se as metas estão sendo atingidas no tempo previamente determinado;
- O plano deve ser flexível, capaz de se ajustar às novas demandas do ambiente, sem perder sua estrutura de visão de futuro, possibilitando, à direção, a tomada de decisões emergentes, quando necessário, sem descaracterizar o plano.

Utilizando esse padrão como base de comparação, analisamos os conjuntos de respostas obtidas na pesquisa.

5.2 Análise dos dados extraídos da documentação examinada

Foram analisados o plano estratégico do IFC e os seus desmembramentos realizados nos campi de Camboriú e Santa Rosa do Sul, construídos nos anos de 2011 e 2012. Examinamos as metas ali estabelecidas, muitas das quais ficaram sob a responsabilidade dos campi, das quais damos ênfase especial às metas que ficaram sob responsabilidade dos campi de Santa Rosa do Sul e de

Contratação de consultoria	X															
Treinamento dos servidores		X														
Convocação da comissão		X														
Reuniões de trabalho - fase de formulação			X	X	X	X	X	X								
Reuniões de trabalho - fase de implantação									X	X	X	X	X	X	X	X
Convocação da comissão do CSRS						X										
CSRS - reuniões de trabalho – formulação							X	X								
CSRS - reuniões de trabalho – implementação								X	X	X	X	X	X	X	X	X
CAMBORIÚ - reuniões de trabalho – formulação						X	X									
CAMBORIÚ - reuniões de trabalho – implementação							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 4, apresentamos especificamente as metas estabelecidas no Plano Estratégico do IFC, cuja elaboração, a título de desdobramento do plano principal, ficou sob a responsabilidade dos campi de Camboriú e de Santa Rosa do Sul. Este destaque toma importância por se tratar de tema contemplado num dos objetivos específicos da pesquisa: a convergência e o alinhamento dos planos dos

campi” selecionados com o Planejamento Estratégico do IFC.

Tabela 4: Desdobramento do plano a cargo dos campi analisados

Meta/Estratégia	Unidade responsável pela implantação e prazo para execução
Criar programa para diagnosticar, avaliar e otimizar a distribuição de aulas, disciplinas e atividades por área de conhecimento	Campus Camboriú – julho de 2014
Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição de carga horária de professores entre ensino, pesquisa e extensão	Campus Camboriú – dezembro de 2014
Promover educação a distância para a qualificação interna dos servidores técnico-administrativos, servidores docentes e gestores	Campus Camboriú – julho de 2014
Criar política de acompanhamento de egressos	Campus Santa Rosa – outubro de 2014

Fonte: elaborado pelo autor.

Do exame das metas estabelecidas no Plano Estratégico do IFC, notamos a sua adequação ao contexto socioeconômico do País, o que demonstra que o plano não é nem mirabolante com metas impossíveis de atingir, nem tão pouco muito simplista, pois tem algumas metas de difícil consecução, que exigirão bastante foco e investimento para o alcance dos objetivos ali traçados.

Muitas das metas traçadas, como a construção do refeitório e do alojamento masculino do campus Camboriú, embora tenham sofrido bastante atraso, foram executadas. Outra meta que exigiu bastante empenho para ser executada foi a que previa a reforma e ampliação das redes elétrica e de comunicações do Campus Santa Rosa. Essas metas, como envolviam dispêndios muito altos, foram atingidas pelos cortes orçamentários levados a efeito pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura), que, em virtude das dificuldades financeiras que o País atravessou nos anos 2014, 2015 e 2016, obrigou-se a rever, para baixo, os orçamentos já em execução.

Com base nos dados colhidos na documentação examinada, chega-se à conclusão, não necessariamente referendada pelos sujeitos entrevistados e que responderam ao questionário, de que o processo de implantação do plano ocorreu de acordo com o indicado na literatura, pois o plano foi sendo formatado seguindo todos

os passos recomendados na literatura, e de acordo com o padrão pré-estabelecido para comparação, isto é, o processo de formulação do plano seguiu os passos recomendados pela literatura examinada e indicada no capítulo da revisão da literatura, pois constatamos que o IFC contratou consultoria externa para treinar a equipe responsável pela formulação e implantação do plano; incentivou a participação de toda a comunidade escolar para que apresentasse sugestões e opiniões das necessidades do Instituto, realizando reuniões e consultas por meio eletrônico; formulou e apresentou o plano a toda a comunidade escolar, através de mídia eletrônica (site e e-mail institucional); revisou sua missão, visão e valores. Enfim, procedeu da forma orientada pela consultoria externa, atuação essa que deu consistência ao plano então elaborado.

Fator importante a ser destacado é o fato de que os planos elaborados nos campi mantiveram um alinhamento com o Plano Estratégico do IFC. Todas as metas e estratégias desses planos estão convergindo em direção ao cumprimento das políticas da instituição, não se desviando do futuro almejado do IFC, previsto no seu planejamento.

5.3 Análise dos dados obtidos nas entrevistas

As entrevistas com servidores técnicos e professores do IFC foram realizadas durante o mês de dezembro de 2016, nas três unidades participantes da pesquisa. As entrevistas, do tipo semiestruturadas, nos trouxeram dados de natureza qualitativa, que nos proporcionaram uma grande variedade de informações, direcionadas à percepção individual de cada um dos entrevistados quanto à importância do processo.

5.3.1 Objetivo das entrevistas

O objetivo da realização de entrevistas, como dito anteriormente, no capítulo introdutório desta pesquisa, foi o de buscar registrar a percepção subjetiva dos entrevistados sobre o processo da implantação do planejamento estratégico no IFC, sua importância e seu significado, procurando identificar sua contribuição para a Instituição. Para tanto, foi necessário olhar com bastante atenção para o perfil dos

entrevistados.

5.3.2 – Perfil dos entrevistados

Conhecer-se o perfil dos entrevistados é importante para que possamos estabelecer inclusive sua participação no processo da implantação desse novo modelo gerencial, e até que ponto seu pensamento converge para o da maioria dos servidores, os quais, embora não tenham sido entrevistados, responderam ao questionário, expressando, ali, suas ponderações.

Foram entrevistados sete servidores, sendo quatro técnicos e três professores, distribuídos da seguinte forma: dois técnicos e um professor lotados na Reitoria, um técnico e um professor lotados no Campus Camboriú e um técnico e um professor lotados no Campus Santa Rosa do Sul. Todos eles têm formação mínima de graduação com especialização, sendo que quatro deles atuam em cargos de gestão em suas unidades. Dos entrevistados, quatro deles compuseram a comissão que elaborou e implantou o plano estratégico.

Dessa forma, os entrevistados foram submetidos a diversas questões, diferenciadas em relação ao tipo de plano. Foram apresentadas primeiramente questões sobre o Plano Estratégico do IFC e, após, perguntas sobre os planos elaborados nos campi.

5.3.3 Perguntas relativas ao Plano Estratégico do IFC

Com relação à importância do planejamento estratégico para o IFC, cinco dos entrevistados reconheceram a importância do processo para a continuidade e progresso da Instituição, uma vez que o planejamento estratégico possibilita a visualização de um norte, de um caminho para o fortalecimento da Instituição.

Com relação à alteração dos processos de trabalho, imposto pela implantação do planejamento estratégico, as respostas ficaram divididas, sendo que, para cinco dos entrevistados a implantação do plano provocou alterações nos processos de trabalhos existentes, forçando um redesenho dos mesmos. Nas palavras do entrevistado n° 4, "com a implantação do planejamento estratégico,

muitos servidores foram afastados de suas funções, para assumirem novos papéis, o que ocasionou transtornos aos serviços normais do setor, mas que resultaram em uma melhoria dos processos”.

Com relação ao modo de comunicação do plano estratégico, a maioria dos entrevistados encontra falhas no sistema, dizendo que, embora no começo, na fase anterior à formalização do plano, a comunidade escolar tenha sido chamada a colaborar, na fase de decisão e estabelecimento das metas e táticas, a comunidade não foi suficientemente informada, o que causou uma grande desmotivação. Segundo o entrevistado 3 a sistemática de utilização da página do IFC para informar o andamento das atividades da comissão elaboradora não foi capaz de atingir o público, ficando os servidores com deficiência de conhecimento e informação.

Com relação à participação da comunidade escolar na formulação das estratégias, a resposta unânime é que a participação restringiu-se apenas à parte de indicar sugestões na fase anterior à da formulação, sendo que esta última ficou exclusiva para os diretores dos campi, os quais levaram, para a comissão, o pensamento de cada uma das comunidades dos campi do IFC.

Com relação à afinidade dos planos estratégicos dos campi com o plano estratégico do IFC, nota-se uma grande divisão entre o pensamento dos entrevistados. Embora a maioria dos entrevistados reconheça essa afinidade, parte dos entrevistados afirma que essa afinidade é muito frágil. Segundo as palavras do entrevistado nº 1, “estabeleceu-se uma grande divergência entre o plano do seu campus com o plano do Instituto, em função de que muitas decisões foram tomadas para responder às demandas emergentes do mercado, incluído aí as decisões políticas do Ministério da Educação, o que acabou por distanciar, de alguma maneira, o plano do campus do plano de IFC”.

Com relação à implantação e controle do processo, constatamos a ocorrência de um desvio em relação ao padrão estabelecido, referente ao controle e acompanhamento do plano, uma vez que não foram criados indicadores de controle. Este acabou sendo realizado apenas de maneira informal durante as reuniões da comissão. Houve um processo de controle, mas de forma informal, pois raras foram as metas que tiveram seus indicadores formalizados no plano e no processo de

controle.

Com relação ao envolvimento e comprometimento dos gestores dos campi em cumprir as metas estabelecidas no planejamento estratégico do IFC, outra unanimidade. Todos os entrevistados consideram bastante alto o comprometimento e o envolvimento dos gestores dos campi na procura do atingimento das metas do Plano Estratégico do Instituto.

Com relação ao nível de comunicação do plano estratégico, como já informado anteriormente, a comissão optou pelo veículo eletrônico, utilizando o site do IFC para informar sobre o andamento do processo. A grande maioria dos entrevistados considerou fraca e ineficiente a forma e o processo utilizado para comunicar o plano à comunidade escolar.

A análise das entrevistas com foco no planejamento estratégico do IFC trouxe grande contribuição para o estudo proposto, uma vez que permite reconhecer pelas vozes de profissionais envolvidos diretamente na gestão do instituto e dos campi, os erros e os acertos ocorridos no processo; além disso, responde, de forma clara e inequívoca a um dos objetivos da pesquisa, que era investigar o distanciamento ou a afinidade entre os planos produzidos nos campi e o Plano Estratégico do IFC. Podemos sintetizar a análise reconhecendo que o processo de implantação do planejamento estratégico no IFC foi realizado utilizando a metodologia recomendada pela literatura, obedecendo às etapas prescritas, sendo um processo que procurou estabelecer a participação da comunidade escolar e que, embora tenham ocorrido falhas, notadamente no que tange à comunicação interna, o processo pode ser considerado auspicioso, pois foram lançadas bases bastante sólidas, que necessitam de alguns ajustes, para os processos futuros. Outra constatação interessante, que emerge da análise dos dados extraídos das entrevistas, são as diferentes visões dos servidores que participaram da elaboração do Plano Estratégico do IFC, que se posicionam de forma menos crítica ao processo do que os servidores entrevistados que não participaram da elaboração dos planos, os quais consideram que a afinidade entre os planos é pequena, em virtude de que os diretores dos campi foram obrigados a tomar decisões não previstas no plano, em função das

particularidades das suas unidades.

Um dos pontos negativos indicados pelos entrevistados foi com relação ao acompanhamento do processo, após sua implantação. A título de exemplo, observa-se que faltou, segundo as palavras do entrevistado 1, criar indicadores e responsabilizar servidores por seu acompanhamento. O controle do plano foi realizado durante as reuniões da comissão elaboradora, que monitorou a manutenção do plano.

5.3.4 Perguntas relativas aos planos estratégicos dos campi

Com relação à importância do planejamento estratégico para o campus, a imensa maioria dos entrevistados reconhece ser de grande importância e muito bem-vinda a implantação do planejamento estratégico nos campi. Nas palavras do entrevistado nº 6, “o planejamento estratégico é muito importante para garantir as verbas que o campus precisa para investir, tanto nas obras como nos processos de melhoria do ensino-aprendizagem”.

