



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE CAMARGO DIAS

**Planejamento Estratégico: Fatores Facilitadores e Dificultadores em
uma Instituição Federal de Ensino**

Brasília – DF
2016

PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE CAMARGO DIAS

**Planejamento Estratégico: Fatores Facilitadores e Dificultadores em
uma Instituição Federal de Ensino**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Professor Orientador: Dr. Jonilto Costa Sousa

Brasília – DF
2016

Dias, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias.

Planejamento Estratégico: fatores facilitadores e dificultadores em uma Instituição Federal de Ensino / Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias. – Brasília, 2016.

218 f.: 25 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa, Pós-Graduação em Gestão Pública.

1. Planejamento Estratégico 2. Pensamento Estratégico 3. Gestão Pública, Instituição Federal de Ensino. I. Título.

PEDRO HENRIQUE RODRIGUES DE CAMARGO DIAS

**Planejamento Estratégico: Fatores Facilitadores e Dificultadores em uma
Instituição Federal de Ensino**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública pela Universidade de Brasília do aluno.

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa
Professor-Orientador

Prof. Dr. José Matias-Pereira
Professor-Examinador Interno

Prof. Dr. Fernando Dantas de Araújo
Professor-Examinador Externo

Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda Gomes
Professora-Examinadora Suplente

Brasília, ____ de abril de 2016

Dedico este estudo à minha esposa Poliane, meu filho Pedro Henrique e minha família pelo apoio incondicional e verdadeira motivação para conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que, sem Ele, este projeto não chegaria ao fim. A todos vocês, mestres, pais, irmãos, colegas, amigos, que me apoiaram, estimularam-me, instigaram-me ou, ao menos, compreenderam-me. Dedico meus sinceros agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa, pelo comprometimento como educador e competência naquilo que faz e presta a fazer e por acreditar em seus alunos.

Ao Prof. Dr. José Matias-Pereira, que gentilmente aceitou o convite em participar da Comissão Examinadora, como também seus apontamentos puderam elevar a qualidade deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Fernando Dantas de Araújo, por seus ensinamentos, intervenções e apoio incondicional tanto do ponto de vista profissional quanto acadêmico.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pelas aulas, reflexões e debates que estimularam novos conhecimentos, em especial, Andrea Gonçalves, Alexandre Almeida, Luís Honorato, Mário Ávila, Maria Raquel, André Nunes, Lucijane Monteiro, Elioenai Dornelles Alves (*in memoriam*).

Os professores do Instituto Superior de Ciências e Políticas – ICSPS - pela qualidade de suas aulas e competências, em especial, Professores Manuel Meirinho, João Bilhim, João Catarino, Maria Rocha, Silvia Vicente, Pedro Rodrigues, Albano Santos, Pedro Abreu, Fernanda Nogueira, Helena Monteiro.

Aos colegas de trabalho, pelas mensagens de motivação e apoio, em especial do Prof. Dr. Wilson Conciani, Prof^a Dra. Maria Cristina Madeira, Servidores Simone Penteado, Cláudia Sabino, Keilla Araújo, Alberth Sant'Ana, Alexandre Gomes, Cicero Penteado, Cecília Cândido, Jabson Dias, Quézia Oliveira e Pompylio Lima.

Aos participantes da pesquisa, que, gratuitamente, dispuseram-se a fornecer dados valiosos e necessários à conclusão deste estudo. Como também, meus colegas de turma, Luidson, Elisangela, Daniel, Anderson e Elias.

Quem se antecipa, governa.

Fadi Faraj

RESUMO

Este estudo identifica e caracteriza os fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação do planejamento estratégico no Instituto Federal de Brasília, especificamente, no âmbito da eficácia organizacional. Argumenta-se que o planejamento estratégico é utilizado de modo a compreender e resumir as atividades de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho, orçamentação, tomada de decisão, previsão e análise de ambiente, que tem constatado ser útil. Com base em revisão da literatura, são apresentadas e discutidas diversas conceitualizações acerca do tema planejamento e pensamento estratégico. Como opção teórica foi selecionada a abordagem de Mintzberg (2010) e Matias-Pereira (2011) acerca do processo metodológico no planejamento, bem como Marcelino (2004) e Meyer Jr. (2005) a respeito do pensamento sobre o planejamento estratégico em IES. O estudo de caso de abordagem qualitativa foi realizado por meio de pesquisa aplicada de caráter exploratório, instrumentalizado pela técnica documental e entrevistas semiestruturada, bem como análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram identificar três dimensões composta por dezoito categorias sendo: quatro atinentes à metodologia de planejamento; quatro de fatores facilitadores; e dez de fatores dificultadores. Os fatores facilitadores estimulam as pessoas a pensarem estrategicamente o que facilita a comunicação e compreensão da missão, visão e objetivos estratégicos; mobiliza esforços coordenados em função de metas e objetivos, por meio de ações adaptativas e criativas de forma a melhorar o desempenho. Esses quando não observados ou aplicados eficientemente tornam-se dificultadores. Os fatores dificultadores interagem de maneira dinâmica, o que limita os benefícios que o planejamento proporciona; desse modo, as pessoas não o percebem como algo importante, imperando a cultura da falta de planejamento, que provoca repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, postura reativa aos problemas, imediatismo o que estimula a gerência do dia a dia. Conclui-se que o planejamento estratégico em IES compreende-se como ferramenta especial de planejamento e gestão, uma vez que possuem características específicas que não podem perder de vista ação cooperada, participação direta da comunidade acadêmica em diferentes etapas; identifica singularidades no processo de ensino-aprendizagem e de produção do conhecimento, de forma a atender uma diversidade de expectativas e anseios de natureza qualitativa e dinâmica. Para um planejamento eficaz em instituição de ensino são necessários, além do apoio da alta administração e equipe qualificada de planejamento, a mobilização de pessoas de forma a envolver os atores, tal como entender as vantagens que o planejamento proporciona, na medida que implementa uma cultura de planejamento.

Palavras-chave: planejamento estratégico; pensamento estratégico; educação; eficácia; Brasil.

ABSTRACT

This study identifies and characterizes the facilitating and inhibiting factors in the implementation process of strategic planning at the Federal Institute of Brasilia, specifically in the context of organizational effectiveness. It is argued that strategic planning is used to understand and summarize the activities of planning, monitoring and performance evaluation, budgeting, decision making, forecasting and analysis environment, which has proven to be useful. Based on literature review, they are presented and discussed various theoretical concepts on the subject planning and strategic thinking. As theory was selected to Mintzberg approach (2010) and Matias-Pereira (2011) about the methodological process in planning and Marcelino (2004) and Meyer Jr. (2005) concerning the thinking on strategic planning in IES. The qualitative approach case study was conducted through applied research exploratory, instrumentalized by documentary and semi-structured interviews technique and content analysis. The results made it possible to identify and categorize three dimensions composed of eighteen categories being: four relating to planning methodology; four facilitating factors; and ten of it complicating factors. Enabling factors encourage people to think strategically which facilitates communication and understanding of the mission, vision and strategic objectives; mobilizing function in coordinated efforts of goals and objectives through adaptive and creative actions to improve performance. These when not observed or applied effectively become hindering. Moreover, the hindering factors interact dynamically, which limits the benefits that provides planning; thus, people do not perceive it as something important, reigning culture of lack of planning, which causes repeated and constant improvisations, this feeling of "clear fire" reactive approach to problems, immediacy which stimulates the management of day to day . We conclude that strategic planning in IES is understood as a special tool for planning and management, as they have specific features that can not lose sight of cooperative action, direct participation of the academic community at different stages; identifies singularities in the teaching-learning and knowledge production in order to meet a diversity of expectations and of qualitative and dynamic nature desires. For effective planning in an educational institution are required, in addition to the support of senior management and skilled team of planning, mobilization of people in order to involve the actors as understand the advantages that the plan provides, in that it implements a culture of planning.

Keywords: strategic planning; strategic thought; education; efficiency; Brazil.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Convergências entre autores sobre o pensamento estratégico.....	43
Tabela 2 - Formação por área dos participantes	75
Tabela 3 - Grau de instrução dos participantes.....	75
Tabela 4 - Distribuição de participantes por tempo de trabalho, experiência e faixa etária.....	75
Tabela 5 - Metodologia e etapas de planejamento estratégico	89
Tabela 6 - Fatores facilitadores ao processo de Planejamento Estratégico	123
Tabela 7 - Fatores dificultadores ao processo de Planejamento Estratégico	141

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens de planejamento	23
Quadro 2 - Classificação de planejamento	24
Quadro 3 - Etapas da evolução do planejamento	24
Quadro 4 - Os cinco P's da estratégia de Mintzberg.....	28
Quadro 5 - Definições de pensamento estratégico	33
Quadro 6 - Pensamento estratégico: fundamentos e elementos	37
Quadro 7 - Diferenças entre planejamento e pensamento estratégico.....	38
Quadro 8 - Paradigmas do planejamento e pensamento estratégico	39
Quadro 9 - Abordagens de pensamento estratégico	40
Quadro 10 - Características de pensamento estratégico	44
Quadro 11 - Definições de planejamento estratégico.....	50
Quadro 12 - Fases iniciais de planejamento estratégico.....	52
Quadro 13 - Distinção entre missão e visão	56
Quadro 14 - Gestão em universidades.....	65
Quadro 15 - Os quatro modelos organizacional por Ellström	66
Quadro 16 - Síntese da metodologia.....	72
Quadro 17 - Entrevistas aplicadas	81
Quadro 18 – Síntese da Discussão e Resultados	88
Quadro 19 - Categoria I Relação PDI, PPI e Planejamento Estratégico.	91
Quadro 20 - Categoria II Alinhamento Organizacional de Planejamento Estratégico, BSC e PDCA	92
Quadro 21 - Categoria III Etapa de Elaboração do Planejamento Estratégico.....	94
Quadro 22 - Categoria IV Etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação do Planejamento Estratégico	96
Quadro 23 - Fases ou etapas de planejamento estratégico	106
Quadro 24 - Referenciais estratégicos IFB.....	109
Quadro 25 - Matriz SWOT IFB.....	112
Quadro 26 - Etapas de avaliação do Planejamento Estratégico de 2015.....	121
Quadro 27 - Categoria V Mobilização de pessoas	124
Quadro 28 - Categoria VI Percepção acerca do planejamento.....	126
Quadro 29 - Categoria VII Apoio da equipe técnica de planejamento.....	127
Quadro 30 - Categoria VIII SGI: ferramenta de otimização de resultado.....	128
Quadro 31 - Eventos de mobilização e participação da comunidade acadêmica.....	132
Quadro 32 - Relação das verbalizações e documento do planejamento e outras temáticas ...	135
Quadro 33 - Categoria IX Cultura da falta de planejamento.....	144
Quadro 34 - Categoria X Obstáculos ao planejamento	145
Quadro 35 - Categoria XI Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura	146
Quadro 36 - Categoria XII Reduzido engajamento da comunidade acadêmica.....	148
Quadro 37 - Categoria XIII Rotatividade de pessoal em cargos e funções.....	149
Quadro 38 - Categoria XIV Barreiras na operacionalização do SGI	150
Quadro 39 - Categoria XV Arena Política.....	151
Quadro 40 - Categoria XVI Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações	153
Quadro 41 - Categoria XVII Adaptação de indicadores para educação.....	155
Quadro 42 - Categoria XVIII Rearranjo do planejamento em educação	156
Quadro 43 - Dificuldades orçamentárias	168
Quadro 44 - Dificuldades com Pessoal.....	169

Quadro 45 - Envolvimento de pessoas no planejamento.....	172
Quadro 46 - Justificativas de metas não concluídas	185
Quadro 47 - Relação de indicadores Acórdão TCU	189
Quadro 48 – Síntese das Dimensões.....	196

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do planejamento	26
Figura 2 - Estratégias emergente e deliberada.....	29
Figura 3 - Elementos do pensamento estratégico	35
Figura 4 - Pensamento estratégico de Bonn	36
Figura 5 - Planejamento e pensamento estratégico	42
Figura 6 - As quatro perspectivas do BSC	46
Figura 7- Conceituação geral da função controle e avaliação	60
Figura 8 - Síntese da metodologia de planejamento do IFB	101
Figura 9 - Ciclo PDCA	104
Figura 10 - Macroprocesso de Planejamento estratégico do IFB	108
Figura 11 - Papéis do planejamento, plano e <i>staff</i> técnico	138
Figura 12 - Evolução de metas totais.....	184
Figura 13 - Dinâmica do planejamento estratégico	197

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior
CBRA	<i>Campus Brasília</i>
CCEI	<i>Campus Ceilândia</i>
CDNP	Coordenação de Normas e Processos
CDPO	Coordenação de Planejamento e Orçamento
CEST	Campus Estrutural
CDIG	Coordenação de Informações Gerenciais e Estatísticas
CGPL	Coordenação Geral de Planejamento
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRIF	<i>Campus Riacho Fundo</i>
CSAM	<i>Campus Samambaia</i>
CTGC	<i>Campus Taguatinga Centro</i>
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DRAP	Diretoria de Administração e Planejamento
DRGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
FORPLAD	Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração
IES	Instituição de Ensino Superior
IF	Instituto Federal
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
ISCPS	Instituto Superior de Ciências Sociais de Lisboa
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
NAIN	Núcleo de Auditoria Interna
NUCS	Núcleo de Comunicação Social
<i>PDCA</i>	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PRDI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PREN	Pró-Reitoria de Ensino
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPPO	Sistema de Planejamento, Programação e Orçamentação
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
<i>SWOt</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Time.</i>
TAM	Termo de Acordo de Metas
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	13
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 PLANEJAMENTO	21
2.2 ESTRATÉGIA	27
2.3 PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	45
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
2.5.1 Etapa de elaboração - pensar o planejamento	52
2.5.2 Implementação - execução do plano	58
2.5.3 Monitoramento, avaliação e controle.....	59
2.5.4 Planejamento estratégico-governamental.....	61
2.5.4.1 Marco legal e instrumento de planejamento	62
2.5.4.2 Planejamento estratégico em Instituições de Ensino	63
2.5.4.3 Plano de Desenvolvimento Institucional de IFES	67
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	71
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	72
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	74
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	76
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	78
3.4.1 Entrevistas.....	79
3.4.2 Técnica documental	82
3.4.3 Levantamento e coleta de dados	84
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	86
4. DISCUSSÃO E RESULTADOS	88
4.1 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	89
4.1.1 Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico	97
4.1.2 Alinhamento organizacional entre Planejamento Estratégico, BSC e PDCA	101
4.1.3 Etapa de elaboração do planejamento estratégico.....	105
4.1.4 Etapas de implementação, acom., monit. e avaliação e controle	115
4.2 FACILITADORES AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	123
4.2.1 Mobilização de pessoas.....	129
4.2.2 Percepção acerca do planejamento.....	133
4.2.3 Apoio da equipe técnica de planejamento.....	136
4.2.4 SGI: ferramenta de otimização de resultado	139
4.3 DIFICULTADORES AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	141
4.3.1 Cultura da falta de planejamento.....	157
4.3.2 Obstáculos ao planejamento.....	163
4.3.3 Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura.....	166
4.3.4 Reduzido engajamento da comunidade acadêmica.....	171
4.3.5 Rotatividades de pessoal em cargos e funções.....	173

4.3.6	Barreiras na operacionalização do SGI.....	176
4.3.7	Arena política.....	178
4.3.8	Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações.....	180
4.3.9	Adaptação de indicadores para educação.....	186
4.3.10	Rearranjo do planejamento educacional	190
4.4	PROPOSTA DE MELHORIAS QUE CONTRIBUAM PARA EFICÁCIA.....	196
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	202
	REFERÊNCIAS	205
	APÊNDICE A – Carta de apresentação	212
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista	213
	APÊNDICE C – Relação de Documentos de Pesquisa.....	214
	ANEXO A – Organograma IFB.....	217

1 INTRODUÇÃO

A administração pública, vinculada ao poder político, atua através de um conjunto de entidades e agentes de forma a garantir a efetividade na prestação de serviços públicos e atender aos interesses dos cidadãos, operacionalizado por meio de gestão em políticas públicas. Governos se utilizam da gestão de sistemas de ensino para implementar políticas públicas em educação de forma estratégica, fornecendo serviço educacional.

A educação no Brasil, como instrumento de desenvolvimento social, alinha-se às políticas governamentais na promoção da inclusão e contribui para com o desenvolvimento de estratégias nacionais (SEGENREICH, 2005). Nesse arranjo, o Instituto Federal de Brasília - IFB - como organização pública mantida pelo Estado, apresenta-se de forma a responder às necessidades e desafios colocados às Instituições Federais de Ensino - IFE - para educação profissional e tecnológica.

As instituições de ensino encontram-se num ambiente e condições que sofrem a influência de fatores internos e externos à organização (MARCELINO, 2004). Mudanças rápidas e descontínuas têm exigido cada vez mais dos administradores e gestores públicos habilidades e competências de modo que, as decisões e ações presentes e futuras respondam às questões almejadas pela sociedade por meio de instrumentos e técnicas administrativas disponíveis e atuais.

O processo de planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior - IES - é um catalisador do pensamento estratégico que oportuniza não só visão ampla da organização, como também, ferramental adequado de forma a conduzir a ação do gestor para o alcance de estratégias, objetivos e recursos a serem comprometidas, integração acadêmico-administrativo, melhoria da qualidade acadêmica e utilização de recursos disponíveis (MEYER JR., 2005).

Conforme observa Matias-Pereira (2011), o planejamento estratégico é uma prática essencial na administração de qualquer organização devido aos benefícios que a utilização da ferramenta traz, proporciona a elevação da eficiência, eficácia e efetividade na medida em que racionaliza as decisões, reduz os riscos e aumentam as possibilidades de alcançar os objetivos.

Por outro lado, Braga e Monteiro (2005) concordam que as questões estratégicas em instituições de ensino precisam ser valorizadas com o avanço na capacidade de gestão, e que atividades rotineiras, burocráticas do dia a dia acabam por tomar todo o tempo do administrador educacional provocando gargalos e ineficiência administrativa, ou seja, obrigando os gestores a “apagar incêndio”, ao passo que Marcelino (2004) esclarece que o planejamento estratégico

fornece *inputs* para implementação, monitoramento e controle para o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Dentro dessa visão, Matias-Pereira (2011) argumenta que na implementação de planejamento estratégico no setor público, vão depender de condições e formas para sua concretização, tais como: a forma de envolvimento e interação entre atores, em especial do processo de sensibilização, mobilização e formas de discussão e debate para o enfrentamento de problemas organizacionais; nível de competência do grupo técnico que dirige o planejamento, como também, capacidade de percepção de condições que sustentam as ações planejadas; por fim, vontade política.