Com relação ao fato de que a implantação do planejamento estratégico alterou os processos normais de trabalho, também nas respostas referentes aos campi, os entrevistados, em unanimidade, acreditam que o planejamento estratégico alterou não tanto os processos de trabalho, mas sim, alterou significativamente a postura dos servidores frente ao futuro da instituição.

Com relação ao modo com que a elaboração e a implementação do plano estratégico do campus foram comunicadas à comunidade escolar, a grande maioria dos entrevistados declarou acreditar que o sistema foi falho, deixando a desejar, uma vez que a maior parte dos servidores e colaboradores do Instituto, incluindo aí o corpo discente, desconhece o plano dos campi. Mais uma vez aparece o fato de que o veículo de comunicação não tem a abrangência necessária para as informações de tão alta relevância.

Com relação à afinidade e convergência entre os planos estratégicos dos campi e o plano estratégico do IFC, a maioria dos entrevistados respondeu que é grande a convergência, uma vez que a maioria das metas ali estabelecidas são desdobramentos estipulados no próprio plano estratégico do IFC e tem por objetivo alcançar e controlar as metas estratégicas ali contidas. Além disso, as outras metas e

ações contidas nos planos dos campi, embora não presentes no plano do IFC, tendem aos mesmos objetivos institucionais.

Com relação à questão da contribuição do processo do planejamento estratégico para o campus, emergiu, aqui, a unanimidade. Todos os entrevistados reconhecem que a implantação do planejamento estratégico no campus contribuiu para uma maior transparência nos atos da direção, pois a partir da implantação do planejamento, as metas, as ações e as decisões passaram a ser de domínio público, no momento em que foram expostas à comunidade com a divulgação do plano. Todos os respondentes afirmaram que, a partir dessa divulgação, todos puderam comprometer-se com o futuro da instituição.

Com relação à produção de indicadores de controle do plano elaborado, não foram encontrados indícios da sua construção na documentação analisada, fato comprovado pelas respostas dos entrevistados, que informaram que não foram construídos os indicadores. Houve, sim, um controle, o qual foi exercido pelas comissões em cada um dos campi, tendo faltado a formalização desses índices, bem como a comunicação do seu atingimento ou não.

Com relação à participação da comunidade escolar na formulação e implantação das metas e estratégias, a maioria dos entrevistados entende que a participação foi muito pequena, restringindo-se a uma ou duas reuniões gerais, nas quais os presentes foram estimulados a oferecer sugestões. A partir desse ponto, uma pequena equipe foi encarregada de formular as estratégias e ações necessárias para atingi-las.

Concluindo a análise inicial dos dados coletados nas entrevistas, apresentamos uma síntese de nossas observações, no que se refere ao processo de implantação do planejamento estratégico nos campi de Camboriú e Santa Rosa do Sul. Notamos que pela análise das respostas obtidas nas entrevistas, o processo desenrolou-se de forma muito parecida com o do plano estratégico do IFC. Pelo conjunto das respostas, observamos que os procedimentos desenvolvidos nos campi foram menos participativos e com os mesmos problemas no que se refere à comunicação interna, fatores esses a serem objeto de maior atenção nos planos futuros. Outra observação importante é o fato de que a maioria dos entrevistados

reconhece que os planos elaborados pelos campi têm bastante afinidade com o Plano Estratégico do IFC, não só pelo fato de que são desdobramentos daquele, mas também quando focamos as decisões e ações realizadas no âmbito dos campi, as quais, mesmo quando não estão determinadas no plano do IFC, mesmo assim ainda mantêm grande convergência com aquele. Da mesma forma como foi observado nas respostas relativas ao Plano Geral do IFC, os entrevistados reconhecem que não se produziram indicadores e nem se determinou o modo como iriam controlar o atingimento das metas estabelecidas.

5.4 Análise dos dados obtidos nos questionários

Durante os meses de novembro e dezembro de 2016, solicitamos aos servidores lotados nos campi selecionados para a pesquisa e aos servidores lotados na Reitoria, que respondessem a um questionário. Do total de 225 questionários enviados, foram respondidos 93, representando 42,22% dos servidores, técnicos e professores das três referidas unidades.

Também da mesma forma que nas entrevistas, o questionário foi dividido em duas partes. Uma referente ao plano estratégico do IFC e outra, com perguntas semelhantes, referente aos campi. Em virtude da percentagem conseguida, foi necessário desenhar o perfil dos respondentes.

5.4.1 Perfil dos respondentes

Procurou-se conhecer o perfil dos respondentes, para obtermos uma visão mais nítida de quem são as pessoas que responderam ao questionário apresentado, se elas tiveram participação na formulação dos planos, se eram servidores ou professores, se exerciam ou não cargos de gestão nas suas unidades de lotação, pois o perfil talvez indicasse a tendência das respostas, possibilitando uma maior visibilidade sobre a compreensão do respondente sobre o processo de implantação do novo modelo gerencial. Podemos verificar, pela tabela 5, o perfil dos respondentes. Do total de respondentes (93), 25, equivalente a 26,88% exercem cargo de gestão enquanto 68, que equivalem a 71,58%, não exercem cargo, tanto na Reitoria como nos campi.

De outra forma, 14 dos respondentes, representando 14,74% do total

participaram de uma das comissões elaboradoras (comissão central ou comissão local) enquanto 71 dos respondentes, representando 74,74% do total não participaram do processo, sendo que oito dos respondentes, representando 8,42% do total não responderam a essa questão.

Tabela 5 Perfil dos respondentes do questionário

Unidade de lotação	Técnico	Docente	TOTAL
Reitoria	29	1	30
Camboriú	17	3	20
Santa Rosa do Sul	22	21	43

Fonte: elaborado pelo autor.

Da mesma forma que procuramos conhecer o perfil dos respondentes, também conferimos quais deles tiveram uma atuação mais direta no processo. Na tabela 6, podemos visualizar quantos dos respondentes tiveram essa atuação mais direta, participando da elaboração dos planos.

Tabela 6: Atuação nas comissões elaboradoras

Unidade de lotação	Comissão elaboradora do PÉ do IFC	Comissão elaboradora do PE do Campus
Reitoria	05	00
Camboriú	03	05*
Santa Rosa do Sul	03	01**

Fonte: elaborado pelo autor

* Dos cinco membros da comissão interna composta no Campus Camboriú, três participaram da Comissão que elaborou o Plano Estratégico.

** No Campus de Santa Rosa, a elaboração do plano estratégico ficou sob a responsabilidade do Diretor de Administração e Planejamento, que também fez parte da Comissão Elaboradora do Planejamento Estratégico do IFC.

Ao olharmos com atenção à tabela 8, notamos que houve um equilíbrio já esperado entre as unidades, com uma frequência maior de respondentes lotados no Campus Santa Rosa do Sul, o que nos leva à dedução de normalidade, por ser esse campus o de lotação do pesquisador. Importante também a observação de que, dos 30 respondentes lotados na Reitoria, 08 compuseram ou a Comissão Central (responsável pela implantação do planejamento estratégico do IFC) ou a Comissão Local, responsável pela implantação do planejamento estratégico no campus, ou ambas. Dos 20 respondentes do Campus Camboriú, cinco servidores participaram da

elaboração, enquanto que, dos 43 respondentes do Campus Santa Rosa do Sul, apenas três servidores participaram da elaboração de um ou dos dois planos. Esse dado aponta para o equilíbrio do conjunto de respostas, indicando que os servidores que não participaram da elaboração dos planos também formaram a maioria dos respondentes, embora seja importante notarmos que, no que se refere ao Plano Estratégico do IFC, a participação da comunidade escolar ficou restrita aos servidores com cargo de direção, os quais detêm, por força dos cargos que ocupam, uma grande representação da sua comunidade, uma vez que eleitos foram para o cargo que exercem, o que mostra a liderança que exercem sobre os membros do seu campus.

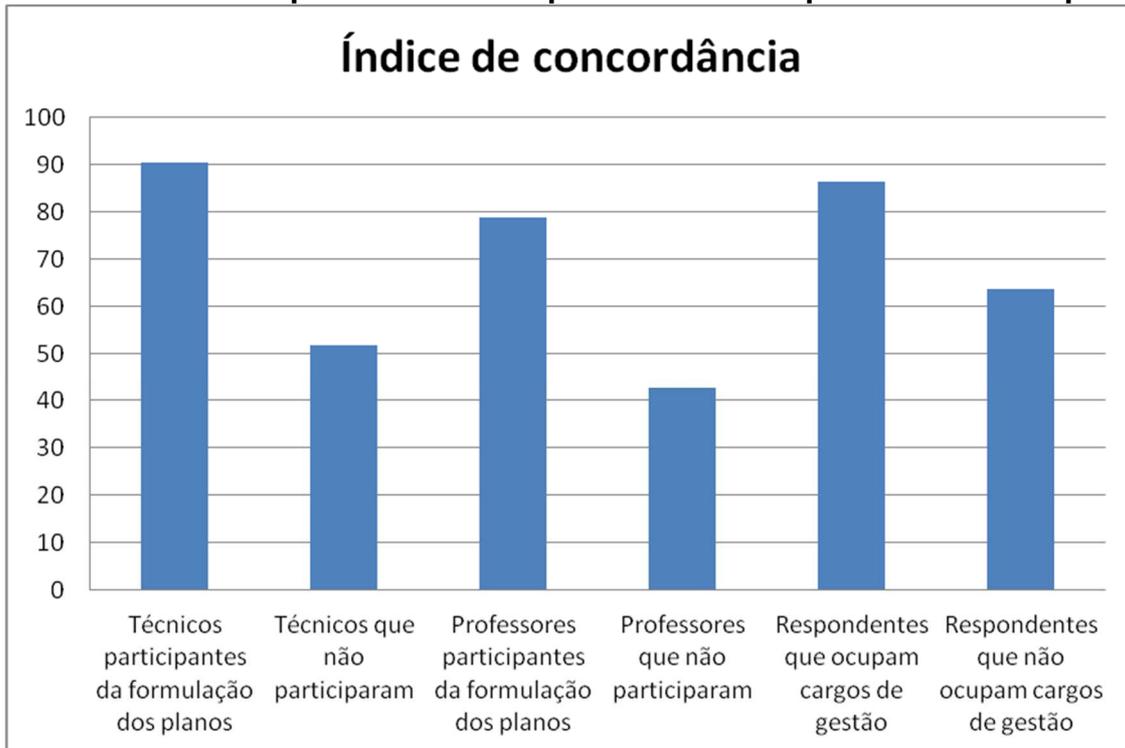
5.4.2 Análise das respostas dos questionários

Nesta parte da pesquisa, fizemos a análise do posicionamento dos respondentes em relação às assertivas apresentadas. No apêndice 3, apresentamos os dados extraídos com o percentual para cada uma das opções apresentadas. Primeiramente, trataremos das assertivas referentes ao Plano Estratégico do IFC e, após, das relativas aos planos elaborados nos campi. O tratamento dado foi direcionado a cada uma das assertivas, mas sem deixar de olhar para o conjunto das mesmas, que apontaram para perspectivas mais gerais. Como exemplo, podemos citar que muitos dos posicionamentos recolhidos, embora sendo respostas diretas às assertivas, formaram, junto com os de outras assertivas, uma visão mais completa do processo. Para tanto, separamos os respondentes em três categorias: uma reunindo os técnicos, outra os professores e a terceira reunindo todos os respondentes, agora vistos sob o ponto de vista da ocupação de cargos de gestão, tanto na Reitoria como nos campi. Cada uma dessas categorias foi dividida em dois grupos. A categoria dos técnicos foi dividida entre os que participaram da elaboração dos planos e os que não tiveram participação no processo; mesmo caso dos docentes, também divididos num grupo dos que participaram das comissões elaborativas dos planos e o grupo dos que não participaram. Já a terceira categoria, que compreende todo o universo de respondentes, foi dividida em dois grupos, sendo um o grupo dos respondentes que ocupam cargo de gestão e o outro, o grupo dos que não exercem.

Com relação ao cumprimento das etapas recomendadas pela literatura, assertiva que buscava o posicionamento dos respondentes quanto aos procedimentos utilizados na elaboração dos planos, ao analisarmos os dados extraídos das respostas

podemos inferir que os respondentes reconheceram que, embora as etapas tenham sido realizadas, em algumas delas houve falhas, tais como, por exemplo, no processo de comunicação e informação internas.

Gráfico 1: Cumprimento das etapas necessárias para elaborar os planos



Fonte: elaborado pelo autor

A primeira assertiva apresentada, de nº 5, que afirmava que o IFC valorizava a participação do funcionário/professor no processo de formulação e implantação do plano estratégico da instituição, nos apresentou um conjunto de respostas discordantes em sua maioria. Os respondentes que não participaram da elaboração do planejamento estratégico não reconhecem essa valorização, pois não

se sentiram valorizados com sua participação, como podemos verificar na tabela 7.

Tabela 7: Valorização da participação dos servidores no processo¹

Respondentes	Índice de concordância (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	90,50
Técnicos que não participaram	48,00
Professores participantes da formulação dos planos	78,80
Professores que não participaram	42,60
Respondentes que ocupam cargo de gestão	86,40
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	63,80

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação ao cumprimento das metas contidas no plano do IFC, tema contemplado na assertiva nº 6, cujos números apresentamos na tabela 8, a maioria dos respondentes que não participaram do planejamento estratégico indicaram, em suas respostas, que não concordam com a assertiva. Cabe aqui uma análise diferenciada, em função da enorme disparidade dos posicionamentos dos respondentes, quando comparados os índices apresentados pelos servidores que elaboraram os planos aos índices dos respondentes que não tiveram participação direta na formulação dos planos. A visão dos dois grupos é muito díspar, pois os posicionamentos favoráveis dos respondentes que participaram da elaboração aproximam-se da unanimidade, enquanto os posicionamentos favoráveis à assertiva, por parte dos respondentes que não participaram do processo caem para menos da

¹ Em função da disparidade entre o número de respondentes que tiveram uma participação, tanto direta como indireta, na elaboração do planejamento estratégico, tanto o do IFC como os dos campi participantes da pesquisa, e o número dos que não tiveram nenhuma participação no processo, foi necessário, para podermos avaliar as respostas, uma categorização dos respondentes. Dessa forma, pudemos inferir, dos dados extraídos do questionário, que a qualidade das respostas, de cada categoria, no que se refere ao conhecimento dos planos, tem pesos diferentes, uma vez que as perguntas indagavam se a implantação do planejamento no IFC estava ou não sendo uma experiência bem-sucedida, com as respostas dependendo diretamente do conhecimento ou não, por parte do respondente, das metas e objetivos constantes do planejamento. Dessa forma, distribuímos as respostas em seis categorias, para melhor observarmos o índice de concordância dos servidores para com o processo. Tal divisão favoreceu a qualidade da análise realizada, uma vez que pudemos, dessa forma, observar as diferenças de conceito e concordância em cada grupo. De todas as demonstrações dos resultados encontradas, com base nas respostas encaminhadas, percebe-se, claramente, que os servidores que participaram da formulação do planejamento e o grupo dos que detêm algum cargo de gestão, têm uma visão mais favorável do que os demais grupos à implantação do planejamento estratégico.

metade dos respondentes.

Tabela 8: Cumprimento das metas do PE do IFC

Respondentes	Concordam (%)	Discordam (%)	Não se posicionaram² (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	95,00	2,00	3,00
Técnicos que não participaram	43,00	21,00	36,00
Docentes participantes da formulação dos planos	90,00	3,00	7,00
Professores que não participaram	37,00	23,00	40,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	57,00	8,00	37,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	35,50	31,00	35,50

Fonte: elaborado pelo autor

A assertiva de nº 7, na qual se afirmava que o IFC promoveu capacitação e treinamento para os membros das comissões elaborativas e para os gestores, obteve maior nível de concordância em todas as categorias de sujeitos, pois, em sua maioria, os respondentes confirmaram que o IFC deu o treinamento necessário para capacitar os servidores a atuarem no processo. Essa foi uma das assertivas que deram base à conclusão de que o processo seguiu e obedeceu às etapas recomendados pela literatura. Os números resultantes dessa assertiva podem ser

² Na demonstração dos dados recebidos dos respondentes, chama atenção o índice de respondentes que não se posicionaram. Nesta categoria, foram incluídos os respondentes que optaram pela resposta “Não discordo nem concordo” oferecida nas questões apresentadas, os quais, em nosso entendimento, deixaram de manifestar suas opiniões, preferindo abster-se de apresentar seus posicionamentos quanto à questão apresentada.

lidos na tabela 9.

Tabela 9: Capacitação e treinamento dos elaboradores

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram² (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Técnicos que não participaram	58,00	21,00
Professores participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Professores que não participaram	57,00	23,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	77,00	8,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	48,00	31,00

Fonte: elaborado pelo autor

No enunciado de nº 8, que afirmava que o IFC comunicou, de forma adequada, o plano a todos os servidores e colaboradores, registramos a discordância da maioria dos respondentes, como podemos ver pela leitura dos números da tabela nº 10, o que corrobora as informações obtidas nas entrevistas. Ressalta-se, das respostas, que o processo de comunicação foi falho e não atingiu os objetivos esperados, haja vista o grande número de respondentes que não conhecem os planos. Novamente surge, do conjunto de posicionamentos encontrados, uma grande diferença nas respostas fornecidas pelos respondentes que atuaram nas comissões elaborativas e as respostas dadas pelos respondentes que não tiveram participação no processo. Tamanha diferença também persiste quando comparamos os posicionamentos dos servidores que exercem cargos de gestão com os que não exercem. Da mesma forma que os servidores que não participaram do processo, os servidores que não fazem parte da gestão têm uma visão bem mais crítica do processo, o que acarretou nessas grandes diferenças de posicionamentos entre os

grupos, o que justifica a decisão da divisão entre as categorias escolhidas.

Tabela 10: O IFC comunicou, de forma adequada, o plano aos servidores

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	68,00	8,00
Técnicos que não participaram	33,00	11,00
Professores participantes da formulação dos planos	60,00	3,00
Professores que não participaram	28,00	15,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	57,00	8,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	18,50	30,00

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação ao enunciado de nº 9, que afirmava ser o Plano Estratégico do IFC um referencial para a ação dos servidores e colaboradores, a maioria dos respondentes afirmou sua discordância com a assertiva apresentada. Cabe aqui uma reflexão, pois surgiu uma contradição com as respostas fornecidas quando se questiona o grau de conhecimento do plano por parte dos servidores, pois a maioria confessa não conhecer as metas e estratégias ali contidas. Ora, se não são conhecidas as metas, como podemos afirmar se elas são ou não cumpridas? Acreditamos vir daí o grande número de respondentes que não quiseram ou não

souberam responder a essa assertiva, conforme podemos ver na tabela 11.

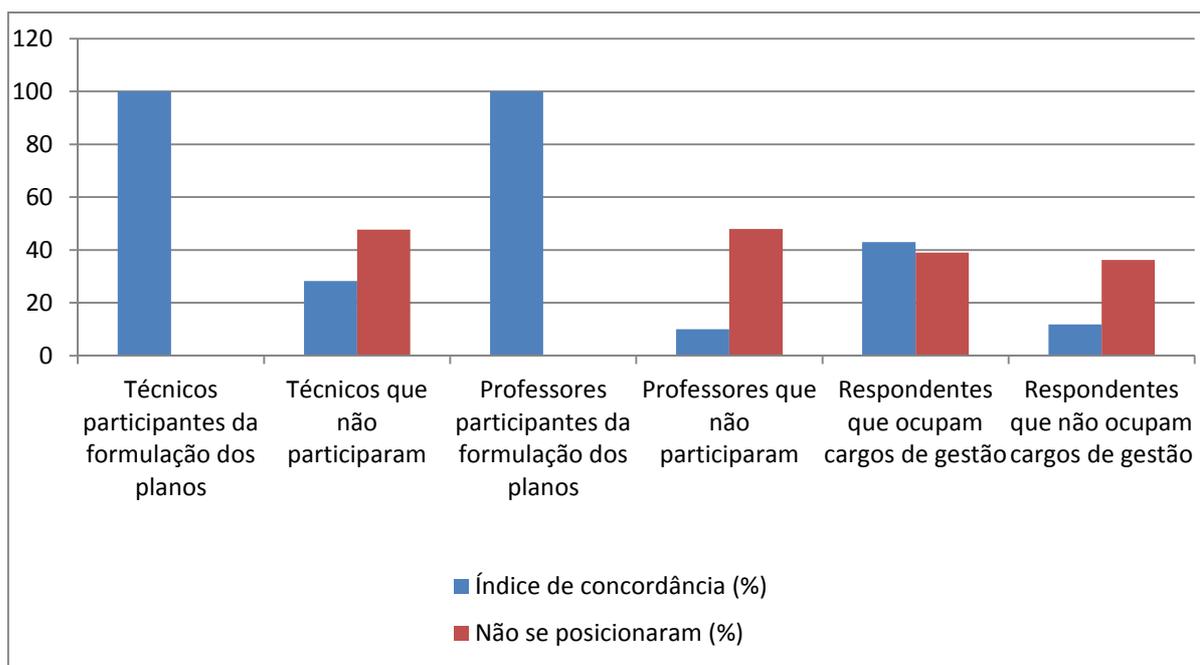
Tabela 11: O PE do IFC serve como referencial para a tomada de decisão

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	75,00	8,00
Técnicos que não participaram	18,70	45,00
Professores participantes da formulação dos planos	81,00	2,00
Professores que não participaram	15,00	58,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	41,00	29,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	33,50	31,00

Fonte: elaborado pelo autor

Na assertiva de nº 10, a qual perquiria sobre o grau de conhecimento do plano por parte dos respondentes, as respostas obtidas indicam que grande parte, em quase que sua totalidade, os respondentes que não participaram da elaboração do plano e os que não exercem cargos de gestão não têm conhecimento do conteúdo do plano estratégico do seu campus, da mesma forma que desconhecem também o plano estratégico do IFC, fato este que demonstra ter ocorrido uma falha no processo de comunicação interna. Por outro lado, quando voltamos nosso olhar para o posicionamento dos respondentes que participaram do processo, tanto na elaboração como na implantação do plano, encontramos uma unanimidade porém inversa. Todos, sem exceção, afirmaram conhecer o plano estratégico do seu campus.

Gráfico 2: Grau de conhecimento do plano.



Fonte: elaborado pelo autor

O enunciado nº 11 do questionário afirmava que o Plano Estratégico do IFC era realista e exequível, levando-se em consideração o contexto socioeconômico do País. Para que nossa análise seja representativa dos dados extraídos, precisamos, novamente, olhar para os números separando os posicionamentos dos respondentes que participaram do processo daqueles que não tiveram tal participação. Essa assertiva foi uma das que teve o maior índice de respondentes que não souberam ou não quiseram se posicionar. Excetuando-se os respondentes que participaram, que entendem, de forma unânime, que o plano é realista e exequível, a imensa maioria dos respondentes, aquela composta pelos servidores que não participaram da elaboração dos planos e que não exercem cargo de gestão nas suas unidades de lotação, tem posição contrária. Para eles, o plano estratégico do IFC não é nem realista nem exequível, tal o nível de discordância apresentado como podemos

verificar na tabela 12.

Tabela 12: Realismo e exequibilidade do Plano

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Técnicos que não participaram	28,30	91,00
Professores participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Professores que não participaram	10,00	62,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	43,00	26,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	11,80	52,00

Fonte: elaborado pelo autor

Como conclusão preliminar da análise das respostas obtidas, podemos afirmar que, embora para a grande parte dos servidores lotados nos campi selecionados, haja um grande desconhecimento das políticas, metas e estratégias constantes do Plano Estratégico do IFC, há uma visão negativa em relação ao novo modelo gerencial adotado. Essa visão crítica, pela análise dos dados extraídos do questionário, refere-se ao processo ocorrido. A maioria dos respondentes reafirmou, em diversas respostas sua discordância com o processo ocorrido, mas não podemos afirmar, com base nos dados coletados, que essa visão crítica advenha ou esteja vinculada a uma rejeição ao modelo da gestão com base no planejamento estratégico ora implantado no Instituto.