A eficácia, em organizações educacionais, é percebida pela comunidade acadêmica como instrumento técnico e racional de controle de gestão por parte do poder público que não representa a realidade acadêmica, aponta Fernandes (2008). Paralelamente, segundo os argumentos de Meyer Jr. e Lopes (2015), a dificuldade consiste em definir o conceito de eficácia, critérios e o que medir e como medir os resultados em instituições acadêmicas, constituindo um trabalho em andamento aos profissionais que estudam a administração educacional, visto que, possuem características, dinâmica e complexidade que diferenciam das demais organizações.

Portanto, este trabalho pretende responder a seguinte questão-problema: **Quais são os fatores facilitadores e dificultadores na implementação do planejamento estratégico do IFB para o alcance da eficácia organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação de Planejamento Estratégico no IFB, para alcance de resultados organizacionais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear o processo de planejamento estratégico;
- Identificar a metodologia de elaboração, implementação e controle e avaliação do Planejamento Estratégico;
- Identificar e caracterizar fatores facilitadores no processo de implementação do Planejamento Estratégico para o alcance dos resultados;

- Identificar e caracterizar fatores dificultadores no processo de implementação do Planejamento Estratégico para o alcance dos resultados.
- Propor melhorias que contribuam para eficácia organizacional, caso necessário.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela complexidade de operacionalização do processo de planejamento estratégico em instituição pública de ensino, uma vez que envolve a dinâmica, estrutura e organização do setor público, que por vezes emperra o processo de aprendizado, inovação e mudança na organização, seu contexto político, bem como a dificuldade em adaptar-se ao meio ambiente e implementar melhorias nos procedimentos de gestão e tomada de decisões.

As IES “são miniaturas do sistema político encontrado fora dela. Portanto, engloba jogos de poder, conflitos e disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas”, destaca Meyer Jr. (2005, p. 377). Por outro lado, as pessoas não conhecem ou desacreditam na ferramenta administrativa de planejamento que acarretam percepções equivocadas do seu real papel e possibilidade de contribuição aos processos para eficácia organizacional.

O tradicional desenho organizacional, formado pela departamentalização, permanece ainda nas organizações contemporâneas, e, por conseguinte, no IFB. A divisão em departamentos parte do princípio em “dividir e depois somar” especializando o trabalho, atividades e tarefas. No entanto, sabe-se que o todo é muito mais que a soma das partes, e a departamentalização, apesar de fomentar a eficiência dificulta a visão sistêmica, coordenação e integração. Assim, pode até dividir bem o trabalho, “mas na hora de juntar as partes, mostra-se um modelo muito limitado”, observam Braga e Monteiro (2015, p. 175).

Adicionalmente, são cada vez mais exigidas de administradores e gestores públicos, em um ambiente de mudanças, de natureza descontínua, recurso à intuição e criatividade para que as organizações se reinventem em suas formas de estruturação, governança, administração e gestão (BILHIM,1995), de forma a implementar práticas inovadas que contribuam para melhoria da gestão pública num cenário de incertezas campo social, político, econômico e mundial, atentos “as crescentes demandas dos cidadãos por serviços públicos de qualidade” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 01):

As revoluções conjunturais estão testando continuamente a capacidade das organizações de se ajustarem às novas situações, impondo-lhes a necessidade de disporem de novas tecnologias voltadas para inovação do ambiente em turbulência. (SILVEIRA JR.; VIVACQUA, 1999, p. 21).

As instituições acadêmicas, obrigadas por um conjunto de normas, leis, e, por vezes, com pouco recursos orçamentários, são demandados por crescente oferta de cursos tecnológicos e profissionalizantes nos mais diversos eixos, bem como, cursos técnicos, de graduação, mestrado e doutorado, tendo que se adaptar aos novos instrumentos de gestão pública de forma a oferecer serviços eficientes de qualidade à sociedade. As demandas aumentam, em contrapartida os recursos financeiros não na mesma proporção. Assim, os IFs são cada vez mais pressionados a entregar mais educação (ensino, pesquisa e extensão) com menos recursos.

Contudo, o funcionamento e o tamanho do Estado pesam na economia do país, uma vez que são os impostos que sustentam a despesa pública e influencia, assim, sua competitividade interna e externa, por isso, implantar e implementar melhorias aos processos organizacionais visando à eficiência, eficácia e efetividade vão ao encontro da melhoria do gasto público e otimiza a ação governamental.

Nesse pensamento, as instituições públicas na medida em que são criadas e suportada pelo Estado, apresentam pouca importância com a sua sobrevivência, razão pela qual não desenvolvem uma cultura nem ações para enfrentar ameaças do ambiente, apontam Marcelino, Matias-Pereira e Berbert (2008).

Além de apresentar objetivos definidos em lei, ampla área de atuação e diversidade de atores envolvidos na gestão educacional, o processo de planejar em IFES mostra-se um assunto intrincado e de difícil condução (FORPLAD, 1995), na medida em que suas atividades estão voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, tal como revelam dinâmicas, estruturas e características próprias em relação a instituições tanto públicas quanto privadas.

As IFES caracterizam-se como um tipo especial de organização complexa, que exige forma particular de planejamento e gestão. Além disso, relata Meyer Jr. (2005, p. 375):

(...) a prática de planejamento adotada nas universidades advém de modelos formatados para a área empresarial e, portanto, mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados como é o caso das organizações acadêmicas.

A literatura pertinente destaca que as IES, por constituir um tipo especial de organização (MEYER JR., 2005), visto que evidencia interesses ambíguos e difusos, busca-se mais autonomia e menos controle, nos quais as tomadas de decisão são definidas por consenso entre pares. O que predomina no planejamento é a dicotomia entre intenção e ação.

Percebe-se também diferenças significativas entre as organizações públicas e privadas quanto à gestão de receita e despesas, públicos-alvo, forma de contratação de seus colaboradores, legislação e papel, forma de criação e sobrevivência. As organizações públicas não desenvolvem grandes preocupações perante às ameaças e oportunidades (CUNHA,1995; MARCELINO; MATIAS-PEREIRA; BERBERT, 2008). Analogamente, as IFES, por isso, apresentam dificuldades de operacionalizar e estabelecer suas metas e objetivos, bem como, dar respostas rápidas às mudanças ambientais (GOMES, 2013). Enquanto que, as instituições privadas reconhecem a necessidade de estabelecer sua missão, papel e objetivos (CUNHA, 1995).

Portanto, elaborar e implementar o planejamento estratégico de forma eficiente e eficaz no IFB é um esforço imprescindível para o alcance de resultados institucionais e índice de responsividade das ações educacionais. Assim, faz-se necessário utilizar melhores e atuais práticas de gestão, tal como afirma Meyer Jr. (2005) que gerir e planejar em IES para o administrador educacional é um desafio, visto que, constitui uma organização complexa, paradoxal e conflitiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi estruturado em seis seções de modo a apresentar um encadeamento lógico e temporal, quando possível, sendo que a primeira trata do planejamento e seus principais autores, conceitos, classificações, dimensões, fases e etapas. Em seguida, na segunda seção, buscou-se trazer também os pontos fundamentais de estratégia, mesmo não sendo o tópico central da pesquisa, mas que, discorrer sobre o tema planejamento estratégico, torna-se imprescindível sua compreensão.

A terceira seção apresenta o estado da arte ao tema pensamento estratégico e sua relação como o planejamento estratégico, enquanto, na quarta seção, é evidenciado o tema alinhamento estratégico por meio do *BSC* que se mostra como ferramenta aplicável no setor público. Na quinta seção, aprofundou-se no objeto deste estudo: planejamento estratégico. Foram identificados, caracterizados e descritos etapas ou fases de elaboração, implementação, monitoramento e controle e avaliação do planejamento estratégico, sobretudo, no setor público, por conseguinte, sua aplicação em instituições de ensino, bem como sua relação como o Plano de Desenvolvimento Institucional.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é algo que se realiza antes de agir, sendo um processo de decidir o que fazer e como fazer (ACKOFF, 1979). Para Matias-Pereira (2010) o planejamento é essencial em qualquer tipo de organização, independentemente de seu tipo, tamanho ou serviço ofertado ou produto desenvolvido, que contribui para as tomadas de decisões e alcance de objetivos, possibilitando que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Popularizou-se nos anos vinte com Taylor, um dos mais importantes teóricos à época das organizações, que trouxe as primeiras preocupações sobre o processo de planejamento, relata Bilhim (1995). Planejar é pensar acerca do futuro, bem como, tomar decisões de modo a lidar com as mudanças do ambiente, ao passo que Mintzberg (2004) indica que a ferramenta administrativa começou a ser difundida nos anos de 1950 em larga medida no governo americano, nos processos de orçamentação, na forma do Sistema de Planejamento-Programação-Orçamentação - SPPO.

O termo planejamento, apesar de toda atenção dada ao assunto, por volta dos anos de 1960, não tinha sido adequadamente conceituada e tampouco levado a sério na própria literatura. Naquela época, argumenta Mintzberg (2004), quase não havia publicações de artigos

sobre o assunto, e que, por vezes, o constructo era utilizado nos mais diversos sentidos. O que apresentava de fato eram experiências de executivos, como Fayol, que escreviam sobre previsão de demanda para cinco e dez anos na indústria de mineração.

Para Ackoff (1979), planejamento é um processo de tomada de decisão num conjunto de decisões inter-relacionadas antes do momento da ação, dentro de uma situação na qual um estado futuro desejado deve acontecer, aumentando as chances de alcance de um resultado favorável. Envolve uma combinação de três filosofias: satisfação, otimização e adaptação. A satisfação está relacionada com o atingimento de metas e objetivos; a otimização é alcançada pelo uso de modelos de tal forma a maximizar resultados; e, a adaptação aborda a inovação.

As organizações, de uma maneira ou de outra, tendem a olhar para a janela com a finalidade de pensar no futuro. Nessa perspectiva, planejar é a palavra adequada para projetar um conjunto de ações de modo a atingir um resultado expressamente definido no momento em que se tem plena certeza que os acontecimentos ocorrerão (ALBRECHT, 1995).

Estudiosos e pesquisadores buscaram definir e caracterizar o conceito planejamento. Dessa forma, Mintzberg (2004) descreveu cinco abordagens de forma a elucidar o termo por meio de levantamento bibliográfico a partir de obras dos mais diversos autores, conforme quadro 1:

Abordagem	Definição	Autores
1. Planejamento como pensamento sobre o futuro	Denota pensar sobre o futuro como uma ação traçada antecipadamente. Significa olhar à frente. Entretanto, a partir desta definição, quase todo o trabalho de qualquer modo dever ser planejado pelo menos informalmente e alguns minutos antes, uma vez que se pensarmos mandar um e-mail ao gerente ao final do dia ou fazer uma pesquisa de mercado para desenvolver um novo produto configurará uma ação planejada.	(BOLAN, 1974; SAWYER, 1983; NEWMAN, 1951; FAYOL, 1916; DROR, 1971)
2. Planejamento como controlar o futuro	Agora, não apenas pensar sobre o futuro, mas sim atuar sobre ele. Assim, nesta abordagem o objetivo do planejamento é criar mudanças controladas no ambiente de modo a substituir o mercado na medida em que controla o que é vendido e fornecido	(WEICK, 1979; ACKOFF, 1970; FORRESTER, 1969; GALBRAITH, 1967; WILDAVSKY, 1973)
3. Planejamento como tomada de Decisão	Planejamento é uma escolha de alternativas, ou seja, decidir conscientemente em medidas de forma a cumprir objetivos. Incluem-se nesta abordagem identificação de alternativas, analisar cada uma e, em seguida, selecionar as melhores ou prioridades. Logo, é um processo de tomada de decisão orientado para o futuro.	(GOETZ, 1949; STEINER, 1979; KOONTZ, 1958; SNYDER, 1980; DRUCKER, 1959; MINTZBERG, 1979)
4. Planejamento como tomada de decisão integrada	O planejamento é uma estrutura de decisões integradas que combina atividades contínuas em um todo significativo, e ainda, envolve organização, compromisso, posicionamento e complexidades devidos as inter-relações de decisões dos atores envolvidos.	(SCHWENDIMAN, 1973; GUNSTEREN, 1976; ACKOFF, 1970)

5. Planejamento como procedimento formal, articulado e integrado à decisão	Dar-se ênfase na formalização, sistematização e racionalidade. O planejamento é visto como um procedimento formal para produzir resultados articulado na forma de um sistema integrado de tomada de decisões. Além disso, o produto gerado do planejamento é o plano. Lembra ainda que planejamento vem do latim <i>planum</i> que quer dizer superfície plana referindo-se aos mapas e planos.	(BRYSON, 1988; DENNING, 1973; STEINER, 1969; ZAN, 1987)
--	---	---

Quadro 1 - Abordagens de planejamento

Fonte: Adaptado Mintzberg (2004)

Analisando os conceitos na literatura, Mintzberg (2004) considera que a primeira e a segunda abordagens - pensar e controlar o futuro - conduz a um conceito amplo demais. A terceira e quarta abordagens - tomada de decisões e tomadas de decisões integradas - podem até ser parecidas, contudo, o enfoque da quarta abordagem consubstancia na integração das diferentes decisões dos atores envolvidos, visto que a terceira abordagem é fundamentalmente uma escolha. A quinta abordagem enxerga o planejamento como processo estruturado, realizado em uma sequência lógica e formal. Portanto, planejamento não é algo em que as pessoas façam por acaso. Todavia, o importante não é dar um lugar especial para o termo, mas sim, reconhecer a posição que ocupa dentro das organizações.

O planejamento, de acordo com Meyer Jr. (2005), é estruturado em dimensões e constitui um ato racional, político e simbólico. Sob o ponto de vista da dimensão racional, o planejamento é um processo que envolve atividades analíticas e de programação que incluem definição de problemas, exame de alternativas, como decisão, ação, controle e resultados. Enquanto que na dimensão política, é um ato político de lidar com interesses conflitantes e diversificados que exercem influência nas decisões estratégicas. Na dimensão simbólica, o planejamento está relacionado com a imagem criada e percebida pelos atores envolvidos. Nessa dimensão, a prioridade são mitos, valores e expectativas em detrimento as evidências concretas de eficiência e eficácia.

Em uma tentativa de estabelecer a real amplitude e abrangência da função do planejamento, mesmo sabendo que não é fácil tal tarefa, Steiner (1969) define cinco dimensões para termo de planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados no quadro 2.

Dimensão	Relação
Primeira	Ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, <i>marketing</i> , instalações, recursos humanos etc.
Segunda	Aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
Terceira	A dimensão de temporal do planejamento, que pode ser dividido em curto, médio e longo prazo.

Quarta	As unidades, organizacionais onde o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
Quinta	As características do planejamento que podem ser apresentadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal.

Quadro 2 - Classificação de planejamento

Fonte: Adaptado de Steiner (1969)

Steiner (1969) comenta ainda que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Por sua vez, Oliveira (2009) explica que o planejamento não é uma simples previsão, projeção, predição na resolução de problemas, pois, previsão está relacionada a eventos futuros que poderão ocorrer; projeção corresponde a uma dada situação no futuro tendente a ser igual ao do passado; e predição corresponde a uma dada situação no futuro, tendente em ser diferente ao passado, em suas estruturas básicas.

As organizações, com o passar dos anos, tradicionalmente, tendem a se estabilizar mantendo sua sobrevivência e a manutenção do *status quo*. O processo de planejamento se mostra vital, uma vez que induz a instituição em aceitar novas mudanças e inovações, bem como se preocupar com seu desenvolvimento e ao ajustamento do meio ambiente.

Para Marcelino (2004) o planejamento em forma de evolução:

Fase	Conceito	Descrição
Fase – 1	Planejamento Financeiro	A ênfase estava na elaboração dos orçamentos anuais e o seu cumprimento. Essa abordagem causava miopia sobre a verdadeira natureza do planejamento, uma vez que desconsiderava a complexidade mais abrangente das demais variáveis.
Fase – 2	Planejamento de Longo Prazo	O enfoque passou a ser dada à projeção das tendências e à definição dos objetivos. O problema maior era a rigidez dos planos assim formulados que não consideravam as mudanças inevitáveis do ambiente que tampouco estavam sob estrito controle da organização.
Fase – 3	Planejamento Estratégico	Análise do meio ambiente, abrangendo cenários e as possíveis mudanças do ambiente de negócios para desenvolver diretrizes estratégicas. O principal valor está na preocupação em determinar ações futuras num ambiente de incertezas.
Fase – 4	Administração Estratégica	A ênfase é dada na evolução do pensamento estratégico enfatizando a adaptação, visando reduzir a dependência do ambiente como base em uma orientação estratégica do sistema de valor da organização. A dificuldade maior está na coordenação das complexidades do ambiente.

Quadro 3 - Etapas da evolução do planejamento

Fonte: Adaptado de Marcelino (2004)

A partir da evolução do planejamento proposto por Marcelino (2004), o planejamento foi inicialmente utilizado com a principal preocupação em organizar as finanças e o orçamento das organizações, sem levar em consideração os fatores ambientais.

Posteriormente, o horizonte temporal foi aumentado e inserido projeções, entretanto, os fatores ambientais não eram determinantes. Percebido o erro, a análise do ambiente, tanto interno como externo, tornou-se questão de sobrevivência. Nos dias atuais, a evolução do planejamento se materializa no pensamento estratégico já que o enfoque maior está na adaptação e dinâmica dos contextos organizacionais.

O planejamento não é *a priori* uma técnica de projeção de objetivos e metas a atingir no contexto da previsão de comportamento ambiental, baseados em estimativas estatísticas e coleta de dados de programação do futuro decorrentes de fatos passados (OLIVEIRA, 2009). O planejamento constitui-se em um processo contínuo de pensamento sobre o futuro por meio do desenvolvimento de estados passados, alternativas de cursos de ação e é influenciado por pressões decorrentes de forças ambientais internas e externas que se apresentam em constante mutação.

Assim, pode-se concluir que o planejamento é dinâmico e envolve indagações sobre o presente e futuro por meio de desenvolvimento de técnicas, de tal modo que, as ações e decisões sejam eficazes, envolvendo uma complexidade de atores e ambiente interdependentes e inter-relacionados, de forma a produzir um produto final: o plano.

Dessa forma, o plano é o produto gerado pelo planejamento (FIGUEIREDO, 2000; PALUDO; PROCOPIUCK, 2011) que corresponde a um documento formal que consolida as informações e atividades do processo de planejamento. Para Mintzberg (2004), o plano corresponde a um roteiro bem definido e alvo fixo, bem como as etapas a alcançar, ao passo que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) salientam que pode gerar um efeito contrário e promover inflexibilidade e instabilidade.

Segundo Melo (2013), o planejamento estratégico na dimensão política, induz basicamente o pensamento sobre o planejamento para uma direção e visão de futuro, análise de ambiente e de processo contínuo:

Planejamento é acima de tudo um ato político, que envolve uma multiplicidade de atores e de interesses; tem uma estreita relação com o poder; não é algo estático, ele se transforma em virtude dos fatos; é um processo racional, permanente, dinâmico e contínuo; é sempre voltado para o futuro – se liga à previsão, embora não se confunda com ela; é o oposto da improvisação; seleciona, entre várias alternativas, um curso de ação mais apropriado; é sistêmico - deve considerar tanto o sistema como os subsistemas que o compõem; é interativo; e demanda uma coordenação contínua e eficiente na sua implementação, pois para o seu sucesso precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo. (MELO, 2013, p.33).