Outra constatação importante é o fato de que, embora tenha havido um processo de capacitação para os servidores que participaram da formulação do plano, essa capacitação não foi estendida a todo o corpo funcional, o que não permitiu que os servidores, na sua totalidade, tomassem conhecimento do processo do planejamento estratégico na Instituição. Despontam, das respostas apresentadas, críticas quanto ao sistema de comunicação interna, à falta de valorização, pela direção do Instituto à participação da comunidade escolar no processo e, também, muitos apontamentos negativos sobre a metodologia utilizada para estimular os servidores a participarem. Segundo grande parte dos respondentes, o processo de motivação e informação utilizado não atingiu os servidores, os quais ficaram à margem do

processo.

Com relação às perguntas relativas à motivação e participação no processo, fica evidente um distanciamento entre os dois campi analisados. Os servidores lotados no Campus Camboriú sentiram-se mais valorizados do que os lotados no Campus Santa Rosa do Sul. Na tabulação das respostas, quando separamos os servidores por local de atuação, notamos que, enquanto 50% dos servidores do campus de Camboriú sentiram-se valorizados e motivados, apenas 18% dos servidores do Campus de Santa Rosa do Sul indicaram a mesma resposta. Levando-se em consideração o conjunto das respostas obtidas, tanto nos questionários como nas entrevistas, podemos inferir que essa grande diferença de percepção dos servidores lotados nos campi deve-se, provavelmente, ao fato de que, no Campus Camboriú, o processo foi mais participativo, ao contrário do ocorrido no Campus Santa Rosa, onde o processo ficou restrito a um mínimo de servidores.

Essa dimensão da gestão, relativa a manter mobilizados e motivados os seus colaboradores, segundo nos ensina Oliveira (2015), é fator preponderante para o sucesso do planejamento. Essa dimensão envolve afastar as resistências naturais à mudança pretendida, produzir um sistema de comunicação adequado, de forma a manter um alto nível de informação a todos os servidores, promover o envolvimento e a participação das pessoas no processo, principalmente daqueles mais resistentes.

Tendo em vista o exposto acima, podemos dizer que, embora tenha havido alguns acidentes de percurso, que marcaram o processo de implantação e sedimentação do planejamento estratégico como imperfeito, deixando a desejar em alguns aspectos, como já anteriormente afirmado, principalmente nos processos motivacionais, de valorização e participação, os procedimentos não foram de todo imperfeitos, uma vez que, sendo essa a primeira vez que o instituto utilizou essa ferramenta, restam alguns sucessos, entre eles o processo de treinamento e capacitação oferecido a um grande número de servidores, que os capacitou a participarem do processo com suas sugestões e suas expectativas, ao indicarem, no início do processo, quais deveriam ser, sob seu ponto de vista, as ações, políticas e metas a constarem do plano, sugestões essas que foram analisadas pela equipe

elaboradora do plano.

Analisadas as respostas referentes ao Planejamento Estratégico do IFC, passamos à análise das respostas relativas aos desdobramentos do Plano formulados nos campi, os quais, além de serem desdobramentos daquele, pois compostos de metas que ficaram sob sua responsabilidade, tiveram inserção de metas e estratégias referentes às suas realidades e particularidades.

Com relação à assertiva nº 13, que afirmava estar o planejamento estratégico do campus de sua lotação afinado e alinhado com o Plano Estratégico do IFC, embora apenas uma ínfima parcela discordasse (8,2%), a imensa maioria dos respondentes (75,5%) não soube responder à questão oferecida, sendo que a maioria dos que responderam, coincidentemente formada pelos servidores que participaram da elaboração dos planos, afirmaram sua concordância. Dos números, podemos inferir que, por não conhecerem as metas e estratégias contidas no plano elaborado no seu campus, os respondentes não tiveram condição de dar sua concordância ou discordância em relação ao enunciado, fato esse que podemos inferir ao consultarmos os números constantes do gráfico 3.

Gráfico 3: Alinhamento entre os planos dos campi com o do IFC.



Fonte: elaborado pelo autor

Com relação à assertiva de nº 14, que afirmava que a gestão do campus havia comunicado, de forma adequada, a toda a comunidade escolar, o Plano Estratégico do IFC, divulgando as metas e estratégias ali contidas, os respondentes manifestaram discordância. O lugar comum, nos resultados da pesquisa, novamente

surge com enorme contraposição entre os posicionamentos dos servidores que tiveram participação no processo, em confronto com os servidores que não participaram da elaboração das metas estratégicas contidas no plano do seu campus. Isso posto, podemos inferir, sem sombra de dúvida, que o processo de informação e comunicação interna utilizado para informar a comunidade escolar sobre o processo de implantação do planejamento estratégico não conseguiu atingir seus objetivos, haja vista que a maioria dos membros da comunidade não tem conhecimento das metas e estratégias contidas no plano. Tal constatação fundamenta-se nos números encontrados na tabela 13.

Tabela 13: Comunicação adequada do PE do IFC

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	60,00	8,00
Técnicos que não participaram	28,30	24,00
Professores participantes da formulação dos planos	52,00	10,00
Professores que não participaram	10,00	62,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	37,00	26,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	21,80	42,00

Fonte: elaborado pelo autor

Os posicionamentos obtidos em resposta ao enunciado nº 15, o qual afirmava que a gestão do campus comunicou, de forma adequada, a toda a comunidade escolar o Plano Estratégico do Campus, divulgando as metas e estratégias ali estabelecidas, seguiram na mesma linha da assertiva anterior, referente ao PE do IFC. As mesmas falhas ocorridas no processo de comunicação do PE do IFC ocorreram na comunicação dos planos elaborados nos campi. As respostas têm contorno muito parecido quando se referem aos planos elaborados nos campi, tendo emergido uma discordância um pouco maior, mas não tão distante que

desconfigurasse a mesma conformação, como podemos inferir da leitura da tabela 14.

Tabela 14: Comunicação adequada do PE dos campi

Respondentes	Índice de concordância(%)	Não se posicionaram(%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	57,00	11,00
Técnicos que não participaram	18,00	20,00
Professores participantes da formulação dos planos	40,00	10,00
Professores que não participaram	15,00	32,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	40,00	15,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	17,80	42,00

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação aos dados obtidos nas respostas referentes à assertiva 16 (A direção do meu campus toma suas decisões estratégicas norteadas pelo plano estratégico do IFC), percebe-se, pelo grande número de respondentes que deixaram de se pronunciar sobre a assertiva (50,8%), que pesou muito o grande desconhecimento sobre o plano por parte dos servidores lotados nos campi participantes da pesquisa. Da parcela dos servidores que responderam ao quesito apresentado, restou a concordância para 29% deles, enquanto 20% discordou da assertiva. Divididos nas categorias de respostas, os números ficaram assim distribuídos, como nos revelam os dados contidos na tabela 15, que nos trazem um dado muito interessante: até mesmo para os servidores que tiveram participação efetiva na elaboração do plano, portanto conhecedores do mesmo, o índice de discordância é alto, o que indica um distanciamento entre as políticas e metas estabelecidas no Plano Estratégico do IFC e as decisões tomadas pelas direções dos

campi.

Tabela 15: As decisões do meu campus são norteadas pelo PE do IFC

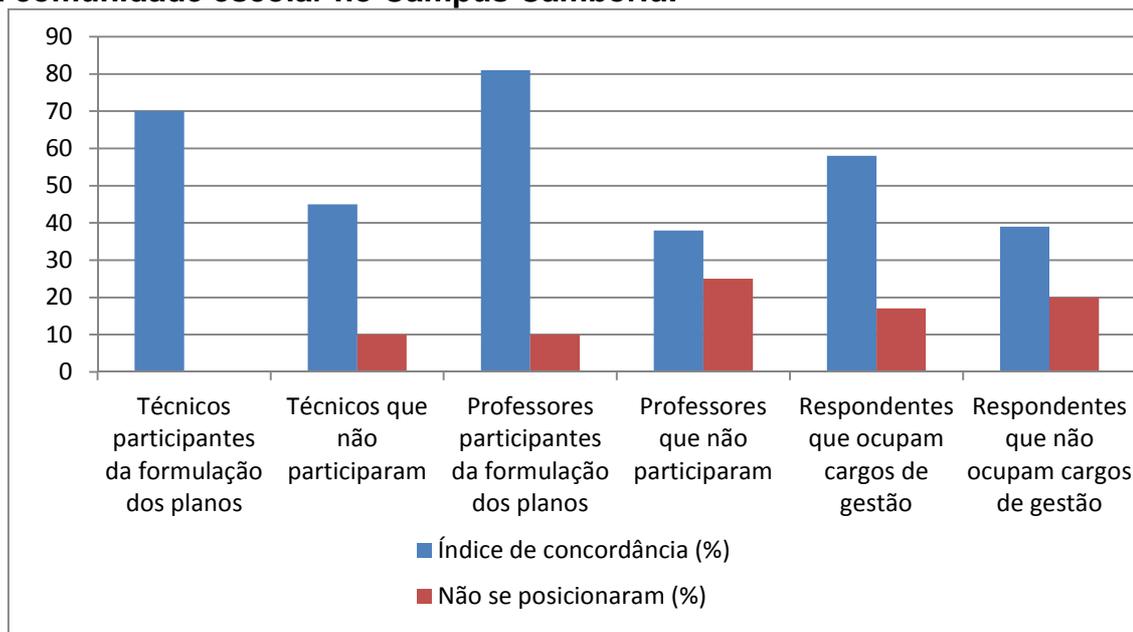
Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	35,00	32,00
Técnicos que não participaram	27,00	56,00
Professores participantes da formulação dos planos	30,00	25,00
Professores que não participaram	19,00	61,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	29,00	44,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	20,00	39,50

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação à assertiva de nº 17, os números mostraram uma disparidade muito grande entre os respondentes dos campi, o que obrigou à separação dos dados. Assim, tivemos que analisar separadamente cada um dos campi. Da confrontação desses dados, fica evidenciado que o Campus Camboriú estimulou a comunidade escolar para a participação e engajamento no processo de forma muito mais eficiente do que o Campus Santa Rosa do Sul. Mesmo com a disparidade encontrada nas respostas, o resultado obtido ainda aponta na direção de falhas no sistema de comunicação e valorização, como podemos inferir dos números dos gráficos 4, referente ao campus Camboriú e do gráfico 5, contendo as respostas do Campus Santa Rosa do Sul. Nesta análise também foram englobadas as respostas oferecidas ao enunciado de nº 24 (a direção do meu campus valoriza minha participação no processo de implantação e formulação do plano estratégico do meu campus), pois as duas assertivas tratam do mesmo assunto, tais como o estímulo à participação e a valorização ou o reconhecimento pela atuação no processo, por parte das direções dos campi.

Gráfico 4: Valorização da participação e estímulo ao engajamento ao processo

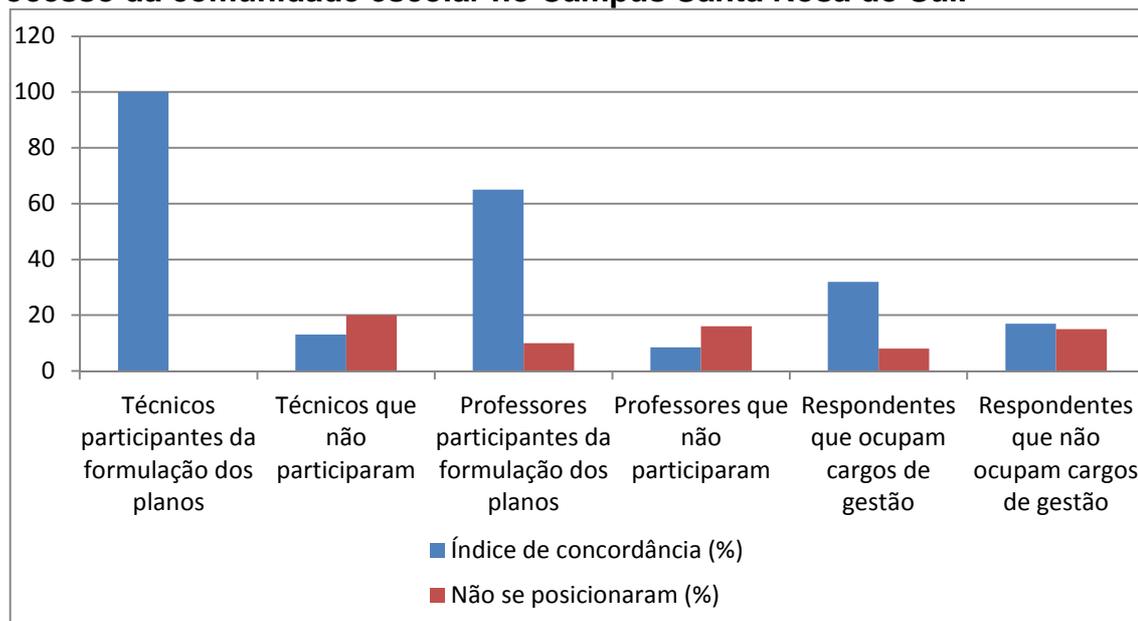
da comunidade escolar no Campus Camboriú.



Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 5: Valorização da participação e de estímulo ao engajamento ao

processo da comunidade escolar no Campus Santa Rosa do Sul.



Fonte: elaborado pelo autor

Na assertiva de nº 18, oferecida para que os respondentes manifestassem sua concordância ou discordância com o enunciado que afirmava que o processo de implantação do planejamento estratégico no campus havia ocorrido de forma participativa com representação significativa de todos os setores comunidade escolar, encontramos resultados coerentes, quando confrontados com as assertivas referentes à valorização da participação da comunidade escolar no processo de formulação e implantação dos planos estratégicos dos campi. Mais uma vez ressalta-se, nos números encontrados, a discordância da maioria dos respondentes, que não reconhecem o processo como participativo, entendendo, ao contrário, que o processo ocorreu de forma centralizada e com pouca participação, como podemos concluir da leitura da tabela nº 16. Diferentemente do encontrado na assertiva anterior, os números aqui se aproximam quando comparamos as respostas encaminhadas pelos respondentes dos dois campi. A disparidade aqui novamente encontrada entre os posicionamentos obriga-nos, mais uma vez, a registrar o grande confronto entre as respostas dos respondentes que participaram e as dos respondentes que não tiveram participação na elaboração dos planos.

Tabela 16: O processo foi participativo e teve significativa representação dos

diversos setores da comunidade escolar

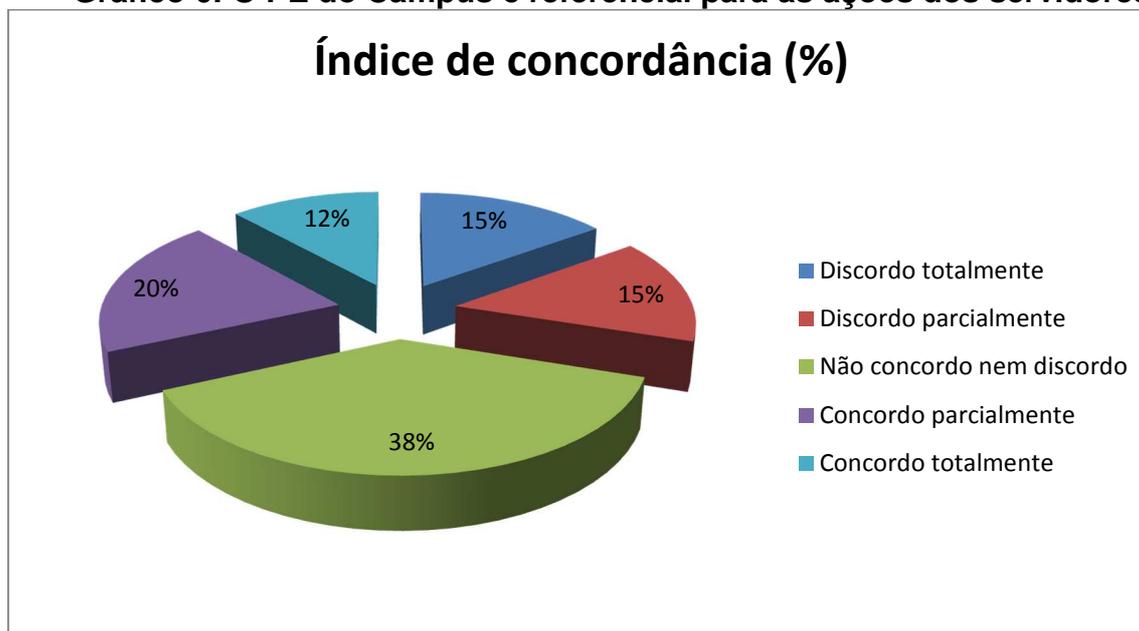
Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	85,00	8,00
Técnicos que não participaram	32,00	10,00
Professores participantes da formulação dos planos	81,00	13,00
Professores que não participaram	28,00	25,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	58,00	17,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	25,00	15,00

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação à assertiva de nº 19, a qual afirmava ser o Plano Estratégico do Campus um referencial para a ação dos gestores, servidores e colaboradores, as respostas encontradas tenderam para o equilíbrio, pois, enquanto 31,7% dos respondentes concordaram com o enunciado, outros 30,0% discordaram. Levando-se em conta também que o número dos que não responderam ficou em 38,3%, temos um equilíbrio nas respostas, de tal forma que se impossibilita uma tendência para a concordância ou para a discordância, como podemos inferir dos

dados constantes no gráfico 6.

Gráfico 6: O PE do Campus é referencial para as ações dos servidores.



Fonte: elaborado pelo autor

A assertiva de nº 20 tratava do grau de conhecimento, por parte dos servidores, sobre os planos estratégicos elaborados nos campi em que estavam lotados. Analisando os números encontrados nas respostas enviadas, e tomando em consideração o elevado número de respondentes que não indicaram sua posição (44,0%), resta, na parcela que respondeu, uma preferência pela concordância com o enunciado, embora pequena, como podemos inferir dos números da tabela 17.

Como já era de se esperar, os respondentes que participaram do processo de elaboração dos planos dos campi, tanto técnicos como docentes, foram unânimes em afirmar seu conhecimento dos seus conteúdos. E, também, não devemos deixar de lembrar que o índice de conhecimento dos planos por parte dos respondentes que não participaram da elaboração e que não ocupam cargos de gestão é muito baixo, mostrando a ocorrência de problemas sérios nos processos de informação e comunicação interna, não só no Instituto como um todo, mas também

nos campi

Tabela 17: Grau de conhecimento dos planos elaborados nos campi

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Técnicos que não participaram	28,30	50,00
Professores participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Professores que não participaram	10,00	70,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	43,00	18,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	11,80	44,00

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação ao enunciado de nº 21, que afirmava ser o plano estratégico do campus exequível e realista, em função do contexto socioeconômico atual, surge grande disparidade entre os servidores, como comprovam os números contidos na tabela 18, que indica uma grande porcentagem de respondentes que não se posicionaram. Também indicam, esses números, que as posições dos respondentes que tiveram participação da formulação dos planos e os que exercem cargos de gestão, que reconhecem a exequibilidade dos planos, são diametralmente opostas aos posicionamentos dos demais servidores, que consideram os planos construídos

como fora da realidade do contexto econômico atual e inexecutáveis.

Tabela 18: Exequibilidade dos planos elaborados nos campi

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Técnicos que não participaram	40,00	35,00
Professores participantes da formulação dos planos	100,00	0,00
Professores que não participaram	30,00	45,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	70,00	17,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	21,00	59,00

Fonte: elaborado pelo autor

Com relação às assertivas de nº 22 (A direção do meu campus toma decisões estratégicas não previstas no PE do IFC) e 23 (A direção do meu campus toma decisões estratégicas não prevista no PE elaborado no Campus), por tratarem do mesmo assunto – obediência ao prescrito nos planos quando da tomada de decisão – tiveram suas respostas agrupadas na tabela de nº 19, até mesmo porque os posicionamentos dos respondentes quanto aos dois enunciados configuraram-se praticamente iguais, sem diferenças ou disparidades significativas. Até mesmo os números dos que não quiseram ou não souberam responder se equivalem em relação a ambos enunciados, pois essa opção atingiu 48,3% na assertiva 22 (obediência ao contido no PE do IFC) e o mesmo percentual de 48,3% na assertiva 23 (obediência ao contido nos planos elaborados nos campi). Uma das conclusões a que podemos chegar ao analisar os números indicados abaixo é que muitas das decisões estratégicas tomadas pelas direções dos campi participantes da pesquisa são do tipo emergentes que, segundo Mintzberg (2009), são as decisões que, embora não previstas no plano estratégico, são tomadas em função de novas demandas do ambiente e que, muitas vezes, são tomadas em função das necessárias correções de

curso dos planos, nos quais só constam as estratégias deliberadas.

Tabela 19: Obediência ao prescrito nos planos estratégicos

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	62,00	8,00
Técnicos que não participaram	29,00	50,00
Professores participantes da formulação dos planos	55,00	15,00
Professores que não participaram	25,00	58,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	52,00	18,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	28,00	49,00

Fonte: elaborado pelo autor

Embora os planos construídos ainda estejam em execução, o que impediria, em tese, uma análise sobre se o campus estaria ou não cumprindo os planos estratégicos elaborados nos campi, acreditamos importante registrar o pensamento dos respondentes. Dos dados extraídos tem-se a compreensão de que a maioria dos respondentes que participaram da elaboração entendem que a direção está cumprindo as metas, enquanto que os respondentes que não participaram da elaboração dos planos entendem o contrário. Apenas 38% deles concordam com o

posicionamento dos que participaram, como podemos inferir dos dados da tabela 20.

Tabela 20: Cumprimento das metas estabelecidas no plano

Respondentes	Índice de concordância (%)	Não se posicionaram (%)
Técnicos participantes da formulação dos planos	85,00	8,00
Técnicos que não participaram	69,00	22,00
Professores participantes da formulação dos planos	83,00	5,00
Professores que não participaram	49,00	32,00
Respondentes que ocupam cargo de gestão	78,00	15,00
Respondentes que não ocupam cargo de gestão	38,00	49,00

Fonte: elaborado pelo autor

Como conclusão preliminar da análise das respostas obtidas, constatou-se que grande parte dos servidores lotados nos campi selecionados desconhece as políticas, metas e estratégias constantes do Plano Estratégico do IFC. Tal fato exprime o que pode ser interpretado como um desconforto em função de que esperavam um processo mais participativo. Sendo assim, podemos inferir que o processo de implantação do novo modelo gerencial com base no planejamento estratégico deixou a desejar, pois não conseguiu engajar a comunidade escolar, a qual se considerou, pelas respostas obtidas, excluída do processo.

Outra constatação importante é o fato de que, embora tenha havido um processo de capacitação para os servidores que participaram da formulação do plano, essa capacitação não foi estendida a todo o corpo funcional, o que não permitiu que os servidores, na sua totalidade, tomassem conhecimento do processo de implantação do planejamento estratégico na Instituição. Despontam das respostas apresentadas, críticas quanto ao sistema de comunicação interna, à falta de valorização, pela direção do Instituto, da participação da comunidade escolar no processo e, também, muitos apontamentos sobre a falta ou a inadequação de ações estimuladoras à participação no processo. Segundo grande parte dos respondentes, o processo de comunicação e informação utilizado não atingiu os servidores, os quais ficaram à margem do processo. A não participação durante a formulação e implantação dos planos ocasionou a quantidade de respostas negativas quando se

questionou sobre a valorização da participação e o estímulo dado ao engajamento dos servidores no processo.

Com relação às perguntas relativas à participação no processo, fica evidente um distanciamento entre os dois campi analisados. Os servidores lotados no Campus Camboriú sentiram-se mais valorizados do que os lotados no Campus Santa Rosa do Sul. Na tabulação das respostas, quando separamos os servidores por local de atuação, notamos que, enquanto 50% dos servidores do campus de Camboriú sentiram-se valorizados e motivados, apenas 18% dos servidores do Campus de Santa Rosa do Sul indicaram a mesma resposta. Levando-se em consideração o conjunto das respostas obtidas, tanto nos questionários como nas entrevistas, podemos inferir que essa grande diferença de percepção dos servidores lotados nos campi deve-se, provavelmente, ao fato de que, no Campus Camboriú, o processo foi mais participativo e transparente, ao contrário do ocorrido no Campus Santa Rosa, onde o processo ficou restrito a um mínimo de servidores.

Essa dimensão da gestão, relativa a manter mobilizados e motivados os seus colaboradores, segundo nos ensina Oliveira (2015), é fator preponderante para o sucesso do planejamento. Essa dimensão envolve afastar as resistências naturais à mudança pretendida, produzir um sistema de comunicação adequado, de forma a manter um alto nível de informação a todos os servidores, promover o envolvimento e a participação das pessoas no processo, principalmente daqueles mais resistentes.