Por outro lado, Paludo e Procopiuck (2011) reforçam que o planejamento como função administrativa é um processo que reúne princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicos os quais auxiliam as organizações a avançar da situação atual, de modo a alcançar aos objetivos, tomando as decisões com vistas a exercer o controle e avaliar resultados.

Portanto, o planejamento tem por finalidade não só de guiar a organização ao alcance dos objetivos, metas e definir uma direção a organização, mas também, auxiliar os gestores a traçar um plano de ação, identificando os problemas e sugerindo ações corretivas, tendo uma visão holística da organização por meio de um espírito empreendedor, arrojado, que no âmbito da administração pública, é a excelência nos serviços prestados com eficiência e qualidade.

Matias-Pereira (2010) apresenta as fases do planejamento:

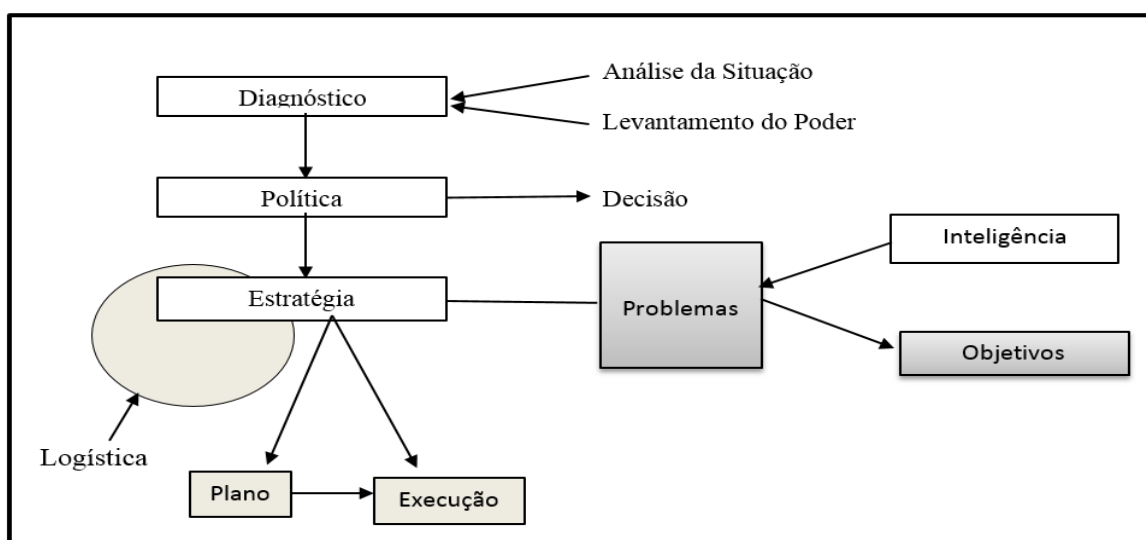


Figura 1 - Fases do planejamento
Fonte: Matias-Pereira (2010, p. 114)

A partir da figura 1, a primeira fase do planejamento inicia pelo diagnóstico, buscando reconhecer a sua realidade abordando a análise da situação e os fatores que levam a organização a ser influenciada e influencia o ambiente (levantamento de poder). Em seguida, a política tem como premissa tomar decisões, definindo objetivos, tal como a estratégia indica o melhor caminho de forma a alcançá-los. Por sua vez, o plano se apresenta como instrumento de publicização e norteador das ações dos agentes envolvidos. Quem tem o poder e recursos (logística) na busca de resoluções de situações adversas (problemas), fazem uso de objetivos e inteligência organizacional. Por último, a estratégia interage com o poder e logística de forma inteligente com objetivos. Portanto, o planejamento pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares.

Entretanto, o planejamento e o planejamento estratégico em termos conceituais e práticos, apresentam similaridades, como: termos como tomada de decisões, preparar para o futuro, coordenação de ações, são processos formais de modo a alcançar objetivos. Dessa forma “o planejamento estratégico é o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos, e na análise global do cenário” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 115).

Percebe-se, portanto, que o planejamento é uma ferramenta que pode proporcionar além do alcance dos resultados organizacionais em sentido amplo, bem como a eficiência, eficácia e efetividade em sentido estrito. Para além disso, é importante entender os conceitos de estratégia propriamente dita, uma vez que não se pode tratar isoladamente o planejamento sem compreender o processo da estratégia em si, ressalta Porter (1996).

2.2 ESTRATÉGIA

De acordo com Mintzberg (2004), vários autores têm se confundido sobre a real relação dos termos planejamento e estratégia. A partir disso, fez pesquisas com intuito de chegar a uma conclusão de modo a apresentar um panorama em relação a esse assunto.

Os primeiros estudos sobre estratégia vieram com Sun Tzu, com o planejamento de ações militares em meados de 400. a.C. O livro nomeado “A Arte da Guerra” contém treze capítulos abordando a estratégia no cenário bélico. Há relatos que Napoleão e Mao Tse Tung tenham utilizado as táticas e estratégias da obra. Hoje, os profissionais que as utilizam para sobreviver no mercado competitivo são os administradores, economistas, empresários e gestores em geral.

É oportuno salientar que não existe uma definição única de estratégia aceita por todos (LIEDTKA, 1998; MINTZBERG *et al.* 2007; CARDEAL, 2014), no entanto, alguns autores incluem em seus conceitos, por exemplo, os objetivos e metas, outros fazem distinção entre si. Para abrir o conceito a uma variedade de visões, Mintzberg *et al.* (2007), agrupam o assunto em diferentes seguimentos: plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva (os Cinco P’s de Mintzberg).

No quadro 4, as duas primeiras definições (plano, padrão) conduz para a estratégia deliberada, racionais além da visão tradicional da palavra. Enquanto que a estratégica como pretexto tem a intenção de enganar um adversário ou concorrente, ao passo que a estratégia como posição coloca a organização num patamar de forma a otimizar alianças e recursos. A perspectiva surge da experiência ao longo do tempo da mesma forma que as pessoas adquirem personalidade.

Estratégia	Descrição	Exemplo
Plano	Considera a estratégia como um plano, algum tipo de curso de ação pretendido, uma diretriz ou conjunto delas para lidar com uma situação. Suas características é que as ações são posteriores a definição estratégica, e utilização de documento formal.	A estratégia que a empresa escolhe para dominar o mercado.
Padrão	Um padrão em uma corrente de ações, um padrão. Por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.	Henry Ford escolheu somente a cor preta no seu modelo "T".
Pretexto	Pode ser entendido como uma manobra específica para superar um concorrente ou oponente. Trata-se de ações deliberada com o intuito de enganar seu concorrente.	A organização pode ameaçar expandir sua capacidade para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.
Posição	E a forma em que a organização se posiciona perante seu ambiente externo (clientes, sociedade, sindicato, concorrentes, fornecedores etc.), exemplo: por meio de fusão, incorporação e cisão.	Por meio de fusão, incorporação e cisão.
Perspectiva	O ponto central é visão compartilhadas dos membros: de cultura, ideologia, intenções e ações. O foco está na construção de um movimento coletivo por meio de pensamentos e comportamentos comuns	Ações partilhadas pelos membros da organização.

Quadro 4 - Os cinco P's da estratégia de Mintzberg

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2007)

Estes cinco tipos de estratégias são intrinsecamente relacionados e não há hierarquia entre si, mas podem ser substituídos ou complementados. Dessa forma, acredita-se que planos, posição e padrão são mutáveis, enquanto que a perspectiva não, conforme Mintzberg *et al.* (2007). Além disso, o pensamento que se tem desses conceitos é que podem ser internalizados pelas pessoas nas organizações, de tal maneira, a gerar uma crença compartilhada no inconsciente coletivo, integrando a cultura da instituição.

Como observa Mintzberg (2004) a estratégia não pode ser planejada porque o planejamento é análise e a estratégia é síntese. Propõe novas definições de planejamento e estratégia, além de examinar os vários modelos de planejamento estratégico e as razões do seu fracasso, em contrapartida Resende (2011) argumenta que a estratégia é a arte de planejar.

Conforme observam Mintzberg *et al.* (2007), a estratégia pode ser estruturada em deliberada e emergente. Esta abre a porta para o aprendizado estratégico, pois, reconhece a capacidade da organização de ajustar as adaptações e compreensões de forma intuitiva, criativa e inovadora. Aquela focaliza no controle, racionalidade e estabilidade, típico da escola de planejamento. Estratégias surgem por intermédio de visões e por um processo contínuo de aprendizado, e não de planos formais (SAMPAIO, 2001). As estratégias deliberadas e emergentes devem promover a função de capacitar pensadores estratégicos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

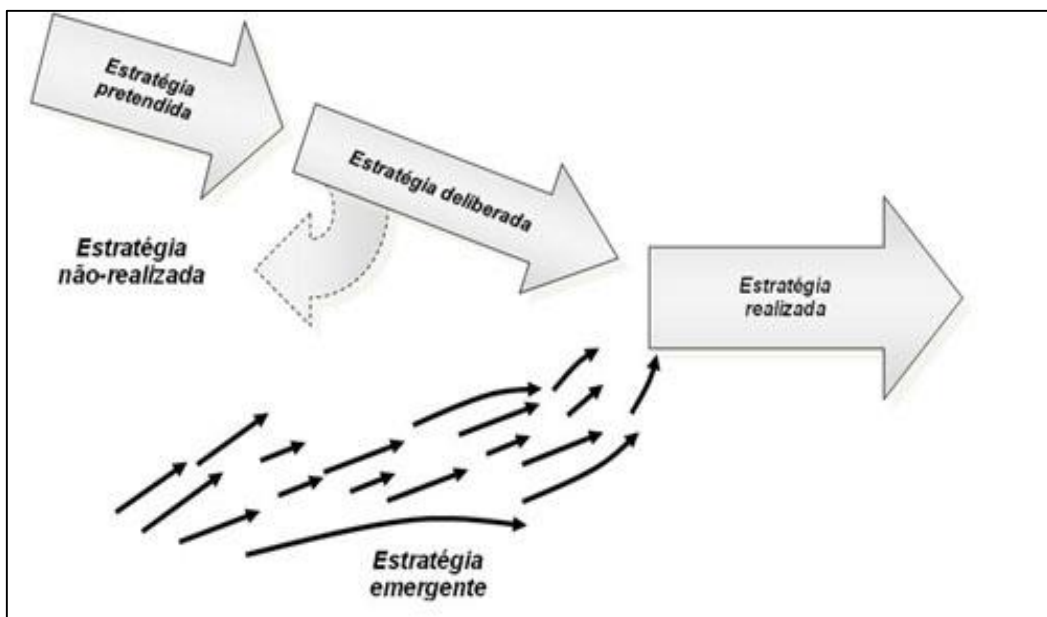


Figura 2 - Estratégias emergente e deliberada
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 26).

A estratégia, a partir da figura 2, não é apenas planejada, mas, sim, emergente, sendo mais arte do que ciência (CARDEAL, 2014), uma vez que é baseada em inspiração, visão e intuição, é consolidada na experiência. Desse modo “as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas”, discutem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 27).

A finalidade da estratégia nas organizações é definir quais os caminhos, os cursos, programas de ações que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos ou resultados, conforme Oliveira (2009), uma vez que o termo significa a "arte do general", ou seja, era tudo o que o general fazia. Para tanto, o estrategista, especialista em estratégia, visa sempre à antecipação e à visualização do futuro e como chegar da melhor maneira possível.

[...] a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa, afirma Oliveira (2009, p. 178).

A formulação da estratégia é um dos pontos importantes que o gerente deve se preocupar no processo de elaboração do planejamento estratégico e envolve um alto nível de criatividade (OLIVEIRA, 2009). Nessa etapa, deve-se considerar, inicialmente, três aspectos: a organização, seus recursos, pontos fortes e fracos ou neutros, bem como sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas.

A estratégia é um conjunto coerente e sistêmico de prioridades e regras de decisão que orientam as instituições para o desenvolvimento e construção de cenários futuros de uma organização numa abordagem de médio e longo prazo. Além disso, as estratégias são elaboradas observando as oportunidades com vistas à obtenção de melhorias de eficiência e eficácia aos níveis táticos e operacionais, na qual é determinante de sucesso para a organização, salienta Marcelino (2004).

Por sua vez, Matias-Pereira (2010), anota que a estratégia é uma medida essencial a qualquer tipo de organização: âmbito de atuação, tamanho, porte, quer seja pública, privada ou terceiro setor, lucratividade e quantidades de funcionários. Mesmo que seja possível discernir, na maioria dos casos, uma estratégia particular utilizada nas organizações bem-sucedidas, por exemplo, na escolha do modelo “T”, de Henry Ford ou da Dupont na mudança do mercado de explosivos para produtos químicos na década de 1920. As estratégias, normalmente, não são explicitadas, e ainda, são compartilhados somente pelos executivos e administradores-chave da organização, destacam Ansoff e McDonnell (1993).

Entretanto, o estabelecimento de estratégias pode apresentar desvantagens de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), uma vez que o seu encorajamento pode desviar o foco e prejudicar a capacidade da organização de reagir às mudanças do ambiente. Neste contexto, pode cegá-la, levando-a a própria obsolescência. Assim, comparativamente, a função que os antolhos são para os cavalos, a estratégia pode até manter a organização em linha reta, mas, também, impedi-la de ter uma visão holística.

Enquanto o planejamento estratégico aponta o caminho a ser seguido, a estratégia é o percurso, passo a passo, é ação sendo executada por meio de metas, indicadores, tendo como limitadores ou norteadores a missão, visão e objetivos estratégicos da organização segundo Oliveira (2009), que contribui para estimular aos gestores e administradores a pensar no que de fato é importante para organização, tal como afirma Matias-Pereira (2010), que concentra energia (esforço) nas ações de maior relevância.

2.3 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Esta seção tem como propósito evidenciar a relação dos termos planejamento estratégico e pensamento estratégico e como tem sido conceituada, por meio de revisão da literatura, de modo a identificar e caracterizar seus elementos, modelos, diferentes abordagens e pensamentos, proporcionados e contribuindo no avanço dos estudos sobre o tema.

A estratégia, nos planejamentos tradicionais, identifica as tomadas de decisões e ações concretas de modo a criar vantagens competitivas. A estratégia, no sentido de pensamento estratégico, conduz a uma nova estrutura que facilita a adaptação das organizações a um ambiente em mudança e guia as escolhas que os líderes devam fazer de forma a determinar o alcance do caminho esperado. A ideia de uma ação mais criativa no planejamento estratégico como processo gerencial que supere as limitações de modelos tradicionais é evidenciada no pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Pisapia e Robinson (2010) o pensamento estratégico é uma maneira de resolver problemas estratégicos que combina com uma aproximação racional e convergente dos processos criativos e divergentes. É uma ação orientada e relacionada com a identificação de como resolver a ambiguidade e a complexidade multivariadas de atores. De forma semelhante, Mintzberg (2004) ressalta que o pensamento estratégico é um estado relacionado com a sintetização das forças que afetam a organização e é usado para superar a deficiência percebida nos modelos de planejamento que impedem o pensamento criativo.

O pensamento estratégico, apresentado comumente envolvendo a gestão estratégica e planejamento estratégico, foi oferecido como o novo organizador do planejamento para organizações dinâmicas. Robinson (2012) classificou o pensamento estratégico em três categorias: a primeira trata as habilidades de pensamento dos líderes; a segunda cuida do modo de pensar particular sobre a estratégia; e por fim, a terceira aprofunda o conceito menos compreendido do pensamento estratégico como uma maneira de fazer o planejamento estratégico que supera as limitações de modelos dos planejamentos tradicionais.

Para além disso, o estudo sobre o tema pensamento estratégico é oportuno, uma vez que o planejamento estratégico tradicional como técnica gerencial, por si só, não tem gerado os resultados pretendidos (MINTZBERG, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), apesar de se mostrar útil é limitado, salienta Fairholm (2009). Assim, buscar criatividade e inovações de forma ajustada e integrada ao planejamento estratégico pode apresenta-se como solução à estratégia organizacional de modo a enfrentar os problemas atuais e emergentes ao passo que proporciona a eficácia organizacional.

Desde modo, o pensamento estratégico pode ser entendido como a evolução natural do planejamento estratégico que incorpora e implementa a inovação à rotina, processos e cultura organizacional afirmam (ROBINSON, 2012; PISAPIA; ROBINSON, 2010), ao passo que Matias-Pereira (2012) evidencia que o pensamento estratégico tem sido as respostas que se mostraram mais adequadas ao novo perfil da gestão pública que a sociedade espera receber.

O pensamento estratégico, apesar de não ser um conceito novo, apresenta dificuldades de compreensão teórica acerca do seu real significado (GOLDMAN, 2012; HERACLEOUS, 1998; CARDEAL, 2014) e pesquisadores relacionam a sua carência nas organizações devido à falta de entendimento (LIEDTKA, 1998). Além disso, diversos autores têm lançados conceitos imprecisos de pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; CARDEAL, 2014). Analogamente, assinala Fairholm (2009) que a definição do constructo é um trabalho em andamento na literatura acadêmica.

Se há temas sobre os quais existe consenso na literatura da estratégia, o pensamento estratégico é um deles. Curiosamente, neste caso, o consenso da literatura consiste no facto de não existir consenso sobre o que é pensamento estratégico. (CARDEAL, 2014, p.34).

O pensamento estratégico, além de sua evolução está relacionado com a transformação da sociedade, surge de modo a preencher e solucionar as limitações que o planejamento estratégico convencional tem provado não superar (FAIRHOLM, 2009), no sentido de corrigir o rumo na engrenagem da instituição de modo a atingir a eficácia organizacional.

Após momentos de ouro do planejamento estratégico nos anos 1970, em seguida enfraquecimento nos anos 1980. Acompanhando este declínio, Mintzberg (2004), especialista no campo, declara que a criatividade do pensamento estratégico vai enterrar o planejamento estratégico formal, que na maioria das vezes, tem-se confundido com uma simples programação da estratégica.

O termo “pensamento estratégico” vem sendo utilizado de várias formas, tão diferentes umas das outras que até fica difícil perceber o sentido o qual está sendo empregado. Apresentam significados que vão desde pensar sobre a estratégia, gestão estratégica, passando pelo planejamento estratégico. Enfim, na literatura, encontra-se de tudo, afirma Cardeal (2014). Assim, segue alguns conceitos de pensamento estratégico com diferentes entendimentos.

Autor	Definição
Bob Gorzynski	Habilidade intuitiva de ver o mundo.
Center For Applied Research- CFAR	Identificação e desenvolvimento de oportunidades únicas de modo a criar valor por meio da criação de condições que permitem um diálogo provocativo e criativo entre os membros da organização que podem afetar a alta direção.
Henry Mintzberg	Encoraja o pensamento intuitivo, inovador e criativo a todos os níveis da empresa.
Jeanne Liedtka	Uma forma particular de pensamento, sujeito a cinco atributos: perspectiva de sistema, focalização no intento, oportunismo inteligente, pensar no tempo e orientação para as hipóteses.
Jeffrey Harrison	Processo criativo e indutivo que leva as soluções criativas e a novas ideias.