Tendo em vista o exposto acima, podemos dizer que, embora tenha havido alguns acidentes de percurso, que marcaram o processo de implantação e sedimentação do planejamento estratégico como imperfeito, deixando a desejar em alguns aspectos, como já anteriormente afirmado, principalmente nos processos motivacionais, de valorização e participação, os procedimentos não foram de todo imperfeitos, uma vez que, sendo essa a primeira vez que o instituto utilizou essa ferramenta, restam alguns sucessos. Senão vejamos: segundo a percepção dos respondentes que se posicionaram indicando sua preferência ao quesito oferecido, que afirmava o realismo e a exequibilidade das metas, as mesmas foram estabelecidas de forma realista, adquirindo, ao ver desses agentes, a qualidade de exequibilidade, o que comprova a validade do processo ora em curso, que implantou

uma mudança importante nos sistemas gerenciais do Instituto.

Do conjunto de respostas encaminhadas, constatou-se a incidência de falhas no processo, tanto durante a formulação como durante a implantação, uma vez que a comunidade escolar declarou que não teve a participação que esperava no processo, não se sentiu motivada e não teve conhecimento pleno do processo, pelo fato de não ter sido devidamente informada.

Embora divergentes das respostas colhidas dos servidores lotados na Reitoria, essa falta de conhecimento, que acabou originando uma desmotivação bem acentuada no corpo funcional, ocorreu tanto junto aos servidores do Campus Santa Rosa do Sul como no Campus Camboriú. Não foram detectados desvios significativos nas respostas dos dois campi, afora no que se refere ao estímulo e participação da comunidade, aspecto em relação ao qual foi constatada uma grande disparidade nas respostas advindas dos dois campi.

Com relação ao alinhamento ou ao desvio do conjunto de dados extraídos da pesquisa com relação ao padrão de respostas esperado, é importante ressaltar que a primeira premissa básica, para alavancar o processo ao sucesso, é que o setor ou a comissão responsável pela elaboração do plano esteja devidamente estruturado. Nesse ponto, o processo do IFC cumpriu o esperado, pois a comissão foi treinada, capacitada e recebeu toda a infraestrutura necessária para desenvolver seu trabalho.

A segunda premissa constante do padrão de comparação é a afirmativa de que o pessoal deve estar suficientemente treinado e inteirado dos processos a serem utilizados durante a formulação e a implementação do plano. Aqui, novamente podemos inferir que foi cumprida essa etapa, pois os membros indicados e escolhidos para formar as comissões elaborativas receberam treinamento e capacitação.

A terceira premissa que indicava a necessidade de contratação de consultoria externa, caso a instituição não possua, em seu quadro, servidores capazes de capitanear o processo também foi cumprida, pois o IFC contratou consultores externos para treinar e capacitar os membros das comissões. Eles foram treinados não só nas ferramentas necessárias para a implantação e elaboração, como também

nas utilizadas para acompanhamento e controle do planejamento estratégico.

No tocante ao quarto postulado constante do padrão, que indicava a necessidade de combater e afastar, antes da formulação e implantação do plano, as naturais resistências à mudança, embora tenham sido construídos espaços de discussão, em todas as unidades do IFC, sobre o novo modelo gerencial a ser implantado, inclusive com a coleta de sugestões, o processo atingiu parcialmente seus objetivos, uma vez que, na visão da maioria dos servidores que manifestaram sua opinião, tanto nas entrevistas como nos questionários, o processo foi muito centralizado, o que acabou por gerar um nível significativo de resistência e discordância sobre o processo.

Embora não tenha sido objeto de questionamento específico os processos de orientação sobre a importância do planejamento estratégico na instituição, pois tal assertiva não foi contemplada no questionário apresentado, podemos inferir, pelo conjunto de dados coletados na pesquisa, que o desvio encontrado com relação ao padrão comparativo é muito baixo. Durante as entrevistas ficou claramente evidenciado que as ações levadas a efeito com esse objetivo lograram êxito, até mesmo porque a dimensão da importância de se planejar o futuro é sentimento intrínseco nas pessoas.

Quando comparamos o padrão aos dados obtidos, com relação ao processo de comunicação interna, deparamo-nos aqui com um dos maiores problemas ocorridos. O sistema utilizado para dar conhecimento à comunidade não atingiu seus objetivos. A comissão falhou ao priorizar a comunicação através do site do Instituto e dos campi. Como ainda não existe a cultura de buscarmos as notícias nos sites, a comunidade escolar não tomou conhecimento do plano, como nos demonstraram as respostas encontradas.

Outra premissa não cumprida, que apresentou um desvio muito grande em relação ao esperado, é a que estipula que o processo deve acontecer de forma participativa, estimulando toda a comunidade escolar a se engajar e participar do processo. O entendimento que emana da análise dos dados recolhidos aponta para caminho diametralmente oposto. O processo, segundo a visão da maioria dos agentes que participaram da pesquisa, foi centralizado, e não foi motivador para que a

comunidade participasse do processo.

A premissa que estabelece que o plano deve ser construído pela empresa, considerando a organização como um todo, por mais que haja a descentralização de unidades, como aliás é o caso do IFC, uma instituição multicampi, foi cumprida. O planejamento estratégico foi construído de forma a contemplar a instituição como um todo, e teve a participação de representantes de todas as unidades, que trouxeram, para o processo, uma visão completa de todas as especificidades dos campi, o que resultou em um documento uniforme e coeso, enxergando a instituição como a reunião de todas as suas unidades.

Cumprindo com outra das premissas constantes do padrão comparativo, o Plano Estratégico do IFC atendeu e compreendeu as expectativas de curto, médio e longo prazo, e caracteriza-se por ser um documento onde fica nítida a convergência entre as políticas, estratégias e objetivos da instituição.

A décima primeira premissa do padrão pré-estabelecido, indica que o plano deve ser elaborado atendendo às especificações técnicas, não pulando etapas na sua elaboração, seguindo um roteiro básico. Nesse aspecto, embora tenha havido falhas na condução do processo, fica evidenciado que todas as etapas foram cumpridas. O fato, por exemplo, da comunicação interna ter falhado, não descaracteriza o plano, pois a comissão elaboradora procurou dar conhecimento de suas ações a toda a comunidade, não tendo atingido seu objetivo por erro na escolha dos veículos utilizados.

Outra premissa importante estabelece que o plano elaborado deve servir de base à tomada de decisão. Novamente surgem posicionamentos bastante contraditórios. Enquanto os servidores que tiveram participação ativa na construção do plano entendem que as direções, tanto dos campi como a da Reitoria, usam o plano como referencial para a tomada de decisões, os servidores que não tiveram participação na elaboração dos documentos apontam na direção contrária. Tal conjunto de posicionamentos emitidos pelos respondentes que não participaram do plano pode levar à interpretação de que suas discordâncias estejam ligadas ao seu desconhecimento das metas e estratégias dos planos elaborados ou do seu conhecimento de que algumas decisões foram tomadas para responder demandas

novas originadas nas mutações do ambiente, ocorridas após a elaboração dos planos.

Outra premissa do padrão, cujo não cumprimento pode colocar em perigo o sucesso do planejamento estratégico em uma organização, é a que indica a necessidade da construção de indicadores de controle. Nesse particular surge outra falha importante do processo de acompanhamento do planejamento, pois não foram construídos indicadores de controle e acompanhamento. O plano foi acompanhado e controlado por processos informais.

A última premissa constante do padrão comparativo era a que estabelecia a flexibilidade do plano, o qual deveria ter capacidade de se auto-ajustar às novas demandas do ambiente. Esse quesito da análise teve resultado favorável, pois, como apontaram os posicionamentos dos servidores participantes da presente pesquisa, muitas das decisões tiveram por base estratégias emergentes, criadas para responder às mudanças ocorridas no ambiente, as quais não descaracterizaram o plano em seu conjunto.

Com relação a um dos objetivos específicos da pesquisa – verificar a convergência e o alinhamento entre os planos elaborados nos campi e o planejamento do Instituto – constata-se na análise dos dados obtidos na pesquisa, que embora os planos dos campi sejam um desdobramento do plano geral da instituição, acrescidos de metas específicas de cada campus, os documentos mantiveram convergência e alinhamento. Os planos dos campi tendem a uma mesma percepção de futuro, alinhados com as metas e objetivos do plano geral, pois perseguem objetivos iguais, quando se referem ao futuro da instituição como um todo.

Congregando de uma forma geral os dados colhidos nos questionários, fica demonstrado que a percepção majoritária dos servidores aponta para uma discordância e não reconhecimento do sucesso do processo de formulação e implantação do planejamento estratégico no IFC. Emergiram, das respostas obtidas, muitas críticas, notadamente no que se refere à valorização e ao incentivo à participação do corpo funcional, que demonstrou uma leitura de que o processo não

teve a participação de todos.

5.5 Proposições a apresentar

Antes de apresentarmos nossas proposições, as quais foram pensadas como forma de contribuir para a melhoria do processo de gestão adotado pelo IFC, através do uso dessa importante ferramenta, qual seja, o planejamento estratégico, convém lembrar as deficiências apontadas na pesquisa, de modo que, para cada deficiência apontada, no intuito de contribuir para a melhoria do processo, apresentaremos alguma sugestão de melhoria.

Pelas respostas obtidas tanto nas entrevistas como no questionário, podemos afirmar que a maior deficiência ocorrida no processo foi a comunicação interna, pois grande parte da comunidade escolar não foi sequer comunicada da implantação do novo modelo gerencial, quiçá das metas e estratégias definidas.

No que tange à motivação para o engajamento no processo e à valorização da participação dos servidores, os esforços não foram bem-sucedidos, pois emerge, dos dados recolhidos, um forte sentimento de desestímulo à participação.

Referindo-se à obediência aos critérios técnicos recomendados pela literatura, para o sucesso da implantação de uma gestão baseada na utilização do planejamento estratégico, também se constatou a ocorrência de falhas e desvios do padrão previamente definido para comparação, pois a ocorrência de falhas e desvios ocorre motivada pela não obediência a esses critérios, com pouca valorização dos passos e medidas recomendadas na literatura especializada.

Quanto ao acompanhamento e controle do plano, sentimos falta de uma aplicação de indicadores de controle, cuja necessidade é descrita durante a formulação do plano, mas não constam da documentação referente ao seu acompanhamento.

Resultante da análise realizada, fica a constatação da necessidade de otimizarmos os esforços realizados no sentido da implantação desse novo modelo gerencial, com base no planejamento estratégico, motivo pelo qual apresentamos, a

seguir, nossas sugestões e proposições de melhoria no processo:

- Com relação ao processo de comunicação interna, nossa sugestão é de que ele seja repensado, para que atinja um nível de comunicação adequado, que garanta que a informação chegue a todos os interlocutores do processo e que possa salientar a necessidade da mudança para o novo modelo gerencial com a utilização do planejamento estratégico, como forma de afastar as resistências encontradas. Sugerimos que os canais de comunicação sejam ampliados com o uso do e-mail constitucional, que atinge diretamente a todos os servidores e colaboradores, e que sejam incluídas, nas pautas das reuniões setoriais, espaços para debate sobre o processo, tanto durante sua formulação como também nas fases de implantação, acompanhamento e controle.
- Com relação aos processos de acompanhamento, controle e revisão do plano, sugerimos que sejam elaborados e publicizados indicadores de desempenho, que facilitarão o acompanhamento do plano, e possibilitarão os ajustes necessários. Propomos, como sugestão, a utilização da tabela 5W1H, ferramenta muito utilizada para o controle e acompanhamento de processos. A tabela é, basicamente, um “checklist” para controle de alguma atividade, algum processo ou acompanhamento de alguma ação ou meta. Seu nome deriva das iniciais das diretrizes utilizadas para o controle, quais sejam: WHAT (o que será feito – ações), WHY (Por que será feito – justificativa), WHERE (onde será feito), WHEN (quando será feito – tempo), WHO (Por quem será feito – responsabilidade), HOW (como será feito – método) e HOW MUCH (Quanto custará fazer – custo). A ferramenta é extremamente útil, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre o processo (RIBEIRO, 2006). Afinal, a ausência de dúvidas ou um erro na transmissão de informações pode acarretar prejuízos e resultados não esperados.
- Com relação aos critérios técnicos de construção do plano, sugeriríamos a formação de uma comissão permanente de elaboração do planejamento estratégico, pois o sistema ora utilizado, de formar a comissão com as direções das unidades, poderá acarretar perda da “expertise”, tão necessária para os processos futuros, em função da troca constante dos diretores, que ocupam cargos eleitos com prazo determinado de duração de seus mandatos. Assim,

enquanto se garantiria a participação das direções dos campi, pois esses gestores devem ter assento permanente na comissão, haveria a participação desses outros membros permanentes em todos os planos, não havendo descontinuidade nos processos futuros.

- Com relação ao estímulo aos servidores para o engajamento no processo, teríamos como proposição um posicionamento mais efetivo da direção do IFC, no sentido de programar reuniões e palestras com o objetivo de demonstrar a importância do modelo gerencial estratégico, o qual desencadearia um processo motivacional de estimulação à participação da comunidade, pois os planos só costumam dar certo e apresentar os resultados esperados quando há a efetiva participação dos colaboradores. Dar um retorno aos servidores que mandaram suas sugestões, mesmo que elas não sejam utilizadas, é fator importante para criar desejos de participação, pois os servidores sentir-se-iam motivados para a participação no processo.

Da análise dos resultados extraídos da pesquisa apresentamos nossas proposições, acima expostas, como forma de contribuição para a melhoria do modelo

de gestão ora incorporado pela direção do Instituto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluirmos nossa pesquisa, realizada objetivando a análise da formulação e implantação do planejamento estratégico no IFC e nos seus campi, dos quais o de Camboriú e o de Santa Rosa do Sul foram escolhidos para fazer parte da

pesquisa, convém retomar os objetivos então propostos.

A pesquisa tinha por objetivo central analisar se a implantação do planejamento estratégico no IFC tinha sido bem-sucedida e se os desdobramentos do plano, contendo as metas, cujas formulações, ficaram sob a responsabilidade dos campi, estavam alinhadas e convergentes com o contido no Plano Estratégico do IFC.

Por objetivos específicos, nossa intenção era examinar a forma como têm sido desenvolvidos os processos de tomada de decisão pelos campi, para verificar quais decisões são fruto de ação deliberada (especificadas no Planejamento Estratégico do IFC) ou de ação emergente, resultantes de novas demandas ou oportunidades do ambiente. Da mesma forma, também examinaríamos os planos elaborados nos campi participantes da pesquisa, para averiguarmos se havia alinhamento e convergência entre eles e o PE do IFC. Das respostas obtidas, esse foi um dos pontos de sucesso do processo, uma vez que os apontamentos foram majoritários em informar sua concordância com a assertiva que afirmava haver tal alinhamento. Outro objetivo específico da pesquisa foi o de dimensionar a percepção, da comunidade escolar sobre o processo, procurando ver se o mesmo foi bem conduzido e bem-sucedido e, também propor, como produto da pesquisa, com base na fundamentação teórica e no diagnóstico da situação atual, recomendações sobre a construção do planejamento estratégico do Instituto Federal Catarinense, de modo a servir como orientação tanto no modelo de construção como no ferramental a ser utilizado na construção desses planos.

Focando nos objetivos da pesquisa, foram aplicadas entrevistas num número de sete, tendo sido entrevistados servidores que participaram diretamente da elaboração dos planos e servidores que não fizeram parte das comissões elaboradoras. Do mesmo modo, para podermos conhecer o pensamento dos servidores, encaminhamos questionário a todos os servidores lotados na Reitoria e nos campi selecionados para a pesquisa, por meio do qual buscávamos conhecer suas opiniões sobre os processos de elaboração, implantação e acompanhamento dos planos.

Recebidos os dados coletados, os mesmos foram tratados no sistema comparativo com padrão previamente determinado, como forma de averiguar as divergências e convergências do processo ocorrido na Instituição com os passos

estabelecidos no padrão pré-elaborado.

Foram construídas conclusões parciais, para cada tipo de origem de dados pesquisado, as quais foram integradas, agora, nesta conclusão geral da pesquisa.

Integrando as diversas conclusões parciais já relatadas em uma visão do todo, quando se olha para o processo ocorrido, o qual compreendeu a formulação e a implantação do planejamento estratégico na Instituição, podemos inferir que o processo, embora tenha sido desenhado para seguir e cumprir as etapas recomendadas pela literatura, não conseguiu cumpri-las com o desempenho esperado. Embora todas as etapas tenham sido realizadas, elas não o foram de maneira satisfatória, ocorrendo falhas. Algumas dessas com pouco resultado prático, no sentido de que não ocasionaram perdas de confiabilidade ao processo junto aos servidores, enquanto outros tiveram um impacto bastante significativo, impondo algumas restrições sobre o processo.

Importante marcar a grande disparidade encontrada nas respostas, notadamente quando se computam os dados extraídos do questionário oferecido, entre as categorias e grupos de respondentes. Da análise desses dados, surge uma grande disparidade, confirmando que, enquanto os respondentes que participaram da formulação dos planos ou que exercem cargos de gestão têm uma visão de que o processo foi bem-sucedido, os respondentes que não tiveram participação e os que não exercem cargos de gestão no IFC não reconhecem esse mérito. Sua visão é de que o processo foi pouco participativo, restrito a um número mínimo de servidores, todos exercendo cargos de direção, e que a comissão responsável não comunicou à comunidade escolar o conteúdo dos planos.

Como podemos inferir, os maiores problemas ocorreram em relação ao processo de informação e comunicação interna e nas ações de estímulo ao engajamento da comunidade escolar ao processo, passo importante para que sejam vencidas as naturais resistências ao processo de mudança.

Por outro lado, tivemos diversos sucessos parciais. Os dados extraídos da pesquisa nos permitem inferir que a comunidade escolar não rejeitou o novo modelo de gestão implantado. Muitos aspectos da implantação foram considerados

positivos pelos respondentes, principalmente nas entrevistas, pois ao implantar o novo modelo gerencial e publicizar as políticas e metas estratégicas a alcançar, a direção da instituição estimulou a discussão, sobre o novo modelo gerencial, embora esse estímulo não tenha conseguido atingir as expectativas da comunidade escolar, pois houve falhas no processo de comunicação interna

Outro ponto que cabe ressaltar foi que as comissões elaboradoras foram capazes de construir planos realistas e exequíveis, alinhados ao contexto socioeconômico atual de nosso País, o qual atravessa uma grave crise econômica, com cortes profundos no orçamento das instituições públicas. Embora dependente ao extremo do orçamento imposto pelo Governo Federal, o Plano Estratégico do IFC está sendo cumprido nos seus prazos, os quais ainda não se encerraram – não custa lembrar que o PE do IFC tem seu término previsto para o final do ano de 2017 – de forma não traumática, o que comprova o realismo e a exequibilidade do plano.

Outro ponto importante a ser registrado foram as dificuldades encontradas para a realização da pesquisa.

Uma das principais, como já o foi anteriormente relatado, foi a pouca produção de artigos sobre o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior, o que reduziu bastante a possibilidade de comparação entre o sistema implantado no IFC e outras instituições similares.

Outra dificuldade encontrada foi superar o desânimo de alguns entrevistados para que pudéssemos clarear seus pensamentos sobre o processo, uma vez que a falta de participação dos colaboradores no processo tornou muitos dos entrevistados céticos a respeito da possibilidade do novo sistema alavancar um progresso significativo para a Instituição.

Em nosso entendimento, uma das fragilidades da pesquisa foi a necessária restrição da pesquisa a poucas unidades da Instituição, já que não se sabe até que ponto as duas unidades podem servir de base a uma generalização sobre o sucesso do processo no Instituto, uma incógnita que merece ser respondida com a realização de pesquisas em outras unidades.

Em função do acima exposto e sabedores de que o assunto abordado

não se encerra com esta pesquisa, esperamos que este trabalho sirva de estímulo a novas prospecções sobre o tema, tanto no âmbito do IFC como nas demais instituições públicas de ensino superior, pois há uma carência, ao menos nas bases pesquisadas, de publicações sobre a gestão estratégica na área da educação pública.

Esperamos que nossa pesquisa estimule tanto a direção do IFC como as direções dos campi a analisarem a possibilidade de aplicar as medidas aqui sugeridas, pois nossa intenção foi a auxiliar na melhora do desempenho do processo na nossa instituição. Cremos que, se colocadas em prática nossas sugestões, o novo modelo gerencial inaugurará um processo de melhoria contínua, criando um sentimento de “propriedade” do plano pela comunidade escolar, o qual resultará num processo de participação de todo o corpo funcional da instituição.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRYSON, John M., **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and justaining organizational achievement**. San

Francisco: John Whey & Lons, 2011.

CASARTELLI, Adam et al. Inteligência Estratégica em Instituições de Ensino Superior. **Revista Perspect. Ciênc Inf.** Belo Horizonte, v. 15, n. 2. Disponível em < www.doi.org/10.1590/S1413-99362010000200012, acesso em 16/02/2016.

DRUCKER, Peter Ferdinando. **Prática de Administração de Empresas I.** Lavras: Pioneira, 1964.

DUTRA, Ademar et al. Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: Mapeamento da Publicações Científicas no Período de 1997 a 2012. **Revista GUAL**, Florianópolis. v. 7, n. 1, p. 106-127. Disponível em www.gual.ifsc.br, acesso na base SciELO em 15/02/2016.

GIANESI, Irineu G.N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GRAHAN Jr, Cole Blease; HAYS, Steven W., **Para Administrar a Organização Pública.** Tradução de Britta Lemos de Freitas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Campus Santa Rosa do Sul. Departamento de Administração e Planejamento. **Relatório de Gestão 2016-2019.** Disponível em: www.santarosa.ifc.edu.br/dap/relatoriosdegestao/2016-2019. Acesso em 15 dez.2016.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Campus Camboriu. Departamento de Administração e Planejamento. **Relatório de Gestão 2016.** Disponível em: [www.camboriu.ifc.edu.br/dap/relatório de gestão/2016](http://www.camboriu.ifc.edu.br/dap/relatório%20de%20gestão/2016), acesso em 15 dez.2016.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Reitoria, Pró-Reitoria de Administração. **Planejamento estratégico.** Disponível em: www.ifc.edu.br/proad/planejamentoestrategico. Acesso em 15 dez.2017

JOHNSON, Gerry; SHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: Textos e Casos.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviços.** São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Revista Ipea, 1993.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Pedro Antônio de et al. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. **Revista GUAL**, Florianópolis: v. 6 n. 3, p. 269-287, 2012. Disponível em www.gual.ufsc.br, acesso na base SciELO em 15 dez 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORITZ, Gilberto de Oliveira et al. A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis. v. 5, n. 1, p. 228-249. Disponível em www.gual.ufsc.br, acesso em 15/01/2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, prática**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PALÁCIOS, Fernando Colares. Mudança Estratégica e Processo de Institucionalização em uma Universidade: O Desenvolvimento de Esquemas

Interpretativos entre os Gestores. **Revista GUAL**, Florianópolis; v. 7, n. 3, p. 206-226. Disponível em www.gual.ufsc.br, acesso na base SciELO em 15/02/2016.

PORTER, M. E. Competitive strategic. In: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

QUEIROZ, Fernanda Cristina Barboza Pereira et al. Gestão Estratégica e Financeira das Instituições de Ensino Superior: Um estudo de caso. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 98-117. Disponível em www.scielo/scielo.php?script=sci_arttext%pid, acesso em 10/02/2016.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, Haroldo. **A Bíblia do 5S da Implantação à Excelência**. Salvador: Casa da Qualidade, 2006.

SANTOS, Antônio Joaquim Robalo dos. **Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Tradução de Ana Thorelli. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Apêndice 1 – Entrevistas

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Declaro estar livre e esclarecido(a) ao participar da pesquisa com o título “Planejamento Estratégico em Instituições Públicas de Ensino: o Caso do Instituto Federal Catarinense”, sob a responsabilidade do

pesquisador Jorge Luiz Taborda Celestino, mestrando do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. O pesquisador garantiu que serão tomados os cuidados éticos e de preservação da identidade dos participantes da pesquisa, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar as pessoas entrevistadas. Além disso, a participação na pesquisa é voluntária, sendo que a desistência não acarretará ônus ao participante, assim como eventuais dúvidas do participante poderão ser sanadas a qualquer tempo. A pesquisa não trará ganhos diretos ao participante, mas contribuirá para um maior conhecimento sobre o tema e para a melhoria dos processos de formulação e implementação do planejamento estratégico no IFC.