Rich Horwath	Geração e aplicação de percepção de negócio numa base contínua para obter vantagem competitiva.
Stan Abraham	O processo de identificação de formas alternativas de competir e de aumentar o valor para o cliente.
Tim O'Shannassy	Forma particular de resolver problema estratégico ao nível individual e institucional, através da conjugação de processos de pensamentos racionais e generativos.

Quadro 5 - Definições de pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de Cardeal (2014, p.35)

Dentre as percepções no quadro 5, pode-se observar que vários autores têm apresentado perspectivas ou concepções diferentes ao termo, (CARDEAL, 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; FAIRHOLM, 2009). Ou lançado um conceito impreciso de que realmente seja pensamento estratégico. Outro ponto a ser considerado, é que, ao longo do tempo, pode ter evoluído o pensamento em relação ao conceito de pensamento estratégico.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p.130) afirmam que “quase todos concordam que o pensamento estratégico significa ver a frente”. Mas, não significa somente isso, pois, os pensadores estratégicos enxergam as coisas diferentes das outras pessoas: contestam a sabedoria convencional, produzem ideias criativas e as colocam no contexto de modo a serem observadas em uma perspectiva diferente. Deste modo, a previsão de um futuro desejado é construída a partir de acontecimentos ocorridos no passado. Entretanto, as discontinuidades são previstas intuitivamente, assim, ver além é construir o futuro.

Uma das críticas ao planejamento estratégico está ligada a rigidez do processo, a lógica e a linearidade que, na maioria das vezes, peca pelo excesso de formalidade, enfatiza Mintzberg (2004). Neste contexto surge o pensamento estratégico, a partir de 1990, mudando o paradigma do campo de estratégia para o pensamento estratégico.

A alegação de que os objetivos entre as atividades de planejamento e gestão estratégica contribuíram para o estabelecimento da identidade entre os conceitos de planejamento e pensamento estratégico, assim, “pode-se perceber o motivo da intensa confusão conceitual apresentada pelos alguns autores”, afirma Bilhim (1995, p.180).

A criatividade e a intuição devem ser recolocadas como os pontos fundamentais do planejamento estratégico. [...] A criatividade é, por excelência, tudo o que planejamento deseja ser. Só com base na construção criativa e flexível de um plano é possível alterar um previamente estabelecido, uma vez que se aquele for de cariz formal e detalhado, como deve ser, nesta óptica, qualquer modificação da realidade interna ou externa deita tudo por terra.

Segundo Amoroso (2002), o pensamento estratégico envolve percepção, razão e intuição por meio de uma rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação. Pensar estrategicamente significa, não só, preparar um plano estratégico, por meio de objetivos, táticas e metas, mas, também, inovar, ser criativo, incentivar a inteligência não linear e imaginar estratégias que possam mudar a direção das alternativas.

[...] o processo de pensamento estratégico envolve a síntese, divergência e criatividade, enquanto o planejamento envolve a análise, convergência e o convencional. Com isso, a proposta do pensamento estratégico é descobrir o novo, imaginar estratégias que possam ser reescritas como regras do jogo competitivo, e visar futuros potenciais, significativamente diferentes do presente. Enquanto que a proposta do planejamento estratégico consiste em operacionalizar as estratégias desenvolvidas através do pensamento estratégico, e apoiá-lo. (KICH; PEREIRA, 2014, p. 138).

O pensamento estratégico, ou melhor, o pensamento criativo e intuitivo percebido pelos membros da organização com o objetivo de identificar novas oportunidades, define modelos criativos de modo a maximizar a criação de valor econômico e assume papel determinante para a gestão estratégica das instituições, acrescenta Cardeal (2014).

Ressalta Belmiro (2003) que, pensamento estratégico arrisca em compreender a natureza das coisas, as raízes das mudanças e dos fenômenos. É uma oportunidade para responder as circunstâncias atuais e ações nas quais o caminho para o futuro ultrapassa qualquer previsão que possa ter sido criada pela simples projeção do que possa ter existido no passado.

Para além disso, o enfraquecimento do planejamento estratégico, torna-se evidente e afirmam Kich e Pereira (2014 p. 144) que:

As características pragmáticas do planejamento estratégico parecem não ter mais espaço, e o desafio se apresenta em como as organizações podem desenvolver um planejamento estratégico que incentive o pensamento estratégico ao invés de miná-lo, utilizando da intuição e da criatividade na formulação e na formação de suas estratégias.

O pensamento estratégico se refere a um processo criativo de pensamento associado às tomadas de decisões estratégicas de modo a reinventar o futuro num ambiente de forças competitivas (LAWRENCE,1999). O pensamento estratégico completa o planejamento estratégico, apontam Fairholm e Card (2009). Além disso, o pensamento estratégico vai além das visões do planejamento estratégico tradicional, formal e burocrático, ressalta Kich e Pereira (2014, p.135).

Deste modo, hoje se reconhece que um processo de estratégia envolve além de análise de dados, também percepção, *insight*, intuição, criatividade, síntese e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente, formando obviamente uma rede intrincada de pensamentos.

Por outro lado, o planejamento estratégico não perde importância em relação ao pensamento estratégico, uma vez que há necessidade dentro das organizações de certo grau de formalismo, controle, racionalismo, salienta Mintzberg (2004). O incentivo à participação de todos os colaboradores é de suma importância, tendo em vista que a formulação, implantação e avaliação da estratégia alcançam todos os níveis organizacionais, argumenta Cardeal (2014).

Conforme observam Kich e Pereira (2014), uma série de pesquisadores vem apontando a necessidade de desenvolver o pensamento estratégico nas organizações, fazendo como que todos os níveis da organização pensem estrategicamente para além da formalização de um planejamento estratégico. O processo de geração de estratégias, assim como a criatividade, precisa ir além das estruturas orgânicas, de modo a criar novas perspectivas e combinações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Pisapia (2010), um dos poucos pesquisadores que busca desenvolver etapas de um modelo metodológico de pensamento estratégico, sugere que os trabalhos em organizações inseridas em ambientes dinâmicos devem ser realizados pelos líderes, observando quatro tarefas: antecipar as mudanças; desafios e oportunidades em ambientes internos e externos; criar e articular valores comuns; estabelecer capital social necessário para mobilizar ações integradas; e, construir a capacidade de aprendizagem e equipes autogeridas.

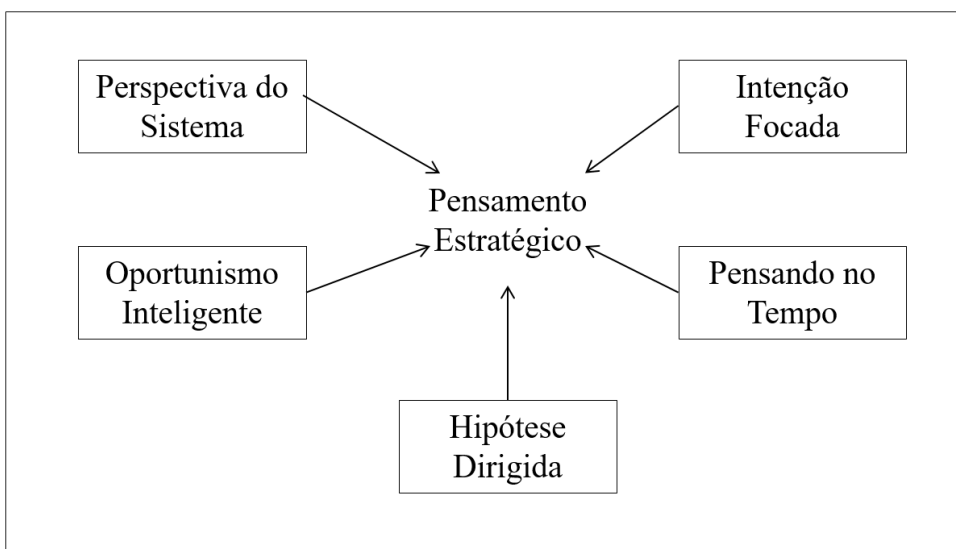


Figura 3 - Elementos do pensamento estratégico
Fonte: Adaptado de Liedtka (1998)

Liedtka (1998) definiu o pensamento estratégico associando a cinco determinantes - perspectiva de sistema, intenção focada, oportunismo inteligente, pensando no tempo e hipótese dirigida - partindo da visão perseguida por Mintzberg. Na **perspectiva do sistema**, o pensador da estratégia busca desenvolver um modelo cognitivo de criação de valor e compreender as interdependências perante outros determinantes, enxergando a organização como um todo, num sistema dinâmico e interligado às variáveis que influenciam e são influenciadas. A **intenção focada refere-se** à construção de uma visão compartilhada por todos, e orientado para o futuro. Permite ainda que a organização canalize energia no cumprimento dos objetivos e, com isso, não gaste tempo e esforço com distrações e assuntos estrategicamente menos relevantes. Quanto ao **oportunismo inteligente**, a organização identifica as estratégias não previstas anteriormente, que emergem por meio de colaboração desenvolvida por meio de sistema flexível e adaptativa de condução, participação e envolvimento das pessoas.

Ainda, o **pensar no futuro** não ignora o passado. Apropria-se do conhecimento anterior para definir a orientação presente e futura. Busca-se, com isso, criar uma imagem a alcançar, identificando o que se deve manter e/ou perder desse passado e o que deve ser feito para chegar ao futuro pensado. Isso tudo permite melhorar a qualidade das decisões. A **hipótese dirigida** é um processo sequencial de geração de ideias seguido da avaliação crítica dessas mesmas ideias, alinhando o pensamento criativo ao analítico.

Para Bonn (2005), o pensamento estratégico está na interseção de três elementos: o próprio pensamento estratégico, a visão e criatividade. Neste sistema, é construído pela premissa que o pensador estratégico tem o conhecimento do sistema inteiro da organização (visão holística). Compreende a conexão dentro da organização e sabe o valor destas interações.

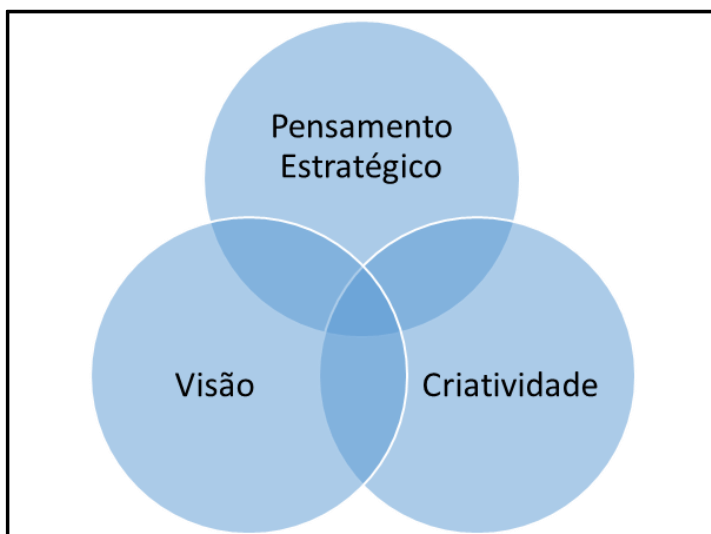


Figura 4 - Pensamento estratégico de Bonn
Fonte: Adaptada de Bonn (2005)

Esta estrutura teórica incorpora uma aproximação do pensamento em sistemas, capacidade criativa e a visão que são elementos chaves do pensamento. O pensamento em sistemas fornece a claridade dos testes padrões e suportam a mudança eficaz, fomenta a criatividade e a construção de visão que dá significado e sentido aos processos de tomadas de decisões. O pensamento estratégico está na interseção destes três elementos (BONN, 2005), não constituindo apenas uma atividade individual, mas sim, é influenciada pelo ambiente e pelas interações sociais, indo além de um foco em pessoas e examinando com cuidado o contexto, a diversidade percebida entre as estruturas negociadas de opinião de grupos e influências da organização.

Para Cardeal (2014), apresenta o conceito de pensamento estratégico sob perspectiva de fundamentos e elementos, conforme quadro 6:

Pensamento Estratégico	
Fundamentos	Capacidade de pensar fora da caixa;
	Capacidade de identificar formas diferente de fazer as coisas;
	Capacidade de transformar as ideias de fazer as coisas diferente em algo útil e executável
Elementos	Ver a floresta e não as árvores;
	Colocar em causa os paradigmas tradicionais. Desafiar o <i>status quo</i> ;
	Juntar os tópicos da visão integrada para que façam sentido;
	Isolar questões relevantes a partir de contextos integrados;
	Percepção de interdependência e as ligações entre as diversas partes do sistema;
	Criar sinergias tendo em conta que o todo é maior do que a soma das partes;
	Pensar de forma holística e criativa;
	Ver a intuição com parte relevante do processo de decisão;
	Pensar mais fundo sobre os assuntos sem perder de vista as prioridades, a direção estratégica e os valores organizacionais;
	Olhar como detalhe para os aspectos particulares de problemas, assuntos e situações;
	Lidar com paradoxos, particularmente ao nível de informação e/ou dos eventos que aparentam ser mutuamente exclusivos;
Parte de um processo essencialmente interativo e dinâmico e não sequencial e discreto.	

Quadro 6 - Pensamento estratégico: fundamentos e elementos

Fonte: Adaptado de Cardeal (2014, p.37)

Assim, os fundamentos resultam em diversos elementos associados ao pensamento estratégico, que de uma forma ou de outra, encaixam-se na capacidade de criação de uma visão integrada da realidade e capacidade de isolamento de padrão de relevância da organização.

O pensamento estratégico é diferente do planeamento estratégico (LIETDKA,1998; HERACLEOUS,1998; FAIRHOLM, 2009; CARDEAL,2014), embora existam semelhanças, pois, este se concentra em regras pré-programadas seguindo uma linha similar ao raciocínio, enquanto aquele enfatiza desenvolvimento de novas ideias criativas, preparação de ações sobre

a base de novo aprendizado (BILHIM,1995; MINTZBERG,2004). Entretanto, Moresco, Marchiori e Gouvea (2014, p. 67-68), afirmam que:

O planejamento estratégico e o pensamento estratégico são dois processos distintos, porém complementares com possíveis inter-relações. [...] o pensamento estratégico e o planejamento estratégico podem relacionar-se à medida que ocorrem os processos na organização.

O planejamento estratégico raramente permite a criação de estratégia inovadoras que participam apenas a gestão do topo e tende a implementar pequenas melhorias naquilo que a organização já faz, ao passo que o pensamento estratégico se caracteriza pela criatividade, intuição, inovação e dinamismo, já que, a estratégica está diretamente relacionada à mudança com a participação das pessoas em todos os níveis de decisão, aponta Cardeal (2014, p. 57):

O pensamento estratégico e o planejamento estratégico, embora distintos, devem estar fortemente relacionados na medida em que devem ser vistos como formas complementares de pensamento que suportam toda a gestão estratégica.

Embora a literatura e os teóricos apontem que as duas abordagens da estratégia – planejamento estratégico e pensamento estratégico – sejam incompatíveis entre si, conforme (LAWRENCE, 1999; FAIRHOLM; CARD, 2009), afirmam que ambos são complementares em qualquer processo estratégico dentro das organizações. Desse modo, é preciso pensar no futuro, ao mesmo tempo inovando, sendo inteligente e criativo, mas também, os processos precisam ser colocados em prática formalmente, de modo que os gestores possam atender e superar as dificuldades do dia a dia.

Entretanto, procedimentos formais, nunca serão capazes de prever as discontinuidades, mesmo que a formalização ainda seja necessária na moderna sociedade, afirma Mintzberg (2004). Portanto, as organizações precisam entender a diferença entre planejamento e pensando estratégico.

Planejamento Estratégico	Pensamento Estratégico
Planejador destro(lado direito do cérebro).	Planejador Canhoto (lado esquerdo do cérebro).
Estratégias deliberadas.	Estratégias deliberadas e emergentes.
Planejamento é a análise.Um conjunto de etapas, formalizados, programados para o alcance dos resultados.	Pensamento é a síntese. Envolve intuição e criatividade, e seu resultado é uma perspectiva integrada da organização.
Planejamento formal, exerce o controle e representa um estilo calculista de gestão.	Incentiva a aprendizagem informal que produz novas perspectivas e novas combinações.
Planejamento analítico.	Planejamento criativo.
As decisões estratégicas partem da alta gestão.	Envolve as pessoas de vários níveis da organização.

Quadro 7 - Diferenças entre planejamento e pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004)

O planejamento estratégico se relaciona ao pensamento analítico, enquanto o pensamento estratégico, ao planejamento criativo. Assim, o pensamento analítico permite evitar que eventuais aspectos emocionais venham enviesá-lo, porquanto, o planejamento criativo livra a organização da “camisa de força” enraizada pelo modelo racional e lógico, argumenta Cardeal (2014).

Heracleous (1998) oferece uma contribuição para essa discussão. Observa, com razão, que não há consenso na literatura sobre o que constitui o pensamento estratégico ou planejamento estratégico, bem como a natureza da relação entre os dois. Institui ainda uma visão dialética entre os termos, ao ponto de vê-los como distintos, mas, não menos importantes inter-relacionados e complementares. Associa também o pensamento estratégico com o lado esquerdo do cérebro, sintético, criativo, pensamento divergente, ao mesmo tempo que o planejamento estratégico com o lado direito, analítica, convergente, convencional processo de pensamento.

É possível observar a relação dos termos de planejamento estratégico tratado isoladamente e inter-relacionado ou complementar ao pensamento estratégico, conforme quadro 8:

Função	Apenas Planejamento estratégico	Planejamento e Pensamento estratégico
Presidente Executivo	Principal líder estratégico e responsável pela formulação da estratégia.	Responsável pelo processo da estratégia; fluxo de informação bidirecional (de cima para baixo e de baixo para cima); facilitar da discussão estratégica.
Alta Gestão	Pensam na estratégia da sua área de atuação e asseguram a documentação do plano estratégico.	Pensam estrategicamente sobre a organização; discutem abertamente as questões estratégicas com os gerentes de 2º linha.
Direção de Planejamento Estratégico	Guardiã e coordenadora do Plano Estratégico e aplica racionalmente as ferramentas de gestão estratégica.	Coordenadora e facilitadora; importante papel de interesse social; catalisadora de novas ideias; apoio aos gestores de segunda linha; preparação de plano de ação; participa e facilita fóruns.
Média Gestão	Excluídos do processo de formulação da estratégia e implementam os planos de ação.	Autonomia e responsabilidade na tomada de decisão; participação na formulação e na implementação da estratégia; pensam, adaptam e agem ao longo do tempo; e participam nas conversações estratégicas.