O objetivo geral do estudo é analisar a formulação do planejamento estratégico dos Campus de Santa Rosa do Sul e de Camboriú, relativos ao período compreendido entre 2014 e 2015 para averiguar sua relação com o Plano Estratégico do IFC, documento esse construído para o período de 2012 a 2017. Tal estudo justifica-se, entre outros motivos, pela ausência de pesquisas acerca dessa temática.

A pesquisa utilizará a metodologia de entrevistas, questionários e análise documental. Com relação às entrevistas, selecionaremos servidores professores e técnicos que participaram e que não participaram da formulação dos planos estratégicos, lotados nos campus selecionados pela pesquisa e na Reitoria. Já os questionários serão oferecidos a todos os servidores lotados nessas unidades. Com relação à análise documental, serão analisados o Plano Estratégico do IFC e os seus desdobramentos nos campus selecionados, contidos nos seus planos de ação.

Li o termo acima e confirmo meu livre consentimento para participar da pesquisa.

1. Você participou da formulação do planejamento estratégico do Instituto Federal Catarinense? Se sim, qual foi a sua participação?
2. Você participou da formulação do planejamento estratégico do seu *campus*? Se

sim, qual foi a sua participação?

3. Na sua opinião, qual a importância do planejamento estratégico para a gestão do IFC? Por quê?

4. Na sua opinião, qual a importância do planejamento estratégico para a gestão do seu *campus*? Por quê?

5. Na sua opinião, o processo de implantação do planejamento estratégico alterou de alguma forma os processos de trabalho do IFC? Para melhor ou para pior?

6. Na sua opinião, o processo de implantação do planejamento estratégico alterou de alguma forma os processos de trabalho do *campus*? Para melhor ou para pior?

7. De que maneira o plano estratégico do IFC é comunicado à comunidade escolar?

8. De que maneira o plano estratégico do *campus* é comunicado à comunidade escolar?

9. Durante a formulação do plano estratégico do IFC houve a participação da comunidade escolar na formulação das metas e estratégias? Em que medida?

10. Durante a formulação do plano estratégico do *campus* houve a participação da comunidade escolar na formulação das metas e estratégias? Em que medida?

11. Como é o processo de formulação do plano estratégico do IFC?

12. Como é o processo de formulação do plano estratégico do *campus*?

13. O plano estratégico do *campus* tem afinidade e convergência com o plano estratégico do IFC? Cite evidências que comprovam sua avaliação.

14. De que modo você avalia a contribuição do planejamento estratégico para o IFC?

15. De que modo você avalia a contribuição do planejamento estratégico para o *campus*?

16. Qual o envolvimento e comprometimento dos gestores do *campus* em implementar as estratégias definidas no planejamento estratégico?

17. Na sua opinião, em que medida decisões estratégicas no *campus* são guiadas

pelas metas estabelecidas no plano estratégico do Instituto? Cite evidências que comprovam sua avaliação.

18. Em sua opinião, a direção do *campus* comunicou, de forma clara, para a comunidade escolar, as metas e estratégias estabelecidas no plano estratégico? Por quê?

19. Na sua opinião, o sistema utilizado para dar conhecimento do plano estratégico à comunidade escolar foi adequado e atingiu seus objetivos?

Apêndice 2 – Questionário

TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO

Declaro estar livre e esclarecido(a) ao participar da pesquisa com o título "Planejamento Estratégico em Instituições Públicas de Ensino: o Caso do Instituto Federal Catarinense", sob a responsabilidade do pesquisador Jorge Luiz Taborda Celestino, mestrando do Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos

Sinos – UNISINOS. O pesquisador garantiu que serão tomados os cuidados éticos e de preservação da identidade dos participantes da pesquisa, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar as pessoas entrevistadas. Além disso, a participação na pesquisa é voluntária, sendo que a desistência não acarretará ônus ao participante, assim como eventuais dúvidas do participante poderão ser sanadas a qualquer tempo. A pesquisa não trará ganhos diretos ao participante, mas contribuirá para um maior conhecimento sobre o tema e para a melhoria dos processos de formulação e implementação do planejamento estratégico no IFC.

O objetivo geral do estudo é analisar a formulação do planejamento estratégico dos Campi de Santa Rosa do Sul e de Camboriú, relativos ao período compreendido entre 2014 e 2015 para averiguar sua relação com o Plano Estratégico do IFC, documento esse construído para o período de 2012 a 2017. Tal estudo justifica-se, entre outros motivos, pela ausência de pesquisas acerca dessa temática.

A pesquisa utilizará a metodologia de entrevistas, questionários e análise documental. Com relação às entrevistas, selecionaremos servidores professores e técnicos que participaram e que não participaram da formulação dos planos estratégicos, lotados nos campi selecionados pela pesquisa e na Reitoria. Já os questionários serão oferecidos a todos os servidores lotados nessas unidades. Com relação à análise documental, serão analisados o Plano Estratégico do IFC e os seus desdobramentos nos campi selecionados, contidos nos seus planos de ação.

Li o termo acima e confirmo meu livre consentimento para participar da pesquisa.

Primeira parte: Questões gerais do servidor.

1-O seu vínculo com o IFC é:

Sou professor

Sou Técnico Administrativo

2- Qual o campus de sua lotação?

Estou lotado na Reitoria

Estou lotado no Campus Camboriú

Estou lotado no Campus Santa Rosa do Sul

3- Você exerce cargo de gestão/direção?

SIM

NÃO

Segunda parte: Questões relativas ao IFC:

4- Você participou da formulação/implantação do Plano Estratégico do IFC?

SIM

NÃO

5- O IFC valoriza minha participação no processo de formulação e implantação do Plano Estratégico da Instituição.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

6- A gestão do IFC está cumprindo as metas estabelecidas no Plano Estratégico da Instituição

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

7- O IFC promove capacitação e treinamento para as comissões e gestores responsáveis pela formulação e implantação do Plano Estratégico do IFC.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8- O IFC comunica de forma adequada o Plano Estratégico a todos os servidores e colaboradores.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

9- O Plano Estratégico do IFC é um referencial para as ações dos servidores e demais colaboradores da instituição.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

10- Eu conheço as estratégias, objetivos e metas do Plano Estratégico do IFC.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

11- Levando em consideração a realidade financeira atual do Brasil, podemos declarar que as metas estabelecidas no Plano Estratégico são realistas e compatíveis com a situação econômico-financeira da instituição.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Terceira parte: Questões relativas aos Campi

12- Você participou da formulação do plano estratégico do Campus?

SIM

NÃO

13- O Plano Estratégico formulado pelo campus está alinhado com o Plano Estratégico do Instituto.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

14- A gestão do Campus comunica, de forma adequada, a toda a comunidade escolar, o Plano Estratégico do IFC, divulgando as metas e estratégias ali estabelecidas.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

15- A gestão do Campus comunica, de forma adequada, a toda a comunidade escolar, o Plano Estratégico do Campus, divulgando as metas e estratégias ali estabelecidas.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

16- A direção do meu Campus toma suas decisões estratégicas norteadas pelo Plano Estratégico do IFC.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

17- A gestão do meu campus estimula, de forma adequada, a participação de toda a comunidade escolar, na formulação e na implantação das metas e estratégias contidas no Plano Estratégico do campus.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

18- O processo de formulação do Plano Estratégico do meu Campus ocorre de forma participativa, com representação significativa de todos os setores representativos da comunidade escolar.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

19- O Plano Estratégico do Campus é um referencial para as ações dos servidores e colaboradores da comunidade escolar.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

20- Eu conheço as estratégias, objetivos e metas do Plano Estratégico do Campus.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

21- Levando em consideração o contexto socioeconômico atual, podemos declarar que as metas estabelecidas no Plano Estratégico do Campus são realistas e compatíveis com a situação econômico-financeira da instituição.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

22- A direção do meu campus toma decisões estratégicas não previstas no Plano Estratégico do IFC.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

23- A direção do meu campus toma decisões estratégicas não previstas no Plano Estratégico do Campus.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

24- A direção do meu Campus valoriza minha participação no processo de formulação e implementação do Plano Estratégico do Campus.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

25- A gestão do Campus está cumprindo as metas estabelecidas no Plano Estratégico do campus.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Apêndice 3 – PERCENTUAL DOS POSICIONAMENTOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO

DADOS EXTRAIDOS DOS QUESTIONÁRIOS (%)

Legenda
DT - discordo totalmente
DP - discordo parcialmente
NDNC - Não discordo nem concordo
CP - Concordo parcialmente
CT - Concordo totalmente
NR - Não responderam

ASSERTIVA/PERGUNTA	TAE	DOCENTE	
1. Qual o vínculo do servidor	63,6	36,4	
2. Qual o campus de sua lotação	REITORIA	C CAMB	CSRS
	24,6	9,2	66,2
3. Exerce cargo de gestão/direção	SIM	NÃO	
	21,5	78,5	

SEGUNDA PARTE - Questões relativas ao PE do IFC

ASSERTIVA nº 4	Nº de Servidores
Participação na elaboração dos Planos	
Lotado na Reitoria	5
Lotado no Campus Camboriú	3
Lotado no Campus Santa Rosa	3

ASSERTIVA Nº 5	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
Valorização da participação no processo	14,6	10,8	25,8	20	10,8	18,0

ASSERTIVA Nº 6	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
A gestão do IFC cumpre as metas do PE	10,9	17,2	31,3	34,4	6,3	37,0

ASSERTIVA Nº 7	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
O IFC promoveu treinamento/capacitação	12,3	9,21	46,2	23,1	9,2	21,5

ASSERTIVA Nº 8	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
O IFC comunica de forma adequada o PE	35,9	26,6	7,8	26,6	3,1	15,0

ASSERTIVA Nº 9	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
O PE é usado como referencia na decisão	23,4	21,9	15,6	23,4	15,6	42,0

ASSERTIVA Nº 10	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
Conhecimento do Plano	23,1	12,3	18,5	27,7	18,5	61,5

ASSERTIVA Nº 11	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
O PE é realista e exequível	10,9	15,6	42,2	29,7	1,6	31,0

TERCEIRA PARTE - QUESTÕES RELATIVAS AOS PLANOS ELABORADOS NOS CAMPI

ASSERTIVA Nº 12	SIM	NÃO
Participação na elaboração do plano	19,4	80,6

ASSERTIVA Nº 13	DT	DP	NCND	CP	CT	NR
O PE está alinhado com o PE do IFC	4,9	3,3	70,5	13,1	8,2	21,6

ASSERTIVA Nº 14	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
A direção comunica de forma adequada o PE do IFC	25,9	19,0	29,3	20,7	5,2	17,9

ASSERTIVA Nº 15	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
A direção comunica de forma adequada o PE do campus	24,6	14,8	27,9	23,0	9,8	8,0

ASSERTIVA Nº 16	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
O PE do IFC e referencial para a tomada de decisão	13,1	6,6	50,8	18,1	11,4	27,0

ASSERTIVA Nº 17	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
Estímulo á participação no processo	24,6	13,1	29,5	24,6	8,2	12,5
ASSERTIVA Nº 18	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
O processo ocorreu de forma participativa	16,9	20,3	30,5	22,1	10,1	29,0
ASSERTIVA Nº 19	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
O PE do campus é referencial para as ações	15,1	15,2	38,1	19,9	11,7	42,0
ASSERTIVA Nº 20	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
Conhecimento do plano	14,8	14,8	41,1	17,9	11,5	9,5
ASSERTIVA Nº 21	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
Realismo e Exequibilidade do PE do campus	3,3	13,1	58,5	20,2	4,9	18,0
ASSERTIVA Nº 22	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
A direção toma decisões não previstas no PE do IFC	10,1	13,2	44,6	25,4	6,7	36,0
ASSERTIVA Nº 23	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
A direção toma decisões não previstas no PE do Campus	6,7	13,1	48,3	25,2	6,7	36,0
ASSERTIVA Nº 24	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
A direção do campus valoriza minha participação	18,3	11,7	36,2	20,5	13,3	21,0
ASSERTIVA Nº 25	DT	DP	NDNC	CP	CT	NR
As metas estão sendo cumpridas pela direção do campus	4,3	5,6	56,7	26,7	6,7	12,5