Quadro 8 - Paradigmas do planejamento e pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de O'Shannassy (2003)

O desafio da atualidade colocado aos gestores e demais líderes constitui na união da condução de forma sistêmica do planejamento estratégico e pensamento estratégico. Esse pensamento permite que as organizações aprendam, tornando mais ágeis e, com isso, dê as

respostas no tempo certo, criando vantagens. Por outro lado, o planejamento estratégico, por meio de seus planos para cinco, dez ou quinze anos, não apresenta agilidade suficiente nos dias atuais, pois, as mudanças são rápidas e, por vezes, imprecisas, ressalta Cardeal (2014). Ademais, amanhã tudo pode ser diferente de hoje, mesmo que se preveja cenários, as chances dessa realidade vir a ser concretizada são cada vez menores.

Portanto, existe flexibilidade suficiente para abordar as questões e demandas de pensamento estratégico, incluindo cognição e raciocínio, área relacionada com o processo de tomada de decisão, aprendizagem organizacional, política organizacional e a dinâmica das organizacionais. Desta forma, os estrategistas podem desfrutar de uma visão ampla e, com isso, “mergulhar” para um olhar mais atento e específico aos problemas ou hipóteses que necessitam de uma investigação mais próxima, intuitiva ou analítica, conclui Cardeal (2014).

Por outro lado, pode-se caracterizar por meio de diferente abordagem que se tem do pensamento estratégico, compreendendo uma série de atividades, tarefas, bem como função e responsabilidades de liderança, tudo isso ligado às funções de controle, orientação, desenho e ambiente organizacional.

Tipologias			
Abordagem	Termo mais apropriado	Perspectiva de liderança	Tipo de trabalho
Como: Não passa de um planejamento estratégico reformulado. Nesta abordagem, em última análise se concentra no planejamento estratégico tradicional, que pergunta como estamos a atingir nossos objetivos, prioridades da missão e contornos nas tomadas de decisão.	Planejamento estratégico	Gestão Científica	Técnico
O Que, Como: Pensar antes de planejar. Exige em saber claramente os assuntos externos e internos no contexto organizacional, para além disso, elaborar planos adequados e sistemas de monitoramento de modo a fazer certas as coisas.	Planejamento estratégico	Excelência em Gestão	Técnico
O que, Por que, Como: Responde à pergunta, quem você que ser no futuro? Assim, relaciona-se esta terceira abordagem na construção de cenários, visão e previsões. O pensamento estratégico atua sobre o futuro incerto, que podem ou não ocorrer. Elabora planos de contingências para eventualidades e desvios.	Planejamento estratégico e Pensamento estratégico	Cultura, confiança, valores de Liderança.	Técnico e Filosófico
Por que, O que, Como: Enxerga o pensamento estratégico que o mundo não pode sempre trabalhar linearmente, metódico, e que as organizações e pessoas que trabalham dentro delas devem ser ágeis, flexíveis mantendo um relacionamento sábio entre si, de forma que os planos possam se adaptar às situações adversas.	Pensamento estratégico	Alma da liderança, cultura e confiança	Filosófico

Quadro 9 - Abordagens de pensamento estratégico

Autor: Adaptado de Fairholm (2009)

Conforme o quadro 9, pode-se perceber do ponto de vista das diferentes abordagens, a evolução do paradigma do pensamento estratégico a partir do planejamento estratégico. As três primeiras tipologias, apesar de ter ajudado a popularizar o tema na sua essência, não é pensamento estratégico. Ademais, Fairholm (2009) ressalta que o pensamento estratégico está ligado à alma e filosofia da organização, e não com à técnica.

Embora existam várias definições do termo sobre o pensamento estratégico, o foco principal comumente ainda permanece no alcance das metas e resultados organizacionais, ou seja, repousam sobre a eficácia organizacional. O pensamento estratégico ainda deve ser fundamentado em princípios básicos, como valores e propósitos que servem de medição e critérios para determinar a eficácia. Afirma Fairholm (2009, p. 08) que “o pensamento estratégico deve ser fundado em (pelo menos) diferentes princípios básicos, se é para ser distinto do planejamento.” Desse modo, o planejamento estratégico deve envolver-se aos princípios e valores da organização, sendo esse, o passo essencial de um processo de implementação de pensamento estratégico.

O planejamento estratégico baseia-se fortemente em conceitos como missão, objetivos e a áreas chaves de resultado de curto de longo prazo, métricas e medidas de desempenho, táticas e planos de ação. Esses termos são essenciais para uma boa gestão, mas também são conceitos que refletem muitos dos falsos pressupostos encontrados nos enganos listados acima, tais com a capacidade de controlar e prever[...]. Fairholm (2009, p.10).

É preciso reconhecer que o planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Pensadores estratégicos reconhecem as diferentes habilidades fundamentais que giram em torno da compreensão, síntese e a independência inerente do ambiente interno e externo. Além disso, reconhecem as falácias do planejamento estratégico tradicional apontado por Mintzberg (2004): da previsão onde supostamente, pode-se controlar eventos futuros; do deslocamento, que separa o planejamento da execução; e da formalização na qual se pensava em normatizar e tornar repetitivo todas as atividades organizacionais na medida que alcançaria os resultados.

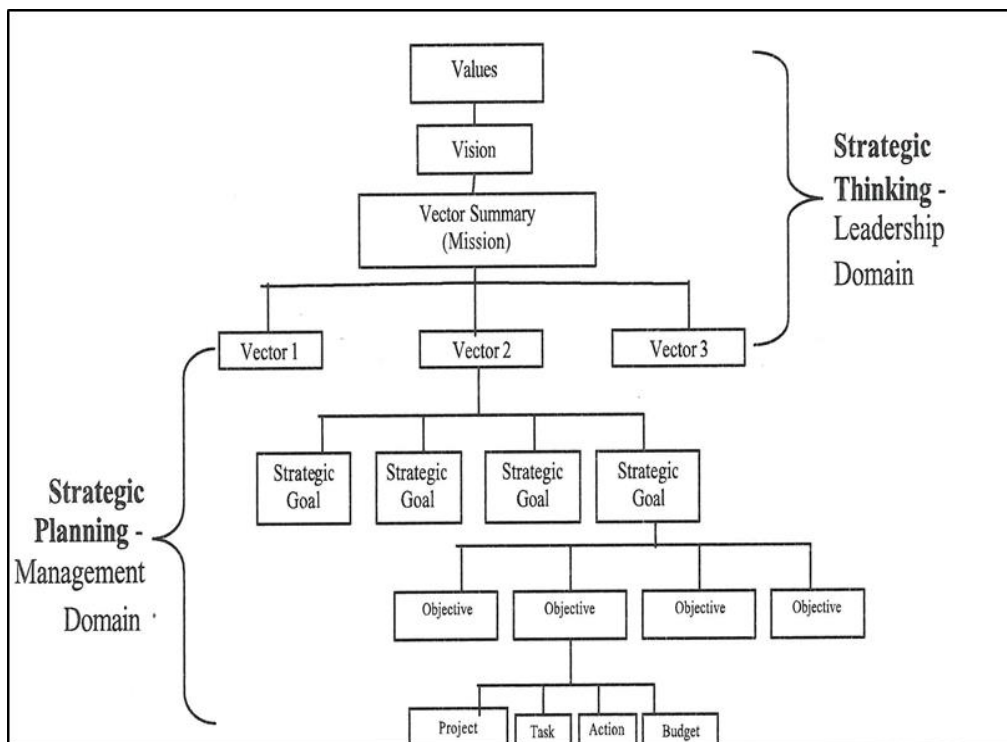


Figura 5 - Planejamento e pensamento estratégico

Fonte: Adaptada de Fairholm (2009, p. 11).

Cabe mencionar, a partir da figura 5, que os valores desencadeiam comportamentos, propósitos e compromissos. A visão operacionaliza os valores e traz significado do que pode ser feito no presente e futuro. Por sua vez, os vetores dão a direção e força na medida correta, orientados pela visão. Logo, a dependência e a priorização dos valores, propósitos e identidade organizacionais são os principais fatores que impulsionam o pensamento estratégico, enquanto que o planejamento estratégico enfoca o alcance das metas e objetivos e o controle de eventos.

Entender estes pressupostos permite compreender que a flexibilidade, criatividade e inovação, podem ser tão importantes quanto os procedimentos, rotinas e normas organizacionais. A organização quando pensa estrategicamente é influenciada, não apenas pelos objetivos organizacionais, mas sim, pelos seus valores, visão e missão.

A eficácia organizacional só pode realmente ser considerada se focar tanto em medidas quantitativas de sucesso de ações devidamente ligados um ao outro para alcançar metas importantes e as medidas qualitativas inerentes ao senso de valores, propósitos, significados e visão da organização. O pensamento estratégico e liderança têm lugar mais importante no último nível e, em seguida, realiza trabalho difícil de vincular a alma organizacional para um corpo que justamente se encaixam pelos gestores e planejadores organizacionais (FAIRHOLM, 2009, p.13).

Portanto, o pensamento estratégico, tem-se apontado como este novo paradigma da estratégia organizacional. Um modelo atento não só às metas e indicadores organizacionais,

mas sim, direciona para abertura da criatividade, inovação e intuição como fatores imprescindíveis para eficácia organizacional, abordando ainda como elementos: os valores, a liderança e a liberdade (não controle) na informação.

O resultado de um processo de pensamento estratégico é a criação de uma perspectiva integrada da organização: é a estratégia que provocará movimento e mudança para o caminho de sua missão e valores organizacionais (PISAPIA, 2010). Desta maneira, o processo de pensamento estratégico incentiva a mudança para construção de modelos mentais de líderes durante todo processo de planejamento e estratégia, guiando para a execução do plano, aceleração a organização para os resultados criando uma organização que aprende.

Observou-se que a terminologia no campo da estratégia é altamente controversa com diferentes escritores que utilizam os termos planejamento estratégico e pensamento estratégica de diferentes maneiras, no entanto, percebeu-se que há parcela de autores com a mesma linha de pensamento (AMOROSO, 2002; BILHIM, 1995; CARDEAL, 2014; KICH; PEREIRA, 2014; LIEDTKA, 1998; MINTZBERG, 1994; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; O'SHANNASSY, 2003; SAMPAIO, 2001; ROBINSON, 2012; BONN, 2005; PISAPIA, 2010; PISAPIA; ROBINSON, 2010; FAIRHOLM, 2009; GOLDMAN, 2012; HERACLEOUS, 1998; LAWRENCE, 1999; MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014), e outros, conforme tabela 1.

Andrews (1981)	Mintzberg (1994)	Bilhim (1995)	Heracleous (1998)	Liedtka (1998)	Graetz (2002)	Bonn (2005)	Fairholm (2009)	Pisapia (2010)	Goldman (2012)
Analítico e conceptual									
Visionário						Visão		Visão de Futuro	
Criativo		Criatividade		Criativo		Criatividade			
Síntese		Síntese		Síntese					
			Divergente		Divergente				
				Perspectiva do Sistema		Pensamento em Sistemas			
				Oportunismo Inteligente					
				Hipótese Dirigida					
				Intenção Focada					
				Pensando no Tempo					
Intuição		Intuição		Intuição		Intuição			
				Inovação		Inovação			
							Missão		
							Valores	Valores Comuns	
							Liderança	Liderança	Liderança
									Liderança Cultural Organizacional
Perspectiva Integrada			Perspectiva Integrada			Perspectiva Integrada			
				Flexibilidade					
							Aprendizagem	Aprendizagem	

Tabela 1 - Convergências entre autores sobre o pensamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Enquanto o planejamento estratégico busca sua formalização e implementação por meio de processo racional, analítico e prescritivo, (ANSOFF, 1977; MINTZBERG, 2004; CARDEAL, 2014), o pensamento estratégico envolve a intuição, inovação e criatividade (AMOROSO, 2002; CARDEAL 2014; KICH; PEREIRA, 2014; MINTZBERG 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) por meio da colaboração das pessoas de todos os níveis hierárquicos (LIEDTKA, 1998; FAIRHOLM, 2009) de modo a tornar a organização mais competitiva e preparada para o futuro (HERACLEOUS, 1998).

A análise dos modelos, abordagens, elementos e fundamentos propostos pelos diferentes autores e a necessidade de delimitar o conceito de pensamento estratégico que se mostra um constructo em pleno processo de desenvolvimento, e apesar de divergências sobre qual seja a real compreensão e vinculação ao planejamento estratégico, não há, portanto, elementos que o defina com exatidão, no entanto pode-se caracterizá-lo, conforme quadro 10:

Características	
Pensamento Estratégico	Está compreendida ou relacionada em várias áreas do conhecimento, incluindo assuntos a gestão estratégica, psicologia cognitiva, grupo dinâmico e teoria de sistemas, liderança e comunicação.
	É um processo cognitivo que estimula a capacidade intuitiva, elasticidade mental, pensamento abstrato, tolerância ao risco e a ambiguidade, bem como a inovação e criatividade.
	Todos os colaboradores podem ser treinados para pensar estrategicamente.
	Traz uma perspectiva integrada da organização e deve ser livre para aparecer em qualquer momento e lugar.
	Desenvolve a capacidade de mudar e pensar de forma diferente.
	Explora e compreende melhor as descontinuidades do seu ambiente organizacional.
	Aproveitar as ideias, energia e comprometimento de pessoal em todos os níveis da organização de forma contínua.
	Busca melhorar o desempenho institucional e individual.
	É um meio flexível de resolver os problemas estratégicos e emergentes.
	Não é apenas uma atividade individual, sendo influenciada pelo ambiente e pelas interações sociais, examinamos com cuidado o contexto do grupo, a diversidade e influências.
	Vem a somar ao planejamento estratégico na abordagem estratégica organizacional, apesar de serem processos distintos em si.

Quadro 10 - Características de pensamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

Para além do campo teórico, a partir de pesquisas de natureza qualitativa de Robinson (2012), que provou aplicabilidade na implantação do pensamento estratégico em organizações de educação em nível superior de modo a criar um ambiente de aprendizagem para executar estratégias criativas e emergentes que conduzissem a organização de modo a dar as respostas em mudança rápidas. O processo de implementação do pensamento estratégico em uma universidade ficou comprovado ser eficaz em alterar atitudes, valores, opinião e os comportamentos dos colaboradores e comunidade acadêmica.

Outro estudo também, agora quantitativo, investigou entre as 500 maiores empresas do Brasil, por ordem de vendas, relacionadas pela Revista Exame de 2009, que possibilitou identificar que a prática da comunicação é parte integrante do pensamento estratégico nos contextos organizacionais, conforme Moresco, Marchiori e Gouvea (2014, p. 65).

A prática do pensamento estratégico nas organizações começa a ser uma preocupação direcionada à construção da imagem institucional, uma vez que as pessoas, habilitadas a pensarem estrategicamente, tornam possível a construção de práticas sociais que aprimoram e integram, pela comunicação, o processo estratégico, resultando ações que se sedimentam e solidificam a identidade e reputação de uma organização.

Dependendo da abordagem, o pensamento estratégico pode ocorrer antes, durante ou após o planejamento estratégico, tem relação em tudo ou em parte, sendo diferente ou compatível e até inter-relacionado. Contudo, as organizações devem se preocupar em colocar os processos estratégicos nos seus devidos lugares e assegurar que os gerentes ou líderes resolvam os problemas do dia a dia, mantendo o foco. Isto é essencial. Ainda, não se pode abandonar a atenção ao processo de formulação da estratégia, mas sim, é necessário saber transformar o processo de planejamento de hoje em uma maneira que incorpore aos poucos o pensamento estratégico.

Portanto, a finalidade do planejamento estratégico nesta união é tornar as estratégias operacionais e as iniciativas desenvolvidas como no pensamento estratégico. As organizações devem, primeiramente, alinhar o pensamento estratégico criando um sentido comum e um campo aberto para as ideias de forma a mover para um estado futuro, ao passo que, o planejamento estratégico é colocado então no lugar para desenvolver as ações rotineiras, estruturadas e programáticas.

2.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

As unidades da organização devem promover o alinhamento entre pessoas, processos e sistemas gerenciais. O propósito com isso é assegurar que a estratégia alcance todos os níveis da organização, de modo compartilhado e balanceado, como uma ferramenta de comunicação e gestão, gerando sinergia entre equipes, negócios e metas, segundo Kaplan e Norton (2006).

Antes de se aprofundar nesse tema, é oportuno criar a seguinte imagem: pense num barco a remo com oito ou nove remadores, impulsionando atletas altamente motivado, com excelentes condições físicas e bem sincronizado entre si. Em seguida, os atletas treinados e

capacitados resolvessem, individualmente, aplicar suas técnicas, táticas e ideias, certamente os resultados seriam catastróficos. Remando em diferentes direções, em ritmos diversos, ocasionaria que o barco andasse em círculos e, por conseguinte, não alcançaria o objetivo pretendido. Organizações são como barcos sem coordenação quando não estão em alinhamento, Kaplan e Norton (2006).

Organizações, tanto pública quanto privada de diferentes setores e tamanhos, tem-se preocupado com os processos de alinhamento, segundo Kaplan e Norton (2006). Para tanto, o *Balanced Scorecard - BSC* – é uma metodologia de gestão que permite a alta administração traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de indicadores de desempenho, comunicar a estratégia e alinhar metas setoriais, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e realizar revisões periódicas e sistemáticas.

Nessas organizações, como aliada dos executivos e colaboradores, usa-se os mapas comparativos e objetivos estratégicos a fim de concretizar sua missão institucional. Os mapas estratégicos e o *BSC* ajudam a fornecer um mecanismo de identificação, explicitando o alinhamento dos processos internos, pessoas e tecnologia como a proposta de agregar valor para os clientes (cidadãos). “Quando uma organização alinha as atividades de suas várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor que denominamos valor gerado pela organização”, explicam Kaplan e Norton (2006, p. 6).



Figura 6 - As quatro perspectivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Conforme se observa na figura 6, o *BSC* não só contempla perspectivas financeiras, mas, também, não financeiras. Em cada caso, na perspectiva do cliente ou cidadão, para as organizações públicas a instituição traduz medidas como satisfação e fidelização do seu

público. Na perspectiva financeiro-orçamentária, pode-se medir se as metas atingidas são rentáveis e onde investir ou se a alocação dos recursos está melhorando o gasto público. Em seguida, na perspectiva dos processos internos, identificam-se quais processos entregam valor para seu público. Por fim, a perspectiva aprendizado e crescimento estão ligado às pessoas, pois, são elas que movimentam e motivam todo os resultados organizacionais. Cabe frisar que cada perspectiva é interdependente e não obrigatórias, uma vez que, de acordo com sua estrutura, a organização poderá definir suas escolhas estratégicas, afirmam Kaplan e Norton (1997).

O objetivo de qualquer sistema de mensuração, apresentado em perspectivas, indicadores e metas, deve ser no sentido de promover a motivação da alta direção, gerentes e empregados ou colaboradores, de forma a implementar, com sucesso, a estratégia da organização, Kaplan e Norton (1997). Logo, as pessoas devem ser capazes de enxergar além dos números que estão por trás dessas medidas, ou seja, entender que através dos *scorecard* (indicadores e metas) existem uma estratégia e objetivos.

O fato inédito no *BSC* é a inovação de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento –, dentro de uma estrutura e linguagem que comunica visão e estratégia. A definição e integração dos objetivos estratégicos, das iniciativas, metas e indicadores dessas perspectivas constituem os pilares do *BSC*, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização, salientam Félix, Félix e Timóteo (2011, p. 56).

Após realizarem uma pesquisa qualitativa, observando a adequação das perspectivas do *BSC* à gestão estratégica no âmbito da Administração Pública Federal - APF -, apontam-se, neste trabalho, que existem limitações ou ajustes a serem realizada no tocante à utilização do método no setor público devido à dinâmica do setor público. Além disso, ressaltaram que as perspectivas financeiras e clientes devem ser renomeadas e ajustadas para orçamentária e cidadão, respectivamente, bem como a necessidade de se criar mais uma perspectiva: relações governamentais. Conclui-se que “é possível realizar a gestão estratégica nas organizações públicas, utilizando o modelo pensado inicialmente para a iniciativa privada”, afirmam Félix, Félix e Timóteo (2011, p. 69) ressaltados os devidos ajustes.

Mediante a análise realizada, identificou-se que o modelo tradicional de *BSC* não é totalmente adequado aos órgãos da APF, sendo necessárias adaptações, que giram em torno de agregação e adequação de perspectivas, ressaltam Félix, Félix e Timóteo (2011, p. 62).

A metodologia do *BSC* não só é um sistema de medidas táticas e operacionais, mas também, um sistema de gestão estratégica de longo prazo, sendo que o principal objetivo do *BSC* é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, traduzindo os objetivos estratégicos em metas e indicadores de forma clara e objetiva.

No âmbito do setor público foi desenvolvido para as organizações públicas um modelo que atendesse estas instituições que não têm por objetivo precípua aferir lucro e também seu cliente fosse o cidadão. Neste sentido, foi construído um modelo de gestão estratégica denominado *Balanced Scorecard (BSC.Gov)*, relatam Félix, Félix e Timóteo (2011), representado em seis perspectivas: aprendizado e crescimento, relações governamentais, processos internos, Administração Pública Federal, cidadão/sociedade e, por fim, orçamentária.

Assim, após definidos as perspectivas para o setor público, são estabelecidas as metas e, por conseguinte, indicadores de forma a cumprir a missão convergindo com a visão da organização. As perspectivas são interdependentes consubstanciados num processo cíclico e contínuo, não existindo assim uma hierarquia entre si.

Por sua vez, conforme Costa e Silva (2008), em sua pesquisa empírica, quantitativa que se utilizou de levantamento de dados nas bases de Emerald, Proquest, *Science Direct*, Enegep e CAPES evidenciou ampla produção científica relacionado ao tema *BSC* para o setor público entre 1996 a 2005. O objetivo do estudo consiste em apresentar casos de aplicação do modelo de *Balanced Scorecard* no contexto de organizações públicas no Brasil. Os achados indicaram que existem diversos autores propondo modelos, ressalvadas ajustes e adaptações se forem necessários.

Logo, o que se observa em relação aos estudos realizados que as quatro perspectivas pensadas por Kaplan e Norton em suas obras e autores que discutem o tema, são amplamente aplicadas nas organizações de diversos setores. Desta forma, o modelo para o setor público ajustado às organizações públicas (*BSC.Gov*), apresenta, de forma viável, como ferramenta gerencial à disposição de gestores públicos de modo a promover os resultados e a redução das carências na prestação de serviço ao público de qualidade.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A maneira mais adequada para gerenciar as estratégias da organização é por meio do planejamento estratégico. Ferramenta que busca estruturar e ordenar as ideias dos atores envolvidos, orientando o caminho a ser seguido e define as ações e atividades a serem

executadas com vistas a alcançar os objetivos da organização. Para este estudo serão adotadas as opções teóricas de MATIAS-PEREIRA (2010, 2011).

De acordo com Meyer Jr. e Meyer (2006), o planejamento estratégico rompe nos anos 1960 ao tempo que as forças de mercado se tornam cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, impulsionando as instituições a inovarem em formas de planejamento e gestão de forma a promover melhores resultados.

A história do planejamento estratégico se apresenta, não somente, como uma técnica formal em si, mas, também, sobre como as organizações funcionam e como os gerentes fazem e lidam com esse gerenciamento (MINTZBERG, 1994). Quando o planejamento estratégico chegou em meados dos anos de 1960, os líderes corporativos abraçaram-no como o melhor caminho para conceber e implementar estratégias que iriam aumentar a competitividade de cada unidade de negócio, fiel à gestão científica iniciada por Frederick Taylor.

Para Bilhim (1995), a origem do planejamento estratégico, iniciou-se em 1962 com a publicação de um artigo científico de Gilmore e Brandenburg na *Harvard Business Review* numa tentativa de se formalizar e operacionalizar a estratégia, seguido por vários autores. Semelhante a afirmação de Ansoff (1997), o termo foi idealizado nos anos de 1960, perto de dez anos depois da criação do planejamento de longo prazo. Deve-se frisar, antes de tudo, que a sua criação foi uma resposta à saturação e declínio das grandes organizações da época. Mas, também, ficou evidente para os administradores, naquele momento, que planejar o futuro das instituições somente por meio de extrapolação de tendências passadas como se observa no planejamento de longo prazo, era um erro.

Os primeiros resultados, quando na utilização do planejamento estratégico, foram decepcionantes, segundo Ansoff e McDonnell (1993). Os estrategistas, ao instituir o planejamento estratégico em suas organizações, por vezes, eram mal interpretados por outros administradores que até os sabotavam. Logo, esses profissionais acreditavam que seriam mais um sistema de preenchimento de formulários e, com isso, os resultados demorariam a aparecer. Alertam também que o planejamento estratégico não se confunde como o tradicional planejamento de longo prazo, que, basicamente, projeta para o futuro as mesmas situações do passado, mas, sim, como direcionador do caminho a ser percorrido pela organização de forma a responder às mudanças ambientais tempestivamente.

Conforme observam Paludo e Procopiuck (2011) o planejamento estratégico teve suas origens na década de 1960, nos Estados Unidos, que se caracteriza como um processo estratégico utilizado como instrumento conceitual, prescritivo e formal, como foco no longo prazo que:

Compreende o processo de formulação das estratégias que a organização utilizará para direcionar e fortalecer seu desempenho e posição competitiva, e como essas estratégias são desdobradas em planos de ação e metas para todas as áreas da organização, e examina como o processo de formulação e operacionalização das estratégias pode ser reavaliado e melhorado. (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011, p. 27).

É possível afirmar, segundo Rasmussen (1990), que o planejamento estratégico engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos. Além disso, ressalta que o termo é complexo e passível de diversas conceituações.

Desse modo, são apresentadas definições de planejamento estratégico, conforme quadro 11:

Autores	Definições de Planejamento Estratégico
Rasmussen (1990)	Engloba planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas dos pontos fortes e fracos da organização.
Ansoff e McDonnell (1993)	Lembra que os primeiros resultados quando da utilização do planejamento estratégico foram decepcionantes.
Mintzberg (1994, 2004)	Planejamento estratégico é a elaboração da estratégia. Além disso, aponta as falácias do planejamento e planejamento estratégico.
Bilhim (1995)	O planejamento surgiu com o intuito de formalizar e operacionalizar a estratégia.
Albrecht (1995)	Argumenta que na verdade o planejamento estratégico, seguida “religiosamente”, pode travar a agilidade de respostas ambientais.
Figueiredo (2000)	Aponta que não há consenso entre os autores sobre o conceito na literatura.
Angeloni e Mussi (2008)	É, sem dúvida, a técnica mais utilizada para a definições de ação estratégicas nas organizações.
Oliveira (2009)	É um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, objetivando a otimização o grau de interação perante os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora.
Matias-Pereira (2010)	Planejamento [estratégico] consiste na coordenação de pessoas, processos e recursos de forma eficiente, eficaz e efetivo.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	É um procedimento formal de tomadas de decisões integradas.

Quadro 11 - Definições de planejamento estratégico

Fonte. Elaborado pelo autor

Entretanto, não há um conceito rígido e aceito por todos os autores devido suas complexidades. Da mesma forma, pondera Figueiredo (2010, p.7):

Pode-se dizer que não é possível definir sistematicamente o que é planejamento estratégico em toda sua complexidade e suas implicações, mas diversos pesquisadores e autores, que estudam a estratégia em si e o planejamento estratégico como ferramental, acreditam que é uma transição empresarial orientada para o futuro, de forma abstrata, não quantitativa, que permite à organização se ajustar a planos de contingências.

O planejamento estratégico pode ser entendido como um procedimento formal de modo a produzir resultado articulado, desenhado como um sistema integrado de tomada de decisões (MINTZBERG, 2004). Esse enfoque na formalização é explanado pelo fato de que o planejamento é produzido para ser implementado. Quando as decisões são tomadas, sem nenhuma forma racional, ordenada e os planos saem da cabeça de alguns membros da organização e se perdem ao longo do tempo temos o planejamento estratégico informal. Dessa forma, os objetivos ficam dispersos, não há sinergia entre as equipes que contribuem para produzir baixos resultados e não alcançam metas e indicadores.

Dentro dessa visão, Albrecht (1995) coloca que o planejamento estratégico nas mais variadas organizações quando seguidas religiosamente, na verdade, pode travar a sua agilidade em responder às oscilações do ambiente. Escrever um plano é um processo cansativo e exaustivo em que a maioria dos gestores não gostaria de alterá-lo, mesmo que ocorressem mudanças fundamentais no decorrer do percurso.

Um dos problemas no planejamento estratégico, quando foi introduzido nas organizações, é que se esperava que as revisões fossem anuais. No entanto, a experiência demonstrou que isso não seria nada prático (ANSOFF; MCDONNELL, 1993), na medida em que, o desenvolvimento do plano consiste num trabalho cansativo, demorado e exaustivo, porque uma estratégia de longo prazo poderia transpassar vários anos para sua implantação. Logo, os ajustes necessários, em vez de melhorar a estratégia organizacional, provocariam oscilações no comportamento de gerentes e prejudicariam os resultados organizacionais.

Apesar das diversas críticas apontadas sobre o planejamento estratégico por Mintzberg (2004), esse “é, sem dúvida, a técnica mais utilizada para as definições de ação estratégicas nas organizações”, afirmam Angeloni e Mussi (2008, p. 56). A dificuldade reside no fato de que as organizações têm se utilizado do planejamento estratégico como uma ferramenta de programação estratégica (MINTZBERG, 1994) uma vez que os pontos cruciais para um planejamento eficaz são a criatividade e a intuição que devem ser colocados como peças fundamentais (BILHIM, 1995), e somente uma construção coletiva e dinâmica de um plano pode alterar o que fora previamente estabelecido de forma eficiente, quando as modificações do ambiente assim o exigirem.

Portanto, o planejamento estratégico é executado por meio de procedimentos administrativos de modo a proporcionar uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos organizacionais apoiado nas tomadas de decisão de modo mais coerente, eficiente e eficaz (FIGUEIREDO, 2000). Neste sentido, o planejamento

estratégico tem como objetivo reduzir os riscos quando nas decisões de gestores ou administradores.

O planejamento estratégico pode ser desmembrado por diversas fases ou etapas: na fase inicial, parte para o processo de elaboração ou formulação; em seguida, implementação; e, por fim, monitoramento, avaliação e controle, elenca Rizzatti (2011). Não são estruturas fixas, mas, sim, *modus operandi* de forma a realizar um planejamento eficiente e eficaz.

2.5.1 Etapa de elaboração - pensar o planejamento

De acordo como os apontamentos de Matias-Pereira (2011), mesmo antes de elaborar e implementar o planejamento da estratégia, é necessário construir uma cultura de sensibilização na organização. Apesar disso, não constituir uma etapa propriamente dita, deve desenvolver uma série ou momento de conscientização com reuniões, palestras, seminários e *workshops* de modo a integrar e alinhar todos os atores da organização sobre sua importância, como também, enfatizar que o apoio de cada colaborador contribui para o sucesso do plano.

O planejamento estratégico, tanto em organização pública como privada, não se constitui tarefa simples, enfatiza Matias-Pereira (2010), porquanto, devem ser considerados os diversos contextos que as envolve, e ainda define alguns procedimentos ou dinâmicas para a sua efetivação, conforme quadro 12:

Sensibilização	Sensibilização e mobilização de atores: definição de quem é o ator ou grupo que vai planejar. Esta etapa é importante para a instituição onde ainda não existe a cultura de planejamento. Além disso, busca ajudar a esclarecer os efeitos positivos das ações de planejamento no cotidiano das atividades dos personagens envolvidos.
Diagnóstico Prévio	Inicia partir de um roteiro e ferramentas simples, objetivando identificar e sistematizar problemas percebidos, atores, experiências, políticas e condicionantes existentes e recursos e projetos em andamento. Os resultados alcançados desta fase ajudam os consultores/moderadores a definir as ênfases que devem ser dadas aos momentos da oficina e a selecionar técnicas e ferramental mais adequados, face as características do público.
Oficinas	Devem ser organizadas em oito momentos, sob a forma modular e podem assumir pesos diferentes segundo cada localidade/realidade. As atividades podem ser executadas das seguintes etapas: a) mandato e papel, diretrizes existente (políticas gerais); b) identificação e análise de problemas; c) análise de ambiente observando as características e contribuições dos personagens envolvidos; d) recursos potencias e disponíveis; e) estratégias definindo os caminhos possíveis, objetivos gerais e linha de atuação; f) cronograma, calendários e responsáveis; g) ação imediatas de viabilização do plano; h) plano de gestão como definição de formas de coordenação, monitoramento, mecanismo de feedback, revisão e avaliação.

Quadro 12 - Fases iniciais de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Matias-Pereira (2010)

Desta forma, a sensibilização, o diagnóstico prévio e as oficinas podem promover uma reflexão teórica e prática dos fundamentos; reconhecer as dificuldades, limites e possibilidades dos servidores envolvidos; socializa, articula e motiva os gestores, pois, quebra barreiras, melhora a comunicação entre os atores e promove a responsabilização de todos, segundo Matias-Pereira (2010).

Nesse pensamento, o Fórum Nacional formado por uma comissão de Pró-Reitores de Planejamento e Administração - FORPLAD – a partir de comissão formada que tinha por finalidade propor uma estrutura de planejamento estratégico, baseada nas experiências de IFES, no sentido de fornecer e padronizar conceitos e definir um roteiro de implementação de planejamento estratégico para àqueles que se mostrarem interessados na sua implantação. A sensibilização de toda equipe pode caracterizar o sucesso ou não do planejamento estratégico, uma vez que reduz as resistências naturais e conflitos em fases posteriores, oportunizam sinergias, bem como, criam condições favoráveis e uma rotina organizacional.

A primeira etapa da elaboração do planejamento estratégico da organização vai depender de cada caso, ao passo que não há um consenso sobre o número, a sequência-padrão, quanto aos termos utilizados para a definição de etapas ou fases, como observam Paludo e Procopiuck (2011). Conforme Oliveira (2009), as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser da seguinte forma, ressalvadas as adaptações particulares de cada organização: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle a avaliação.

A importância do processo de elaboração do planejamento estratégico consiste na abertura para estratégias emergentes, uma vez que fomenta a aprendizagem, ao passo que as estratégias deliberadas as bloqueiam, segundo Rizzatti (2011). Neste contexto, as estratégias deliberadas e emergentes são eficazes quando conseguem ajustar estas estratégias, fomentando o controle e flexibilidade ao mesmo tempo.

Para os primeiros estrategistas, segundo Ansoff e McDonnell (1993), a definição do negócio da empresa e a identificação de seus pontos fortes e fracos era toda atenção que se dava às atividades da organização. A análise dos pontos fortes e dos pontos fracos (diagnóstico) passou a ser uma das primeiras etapas do planejamento estratégico.

Etapa 1 - Diagnóstico organizacional

O primeiro momento da formulação estratégica considera os fatores internos e externos da organização (diagnostico organizacional), ou seja, as variáveis ambientais que

influenciam a instituição, apresentando aquelas que corroboram para sua vulnerabilidade interna e os pontos que possibilitam aproveitar as oportunidades, conforme Marcelino (2004). Em seguida, a próxima fase é definida com a missão, visão e objetivos estratégicos e a inserção da instituição no futuro desejado.

O diagnóstico estratégico apresenta um enfoque sistemático em determinar as mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da organização de modo a garantir êxito em seu ambiente futuro, argumentam Ansoff e McDonnell (1993). Dessa forma, a análise de ambiente, possibilita colocar a organização de modo mais favorável aos problemas futuros e qual deve ser a reação estratégica para a instituição garantir o sucesso projetado.

Conforme observam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na realização do diagnóstico, a dificuldade reside na medida em que as pessoas são complexas e analisar a si próprio torna-se uma missão complicada, haja vista, que os lampejos das forças individuais e sem suporte não se pode confiar, tais como os fatores externos e suas variáveis podem mudar de forma que as estratégias deliberadas se mostrem inúteis, sobrevivendo, assim, as estratégias emergentes.

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, sendo fundamental reconhecer que a combinação de fatores ou recursos é imprescindível para fomentar capacidades dinâmicas, com isso, desenvolver competências interna de aprender e adaptar as mudanças. As instituições que aprendem por meio de suas experiências “saem-se melhor do que aquelas que simplesmente se adaptam ao seu ambiente”, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 213). Assim, as capacidades adquiridas pelo aprendizado organizacional não só proporcionam mais eficiência, como também, possibilitam a organização a tirar mais benefícios das condições externas e situações inesperados ou mudanças abruptas.

O método *SWOT* é uma das ferramentas mais populares quando se fala de diagnóstico organizacional. Desenvolvido por Ansoff (1977), um dos precursores do planejamento empresarial que disseminou o planejamento estratégico, que se envolveu com o tema por várias décadas e, trouxe com isso, muitas contribuições, embora não seja tão clara suas origens, ele não só a popularizou, como fez com que a técnica fosse utilizada ao longo de quatro décadas.

Embora o campo da administração estratégica tenha se desenvolvido ao longo dos anos, em várias direções e visões, a maior parte dos livros continua a utilizar o modelo *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), com uma peça central do plano estratégico, anotam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Em pesquisas, constatou-se que de cinquenta

empresas analisadas, mais de vinte utilizam a ferramenta *SWOT*, porém, nenhuma delas utilizam seus resultados nos processos posteriores.

As críticas com relação à utilização da análise *SWOT* não param, conforme Cardeal (2014). Diante dessa constatação, propõe uma nova maneira de aplicar a metodologia de forma mais realista, dando ênfase à questão temporal das oportunidades que não são aplicados no momento certo:

[...] recomendo veemente a não utilização de tradicional análise *SWOT* (que é a ferramenta de análise estratégica mais utilizada no mundo todo). Em detrimento, recomendo a utilização da nova análise *SWOt*, na qual o ‘t’ representa tempo. A questão não é apenas a identificação das oportunidades, mas sim a identificação da janela de oportunidades, sabendo que é importante chegar à oportunidade no tempo certo, não cedo demais, nem tampouco tardiamente, explica Cardeal (2014, p. 24).

Uma vez realizado o diagnóstico da organização, está na hora de elaborar o plano estratégico. É neste momento que entra a subjetividade, incluindo momentos de pensar e repensar, bem como criatividade, intuição e inovação, apontam Fernandes e Berton (2005), tal como indica Mintzberg (1998, p.419) que “os processos de formulação e implementação se transformam em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas”. Assim, uma boa formulação de plano estratégico é aquela que surpreende clientes, concorrentes e toda comunidade envolvida (*stakeholders*).

Etapa 2 - Referenciais Estratégicos

Concluída a análise do ambiente, são definidas a missão e visão da instituição. A missão responde à pergunta mais básica da organização: por que existimos? A missão é a razão de ser da organização (FERNANDES; BERTON, 2005; OLIVEIRA, 2009; ALBRECHT, 1995). Conforme Paludo e Procopiuck (2011), a primeira etapa do planejamento estratégico é a definição dos referenciais estratégicos, ou seja, definição de missão, visão e valores organizacionais:

A primeira etapa do planejamento estratégico consiste no estabelecimento da missão (razão de ser), da visão (ideal desejado) e dos valores da organização. Esses enunciados serão os pilares para todo o desenvolvimento desse planejamento, visto que são os pilares da própria organização. Ignorá-los seria desprezar o porquê de a organização existir e não ter a mínima ideia de onde se espera chegar com as ações pretendidas. (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011, p. 29).

A formulação da missão da instituição deve expressar de forma criativa, com o uso de metáforas que provoquem e induzam a imaginação das pessoas, demonstrando que cada

membro da organização é responsável para construção de algo importante, bem como de um propósito para seu empenho, dedicação e esforço, destacam Fernandes e Berton (2005, p. 152).

Neste momento é que entra a missão, promovendo um sentido mais amplo para às atividades diárias e despertando para a importância do cotidiano, oferecendo uma visão do todo e, ao mesmo tempo, possibilitando um entendimento de como sua ação se encaixa no todo da organização.

A missão proporciona alinhamento de forças para o alcance dos objetivos estratégicos que deve ser vivida, aplicada e experimentada por todos os agentes da instituição. Deve ser algo sólido e perene, pois, é a característica da organização, por isso, a necessidade da missão não estar ligada a nenhum produto ou serviço específico, afirmam Fernandes e Berton (2005).

Instituir a missão ou visão da organização não é nada fácil. Pode ser uma das tarefas mais frustrantes e menos satisfatórias que os dirigentes tenham que realizar, segundo Albrecht (1995). Lembra que seus enunciados tendem a ser sem expressão ou afirmação simplista do óbvio, mas, é um erro pior ainda não ter uma missão ou visão definida.

Por outro lado, a missão não funciona apenas para comunicar e motivar o público interno, visto que informa a todos que estão no ambiente externo. Portanto, a definição da missão e visão é o princípio da elaboração de estratégia organizacional, esclarecem Fernandes e Berton (2005), enquanto que explica Albrecht (1995, p. 139) “muitos executivos preferem combinar o enunciado de visão e de missão num único enunciado em ter os dois enunciados separados”.

Características da missão	Características da visão
Identifica o negócio.	É o que se "sonha" para o negócio.
É a partida.	É a chegada.
É a carteira de identidade da empresa.	É o "passaporte" para o futuro.
Identifica "quem somos".	Projeta "quem desejamos ser".
Foco no presente para o futuro.	Focaliza no futuro.
Vocações para a eternidade.	É mutável, conforme desafios.

Quadro 13 - Distinção entre missão e visão

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

A missão e visão se complementam, pois, a missão é o início e a visão é onde se quer chegar. Uma visão clara, atingível e desafiadora permite a realização da missão. Quando as duas são bem elaboradas, ajustam-se de tal maneira que os objetivos estratégicos são atingidos. Além disso, a visão guia o processo em direção a concretização da missão, promovendo a ruptura da zona de conforto (*status quo*) e com isso, reaproxima-os.

Portanto, os enunciados de visão são declarações de uma imagem daquilo que as pessoas da organização desejam que ela seja ou se torne, e, ainda, que deve apresentar em seu

texto, pelo menos, um conceito claro, uma noção de propósito nobre e uma chance plausível de sucesso (ALBRECHT, 1995). A visão é um lugar no qual queremos chegar de modo a criar valor e seu atingimento é realizado pelos êxitos de metas e objetivos da missão da instituição.

Etapa 3 - Construção de Cenários

O planejamento de cenários é útil para se compreender e explorar a dinâmica que modela o futuro e constitui ferramenta do “arsenal” do estrategista, baseado na hipótese de que não se pode prever o futuro, mas, sim, especulá-lo sobre uma gama de possibilidades, e, com sorte, chegar ao destino correto, afirma Porter (1986). O tempo disponível aos planejadores é limitado e as demandas e contingências inúmeras, neste contexto, qualquer coisa que os ajude na tomada de decisão em meio à incerteza se torna positivo. O mais importante no planejamento de cenários não é apontar com precisão os acontecimentos, mas, sim, preparar os gestores às diversas possibilidades e assim tomar as melhores decisões.

A antecipação do futuro tendo por base construção de cenários por meio de acontecimentos do passado, implica a exploração de possíveis *gap* temporais entre um ou mais eventos no campo social, econômico e o seu impacto total. Tudo isso, significa que examinar o meio ambiente e identificar acontecimentos, que possam causar mudanças significativas no futuro é o objeto de estudo da organização. (MARCELINO, 2004, p.132).

Os ambientes estão em constante mudança e os planejadores buscam compreendê-los com previsões a respeito de condições futuras, já que não podem controlá-los. Neste cenário, a incapacidade de prever significa incapacidade de planejar, consideram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 53).

Por de trás da distinção entre a formulação e implementação, está um conjunto de suposições muito ambiciosas: de que os ambientes sempre podem ser compreendidos, atualmente e no futuro, seja pela alta gerência, seja pela maneira como podemos a ela ser transmitidos; ou pelo menos previsíveis, para garantir que as estratégias formuladas hoje permaneçam viáveis depois da implementação.

Portanto, definidos os referenciais estratégicos, realizado o diagnóstico organizacional, construídos cenários e definidos os objetivos estratégicos, tem-se finalizado o processo de elaboração do planejamento estratégico, e, assim, inicia-se sua implantação ou implementação, que corresponde à etapa de execução do planejamento estratégico. É neste momento que começam a aparecer os conflitos, erros e acertos, afirmam Braga e Monteiro (2005).

A elaboração e implementação são totalmente interdependentes e relacionados entre si. Não se pode haver uma dicotomia entre si, tal como separar o pensar do agir, como, notadamente, presente na escola do *design* nos anos 1980, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

2.5.2 Implementação - execução do plano

O termo implementação e implantação relacionado ao planejamento estratégico apresenta divergências de percepções e entendimentos em relação a outros contextos. Deste modo, para este estudo, a implementação e implantação no planejamento estratégico, refere-se à fase ou etapa posterior de elaboração do planejamento estratégico. A implantação é algo novo e introduz o planejamento estratégico na organização, sendo uma ação anterior à implementação. Portanto, tanto a implantação, quanto implementação representam a execução do plano.

Na implementação, dá-se partida à execução do plano. Para Matias-Pereira (2010), a implementação do planejamento estratégico depende de variáveis e condições ambientais, políticas, sociais, administrativas e econômicas. O envolvimento e sensibilização no processo dos atores que devem ser mobilizados e dispostos a debaterem e discutirem conjuntamente as soluções dos problemas. A equipe deve agir de forma integrada e com expertise, como isso, ter a capacidade de viabilizar a execução das ações planejadas. Além disso, é necessário ter vontade e apoio político para sua fiel implementação.

Conforme observa Marcelino (2004), em seu estudo sobre a implantação do planejamento estratégico em uma universidade, havia uma limitada interação entre docentes e discentes e a predominância, em alguns casos, ocorriam a priorização de interesses pessoais em detrimentos às metas organizacionais.

Na execução do plano, o desafio que se tem é ainda maior, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 168):

Implantar as estratégias, administrando e superando os obstáculos e as resistências as mudanças requeridas. É preciso também, que haja uma coexistência produtiva entre os novos empreendimentos estratégicos às ações de rotina, e que o plano estratégico seja revisto e atualizado à medida que sua execução evoluir ou quando surgirem fatos novos suficientemente relevantes.

Em concordância com a visão de Matias-Pereira (2011), argumentam Braga e Monteiro (2005, p. 168) que “a implantação e a etapa mais delicada do planejamento estratégico”, uma vez que compreende assuntos organizacionais, tais como: capacidade de

liderança, clima e cultura organizacional, incentivos e competências operacionais, bem como, treinamento e desenvolvimento.

A implementação requer o desdobramento dos planos estratégicos em plano táticos e operacionais. O Plano tático organiza as atividades por área ou setor, conforme a elaboração e formulação da estratégia. Em seguida, os planos operacionais, sintetizam e especificam da ação ou tarefa propostas pelo planejamento tático (BRAGA; MONTEIRO, 2005). O plano operacional deve conter: a descrição dos procedimentos adotados, os objetivos e metas a serem atingidos, previsão orçamentária, prazos e os responsáveis por sua execução.

Nos processos de elaboração e implementação do planejamento estratégico, as pessoas têm papel de destaque, visto que, o conhecimento, a motivação, o comprometimento das pessoas são fatores chaves para concretização do plano, ressaltam Braga e Monteiro (2005). A pessoa engajada se compromete com os objetivos organizacionais colocando energia, empolgação e paixão gerando sinergias e aprendizagem.

2.5.3 Monitoramento, avaliação e controle

De acordo com Matias-Pereira (2011), devem ser estabelecidos indicadores e metas de forma a monitorar os resultados alcançados. Esses indicadores podem ser de resultados, de processo e contextuais. Os indicadores de resultados são aqueles que mensuram metas físicas e/ou financeiras do planejamento. Os indicadores de processo medem o desempenho de atividades meio, por fim, os indicadores contextuais têm por objetivo medir o desempenho de condições externas que embasam o planejamento.

Segundo Oliveira (2009), o papel desempenhado pela função, controle e avaliação do planejamento estratégico, consubstancia no acompanhamento, no desempenho por meio de sistemas onde se pode confrontar situações previstas e alcançadas. Neste sentido, o controle e avaliação permitem informar ou retratar os resultados organizacionais. O controle fornece também dados e informações de modo a realimentar o processo de tomada de decisão, na medida em que permite corrigir ou reforçar o desempenho.

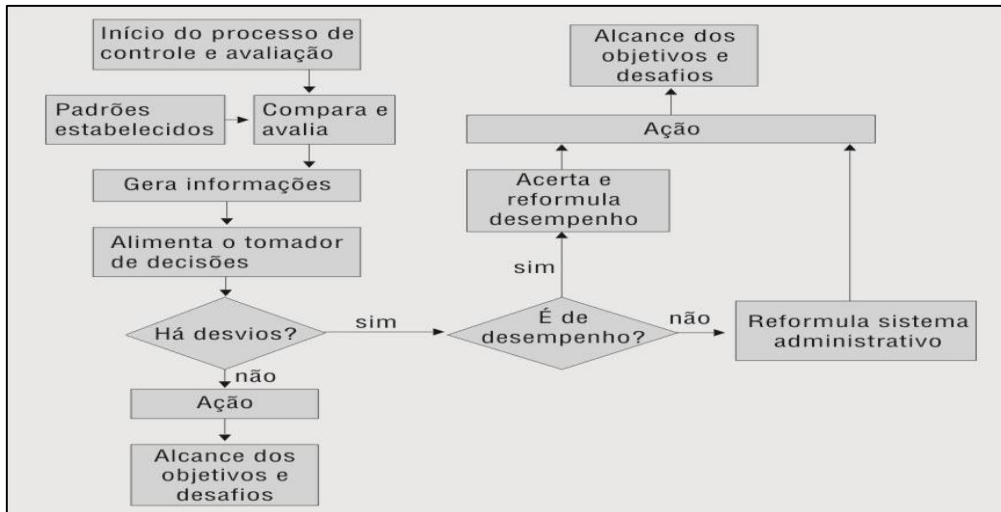


Figura 7- Conceituação geral da função controle e avaliação
 Fonte: Oliveira (2009, p. 256)

Como se pode observar na figura 7, o resultado do processo da avaliação e controle é a informação gerada (OLIVEIRA, 2009). Enquanto que a revisão para Matias-Pereira (2011) tem por base as informações geradas pelo monitoramento, de modo periódico e sistemático, que objetiva evitar o surgimento de *gaps* entre as diretrizes estabelecidas no plano evidenciando a realidade concreta da organização.

Para Braga e Monteiro (2005) as pessoas que trabalham na organização têm papel importante na implementação do planejamento estratégico, tal como ressalta Oliveira (2009, p. 257) que, antes de iniciar o processo de avaliação e controle “deve-se estar atento a determinados aspectos de motivação, capacitação, informação e tempo”. Deve-se avaliar a motivação da equipe, avaliar sistema de premiação e comprometimento; capacitação e qualificação dos servidores; e sistemas de informação e comunicação.

As etapas de controle e avaliação no processo de implementação de planejamento estratégico, para Matias-Pereira (2011, p. 98), corresponde a “um conjunto de ações para que as pessoas se comportem da forma determinada pelo plano, para isso, comparando-se o previsto como o realizado, verificando-se os desvios e tomando-se as providências corretivas”.

O controle da execução das ações estratégicas ocorre em três estágios: no primeiro, sua principal função é de acompanhamento e verificação da implementação de projetos e atividades programadas, comparando o realizado com o previsto, identificando falhas e desvios. No segundo estágio, a ação de avaliação consiste em um julgamento de valor da efetividade das ações e objetivos programados. Por último, no terceiro estágio, é o momento que se realiza a retroalimentação e correções na execução dos planos e políticas (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Um dos aspectos a serem observados está relacionado a resistências no processo de controle e avaliação, pois, quando esses controles existentes são entendidos e aceitos geram

cooperação e integração, ao invés disso, quando não aceitos pelos membros da organização, provocam resistências e conflitos desnecessários, salienta Oliveira (2009).

Portanto, tanto o monitoramento, a avaliação e controle corroboram para o alcance dos resultados organizacionais, bem como, indica o sucesso, ou não, dos objetivos propostos gerando *feedback* e aprendizagem organizacional (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Enquanto isso, as revisões do planejamento estratégico podem ser realizadas assim que julguem necessárias ou, modificações ambientais. O ideal é que seja realizado periodicamente (OLIVEIRA, 2009).

2.5.4 Planejamento estratégico-governamental

A literatura que versa sobre a Administração Pública - AP - é escassa quando se trata de planejamento, e a carência ainda mais acentuada quando aborda o tema planejamento estratégico ou de longo prazo. Pode-se dizer que planejamento sempre existiu na AP, no entanto, o planejamento governamental formalmente é uma visão recente. Nesse contexto, torna-se inviável realizar simples adaptações ou uma mera transposição de modelos e técnicas do setor privado para o público, afirmam Paludo e Procopiuck (2011), razão pela qual no setor público a dinâmica, complexidade e condicionante não obedecem a lógica de mercado.

Matias-Pereira (2012) contribui para compreensão do planejamento estratégico voltada para o setor público. Menciona que a gestão governamental tem papel fundamental no desenvolvimento de novas capacidades e competências para garantir maior efetividade de suas ações. Argumenta que organizações públicas não podem ser regidas por improvisos e pressões de atores sociais ou mudanças conjunturais. O Estado deve buscar no médio e longo prazo, definir rumos sustentáveis para atender anseios coletivos gerando sinergias.

Tal como afirmam Paludo e Procopiuck (2011), as decisões governamentais não podem se basear por “achômetros” e o casuísmo, pois, no planejamento governamental, envolve-se considerável quantia de recursos e o interesse de muitas pessoas. Portanto, deve-se dar lugar à técnica, competência, à participação e responsabilização de modo a alcançar os objetivos definidos.

A definição do modelo adequado de planejamento estratégico para uma organização integrante da AP é necessariamente contingencial e depende do ambiente, da natureza da atividade e da tecnologia, de objetivos, estratégias institucionais e pessoal envolvidas. Assim, o modelo ideal vai depender da situação, cultura e competência das pessoas (MARCELINO, 2002).

O planejamento de longo prazo na gestão pública está voltado para ação do governo com a definição da direção para onde ir, de forma clara, precedida e presidida pelo pensamento sistêmico e com método, ressalta Matias-Pereira (2012). Tanto o pensamento estratégico, quanto a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil da gestão pública que a sociedade espera receber.

Dentro dessa visão, a capacidade de agir do Estado deve estar alinhada à visão estratégica do órgão. Essa percepção consiste na habilidade gerencial de interpretar o ambiente reduzindo os impactos de ameaças, aproveitando as oportunidades. Além disso, "a visão estratégica deve vir acompanhada da capacidade de ação para pôr em prática o que se pode ser visualizado", destaca Matias-Pereira (2012, p. 118).

2.5.4.1 Marco legal e instrumento de planejamento

Diversos fatores e eventos contribuíram para a percepção que se tem de planejamento na gestão pública. Desde a implantação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP - em 1938, plano de obras e reaparelhamento de defesa nacional, Plano Salte e Plano de Metas, proporcionaram à visão de planejamento que se apresenta nos dias atuais.

Surge alguns marcos legais com a sanção da Lei 4320 de 1964, que evidencia as primeiras normas sobre o planejamento de longo prazo, como observa Matias-Pereira (2010). As inovações no setor público continuam com a edição, em anos mais tarde, a partir do Decreto-lei 200 de 1967, o qual elevou o planejamento, à princípio fundamental (GIACOMONI, 2012), bem como Lei complementar 101 de maio de 2000, que introduziu a necessidade da ação planejada por parte do agente público.

Introduzido pela Constituição Federal de 1988, o PPA, em âmbito nacional, representa o planejamento de médio prazo do governo federal. É o instrumento legal que institui as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal de forma regionalizada para um período de quatro anos (BRASIL, CF, 1988). Enquanto que a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO - tem com basilar função ser um elo entre o PPA e Lei de Orçamento Anual - LOA - contribuindo para ação estatal a cada ano, segundo Giacomoni (2012).

O Planejamento Estratégico Nacional é de longo prazo na Administração Federal. É um instrumento que organiza e viabiliza a ação pública por meio de metas e indicadores apresentando uma visão de futuro para o país, a fim de elaborar e executar as políticas públicas. Do planejamento, surge o plano. "O Plano permite também, que a sociedade tenha um maior

controle sobre as ações concluídas pelo governo” (PPA, 2012-2015). Nesse Documento são definindo as diretrizes e objetivos estratégicos para o Brasil.

Neste pensamento, o planejamento governamental requer não só que as leis definam metas, prioridades e competências para gerar melhores serviços públicos e bem-estar coletivo, mas, também, melhor qualificação dos agentes públicos que atuam nas áreas de planejamento e orçamento, melhor formulação de políticas públicas, participação de sociedade organizada, visão sustentável e governança, afirmam Paludo e Procopiuck, (2011).

O planejamento estratégico deve ser participativo, empreendedor e sustentável, destacam Paludo e Procopiuck (2011). Participativo porque o plano deve ser a vontade do povo, e colaboram diversos atores nos mais variados níveis através de uma gestão democrática. Empreendedora, pois, é fruto de uma ação coordenada, compartilhada, trabalhada em equipe, identificando oportunidades e ameaças, inovando e quebrando paradigmas. Empreendedor pensa estrategicamente antes de agir. Sustentável, quando busca ao mesmo tempo a harmonia entre o desenvolvimento, ambiente e social.

2.5.4.2 Planejamento estratégico em Instituições de Ensino

A literatura acadêmica ainda não reconheceu uma fórmula padrão de como implementar o planejamento estratégico em instituições de ensino superior. Qualquer modelo, abordagem ou técnica que seja, a ser utilizada exige competência de gestores educacionais com domínio de habilidades técnicas racionais e políticas na satisfação de interesses dos indivíduos e grupos, afirmam Meyer Jr. e Meyer (2006). Para este estudo serão adotadas as teorias e abordagens de Meyer Jr. (2005).

São requisitados das instituições de ensino, mais eficiência e qualidade na prestação de serviços educacionais, de forma responderem aos desafios, os problemas sociais, econômicos, políticos e culturais. Trata-se de indagações “por parte da sociedade e do governo acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso dos recursos e da pouca pertinência social dos serviços prestados” (MARRA; MELO, 2005, p.10).

As instituições de ensino, quando públicas, são organizações nas quais os dirigentes são escolhidos entre os membros do corpo docente, técnicos administrativos, discentes e pela comunidade acadêmica de forma democrática e participativa. A elaboração, implementação, execução e avaliação do planejamento estratégico têm suas especificidades que o tornam diferente do que acontece nas organizações privadas, uma vez que a autonomia é limitada pelas

leis, normas, decretos, códigos de ética, pelos costumes e pela ideologia política de poder ao qual está vinculado, ressalta Gomes (2013).

Para Rebelo (2004) as IES são organizações que merecem um estudo singular por apresentar características distintas das demais organizações do setor privado, visto que os processos de tomadas de decisão, por exemplo, costumeiramente são centrados no chefe executivo, podendo ou não delegar a responsabilidade e autoridade. Em Instituição Federal Ensino - IFE - a responsabilidade final é difusa, envolve diversos atores no processo de planejamento: reitor; conselhos; sindicatos; representantes de alunos; técnicos e docentes; bem como os assessores, governos, sociedade e outras entidades externas.

Por conseguinte, após pesquisa empírica realizada pelo método qualitativo e entrevistas individuais aos professores que ocupavam cargo de gestão, por meio da modalidade estudo de caso, apresentou-se que a organização acadêmica não atuava de forma planejada:

A análise dos relatos dos entrevistados demonstrou que as funções dos chefes de departamento e coordenadores da universidade pesquisada extrapolam as relativas ao processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Suas funções estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, colaborando com estudos sobre trabalho gerencial, que enfocam que as atividades do gerente são executadas sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de apagar incêndios e o improvisado. (MARRA; MELO, 2005, p.27).

Outro ponto que dificulta a ação planejada e alcance de objetivos estão relacionadas à tipicidade da gestão universitária, que aborda questões sobre cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração por pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública, colaborando com o aspecto contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial, destacam Mizael *et al.* (2013).

A efetivação do planejamento estratégico na universidade é percebida pela falta de clareza sobre a missão, objetivos e metas da organização, e, acrescenta Araújo (1996, p. 81):

O planejamento é dissociado da gestão, ou seja, não é visto como um elemento importante na ação administrativa e política dos gestores da instituição; falta credibilidade no instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais; não há envolvimento da atividade acadêmica na atividade de planejamento; as instâncias colegiadas não são estimuladas a pensar estrategicamente, estimula-se, ao contrário, a gerência do dia a dia.

Conforme os estudos de Araújo (1996), o fato de universidades serem instituições voltadas à produção, promoção e difusão do conhecimento, comporta um padrão típico de organização e atividades, tal como observado por Falqueto (2012) que evidencia a

complexidade da declaração do seu produto final, que, além de produzir conhecimento agregado, esse é pré-requisito, meio e fim, simultaneamente, em organizações acadêmicas.

Dentro dessa visão, inclusive, mostra-se uma das razões pelas quais a universidade não pode ser vista pelo mesmo ângulo das organizações do setor privado, conforme pode ser observado nas características da gestão universitária.

Gestão em universidades - Características
Um elevado profissionalismo domina a tarefa; as operações habituais devem ser preparadas por especialistas; isso significa que os profissionais demandam autonomia no trabalho e liberdade de supervisão; os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influencia nas decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais;
As decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas;
Coexistem concepções distintas de universidade, em função de fatores culturais, históricos e ambientais diferentes, presentes nas unidades que compõem a instituição; a multiplicidade de concepções traz dificuldades para a definição da missão, dos objetivos e das metas;
O poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações;
Há reduzida coordenação da tarefa; as estruturas são debilmente articuladas, com a participação de muitos atores distintos;
A universidade tem metas ambíguas e vagas. Quais são as metas de uma universidade? Ensinar? Pesquisar? Servir à comunidade? Os objetivos prestam-se a diferentes interpretações, e, em função disso, também não há concordância em como alcançá-los;
A universidade trabalha com tecnologias diferenciadas, pelo fato de lidar com clientes com necessidades variadas.

Quadro 14 - Gestão em universidades

Fonte: Adaptado de Araújo (1996)

As características de uma estrutura de IES, registrado por Araújo (1996), indicam que são formados por um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: constituindo uma estrutura de variadas complexidades, tal como destaca Falqueto (2012) que a política é um aspecto da vida acadêmica, assumindo que os atores reconhecem o jogo de interesses concorrentes e utilizam o conflito da melhor forma possível.

Por sua vez, Estrada (2000), sinaliza que no âmbito da gestão universitária, os docentes apresentam a tendência a não valorizar as questões administrativas da organização, gerando com isso, por vezes, conflitos internos. Tal como Rebelo (2004) percebe o quanto é difícil gerir os processos em organizações universitárias por comportarem visões múltiplas e até mesmo adversas, em alguns aspectos. A própria concepção dessas instituições, traz em seu bojo, múltiplas concepções, transformando-as no que se configura numa espécie de caleidoscópio organizacional.

Em 1983, com a publicação do artigo “Quatro Faces das Organizações Educacionais”, do autor Per-Erik Ellström, traduzido e publicado em 2007 pela Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, versou sobre distintas características de

organizações educacionais. O estudo aborda a noção de quatro modelos organizacional fazendo referência a um conjunto de hipóteses relacionado à realidade da organização. Os quatro modelos são denominados: racional, político, de sistema social e anárquico. Cada um dos modelos tem como foco os processos das organizações, atrelados à estrutura e ao desenho da institucional, conforme quadro 15:

Racional	Organizações são vistas como desenhadas propositalmente na condição de instrumentos (meios) para o alcance de objetivos ou para a busca de intenções de algum ator dominante ou coalizão de atores. Além disso, o modelo racional cobra pesadas exigências na formalização da estrutura organizacional no sentido de papéis específicos e procedimentos muito claros.
Político	O modelo apresenta um sistema de interação individual e de subgrupos perseguindo diferentes interesses, demandas e ideologias através do uso do poder e de outros recursos. Além disso, um certo ator tem o maior êxito dos seus interesses ou ideologia é tido como determinado pelo tanto de poder e de outros recursos que ele é capaz de mobilizar relativamente aos outros atores que com ele competem.
Sistema Social	O modelo de sistema social pode ser descrito como uma aplicação da teoria geral dos sistemas para o estudo das organizações. O modelo vê os processos organizacionais como respostas adaptativas espontâneas a problemas internos e externos, ao invés de ações intencionais.
Anárquico	A organização pode ser caracterizada de três formas, na metáfora da anarquia organizada: primeiro, quando os objetivos e preferências são inconsistentes e mal definidos; segundo, os processos organizacionais e tecnológicos são obscuros ou pouco compreendidos pelos membros da organização; e em terceiro lugar, a participação é fluída e parcial, ou seja, os membros da organização variam na quantidade de tempo e esforço que dedicam a diferentes áreas

Quadro 15 - Os quatro modelos organizacional por Ellström

Fonte: Adaptado de Ellström (2007)

O objetivo do artigo consiste em demonstrar que os modelos de organizações educacionais, podem ser concebidos envolvendo uma inter-relação e integração de verdade (a dimensão racional), de confiança (a dimensão social), de poder (a dimensão política) e de insensatez (a dimensão anárquica), que não são mutuamente excludentes e, por conseguinte, sugerem um modelo integrador. Dessa forma, o arranjo adequado para essas instituições de forma atender sua dinâmica, podem ter diferentes configurações e modelos. Portanto, infere-se a partir da literatura que não há modelo padrão de gestão e planejamento que responda a todas as instituições universitárias da mesma forma, tempestivamente.

Enquanto isso, Rizzatti (2011) pesquisou as etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico em universidade e apresentou como resultado os requisitos para que a instituição de ensino alcance a eficácia organizacional: as pessoas devem comprometer-se, assumir responsabilidade e tomar decisões, buscando envolver equipes no processo, bem como o acompanhamento e controle são peças indispensáveis para o sucesso do processo.

Portanto, infere-se que a utilização de modelos, ferramental e técnicas, transferidas do setor privado e sua aplicação em instituições de ensino, sobretudo, no setor público, não garante o sucesso na sua aplicação, visto que, a administração educacional possui características peculiares de gestão, cultura e dinâmica singulares.

2.5.4.3 Plano de Desenvolvimento Institucional de IFES

O Plano de Desenvolvimento Institucional, como instrumento de planejamento estratégico, foi definido na Lei de nº 10.861/2004, art. 3º, inciso I, que consiste num orientador das ações dos gestores em IFES. Aponta os autores Mizael *et al.* (2013) que o PDI deve ser elaborado para um período de cinco anos e tem caráter normativo, assim, apresenta a missão, objetivos, metas, ações e prazos a serem alcançados.

Segundo Dal Magro e Rausch (2012, p. 433), “com a revisão da Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - foi constatada a necessidade de implementar, no processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior, o planejamento estratégico, denominando de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”, ou seja, o PDI é o planejamento estratégico da organização para esses autores.

Além disso, o PDI faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e, conforme Decreto 5773/06, são definidos o que deverão constar no Plano, a saber:

Art. 16. O plano de desenvolvimento institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, **se for o caso;**

II - projeto pedagógico da instituição;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela

condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas, [...].

Além disso, deve constar no PDI um quadro-resumo, demonstrando as principais metas e indicadores de desempenho, que permitam comparar a situação atual e futura de cada ano. Assim, além de orientar as ações de médio e longo prazo, o PDI, torna-se um instrumento de gestão para a aferição da qualidade da administração em IFES, destaca Falqueto (2012).

De acordo com Mizael *et al.* (2013), o objetivo da elaboração do PDI não deve repousar apenas em critérios de credenciamento, mas, de planejamento estratégico, adaptar-se às novas oportunidades, de estabelecer novas perspectivas, estabelecidas de forma coletiva por meio da participação da comunidade acadêmica.

O PDI das IES é um instrumento indispensável ao planejamento e avaliação futura da organização que poderá ser reajustado a qualquer tempo para correções de rumo por meio de um processo de reformulação e atualização a ser comunicada, acompanhada de justificativa Resolução CNE/CES 23, de 5 de novembro de 2002, e define ainda no art.2º:

O credenciamento de universidades e centros universitários deverá ser centrado na avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI de cada instituição e nos critérios vigentes da avaliação institucional, promovendo-se equilíbrio entre critérios objetivos e subjetivos de avaliação de qualidade, de modo a contemplar agilidade no processo, progressividade nas metas fixadas e eficácia e eficiência nas análises construtivas dos desempenhos institucionais, ao longo de tempos determinados. (BRASIL, CNE/CES,2002).

Entretanto, distinguir o PDI do planejamento estratégico não é tarefa fácil. Para os autores Otani, Helou e Michels (2011) após discussão sobre o tema a partir de uma pesquisa em duas instituições de ensino do estado Santa Catarina. O estudo buscou trazer uma reflexão teórica, não exaustiva, de cunho qualitativo, descritiva, exploratória, a partir de fontes bibliográfica e documentais de dados secundários, bem como, dados primários por meio de investigação direta aos profissionais que atuam no contexto gerencial nas organizações selecionadas, a partir da visão do Procurador Educacional Institucional - PEI. Além disso, foi realizada entrevista por meio de roteiro com perguntas não estruturadas.

Desse modo, explicam os pesquisadores que, a partir do Decreto 3860/2001 do governo federal, que o PDI estabelece uma estrutura alinhada ao processo de avaliação institucional. Além disso, é um documento utilizado para o desenvolvimento da instituição em uma perspectiva temporal definidos por decreto, que se estabelecem políticas, objetivos e série de atividade que envolva a comunidade acadêmica.

No estudo, a instituição “A”, a partir do Decreto 5773/2006, alinhou seu documento a políticas e objetivos que atendessem conjuntamente aos desígnios da avaliação institucional bem como sua estratégia organizacional. “Isso permitiu que a instituição pudesse operacionalizar sua expansão de acordo com as políticas determinadas no PDI, as quais estavam alinhadas às ações estratégicas e, de acordo com seu procurador institucional, foram instituídas com os “olhos” no Planejamento Estratégico” afirmam Otani, Helou e Michels (2011).

Além disso, o PDI é utilizado como base num cruzamento de dados e informações com o planejamento estratégico que serviu para operacionalizar ações de longo prazo.

Neste sentido, a Instituição “A” tem o PDI como sendo um documento que se origina do Planejamento Estratégico, já que engloba as diretrizes organizacionais traçadas sob as considerações de Pereira (2010), além de orientar a construção de políticas institucionais de acordo com as necessidades da avaliação institucional e com as demais diretrizes determinadas pelo Decreto 5773/2006 [...]. Desse modo, além de fornecer um indicativo de eficácia institucional e pedagógica, o PDI também apresenta um retrato concreto sobre a consecução das ações estratégicas elencadas no decurso do Planejamento Estratégico da Instituição. Destarte, o PDI configura-se como sendo um documento que dá suporte para o Planejamento Estratégico na perspectiva da gestão acadêmica e institucional. (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011, p. 13).

Assim, baseado nas contribuições do procurador institucional da instituição “A”, tendo o PDI como um documento auxiliar ao planejamento estratégico, porém, produzido em momentos diferentes e funções díspares, uma vez que o primeiro objetiva atender a preceitos legais e regulamentares e, o segundo, posiciona a organização no seu contexto, explicam Otani, Helou e Michels (2011).

Por outro lado, a instituição “B”, apresenta-se de maneira diferente da instituição “A”. Na “B”, o PDI é um documento alinhado à construção da identidade de organização, atendendo aos aspectos legais e regulamentares, absorvendo as ações estratégicas descritas no seu planejamento estratégico:

Atualmente a Instituição “B” está em fase de implantação de seu terceiro PDI, com vigência até o ano de 2015, o qual possui políticas que vão além da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, contando com a contribuição das respostas da revisão de seu Planejamento Estratégico que aconteceu no ano de 2007. Para o Procurador Educacional Institucional da Instituição “B”, o PDI se configura como um documento alinhado à construção da identidade institucional, de acordo com a proposta do Decreto 5773/2006, atendendo a aspectos operacionais e absorvendo as ações estratégicas descritas no Planejamento Estratégico da Instituição. (OTANI, HELOU; MICHELS, 2011, P.13).

Portanto, evidencia-se que o PDI orienta que o Documento apresente intenções estratégicas, um instrumento normativo legal, mas, não se pode firmar com isso que constitua um documento de planejamento estratégico, salientam Otani, Helou e Michels (2011). Nas duas instituições pesquisadas, o PDI é um documento flexível e relacionado aos preceitos de gestão e estratégia. Outras diferenças entre si, tanto se apresentam no caráter temporal destes documentos, mas, também, em relação às perspectivas de análise de cenários.

As instituições concebidas a partir de um Planejamento Estratégico passaram a utilizar-se do Plano de Desenvolvimento Institucional para acompanhar seu desenvolvimento, tendo no PDI um instrumento operacional e pragmático. Enquanto outras instituições buscaram compreender o Plano como sendo o “planejamento estratégico” da instituição, sem um fundamento concreto para tal aspecto. (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011, p.16).

A discussão entre o PDI e o planejamento estratégico não terminam aqui, uma vez que as diferenças, apesar de pequenas, estão centradas na estrutura do documento do PDI, no método aplicado e instrumental de planejamento estratégico e nas experiências dos servidores e gestores que lidam com a estratégia da organização e que não é fácil dizer a diferença entre ambas, uma vez que há um apelo no sentido em utilizar o PDI como ferramenta de planejamento estratégico, segundo Otani, Helou e Michels (2011).

Portanto, infere-se que não existe uma fórmula padrão para se implantar o planejamento estratégico nos Instituto Federais de Educação. O modelo ou abordagem utilizada, bem como, ferramentais, exigirá dos atores envolvidos conhecimentos, habilidades, atitudes e técnicas, bem como, competências individuais e institucionais no trato de múltiplos interesses e desafios. O PDI é um instrumento de planejamento estratégico e, como tal, deve ser formulado e implementado, observando o alinhado estratégico convergente e objetivos institucionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A preferência do arranjo da estrutura de pesquisa empírica por parte do pesquisador deve ser uma das principais preocupações referente à utilização dessa ou daquela metodologia. A escolha de um determinado objeto a ser analisado e descrito que pode ser em ciências sociais: uma instituição, uma empresa, um produto ou programa, indivíduo ou grupo de indivíduos.

A pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes. O pesquisador qualitativo reflete, sistematicamente, sobre o que observa e é sensível à sua biografia pessoal e o modo que vê o mundo. “Essa introspecção e esse reconhecimento de vieses, valores e interesses ou (refletividade) são típicas da pesquisa qualitativa atualmente”, afirma Creswell (2007, p.186).

Enquanto os estudos exploratórios têm por finalidade examinar um objeto, tema ou problema de pesquisa pouco observado, do qual se tem bastantes dúvidas ou não foi pesquisado anteriormente. Argumenta Gaskell (2002) que essas pesquisas usualmente são abordadas nas pesquisas qualitativas, recebendo influência, interação, troca de ideias e de aceções, de modo que várias realidades e percepções são aplicadas e exploradas com a finalidade em anotar as opiniões e diferentes representações sobre o assunto ou problema em que se busca solução.

Pesquisadores, usualmente, utilizam a abordagem metodológica de estudo de caso quando desejam compreender em profundidade um assunto, situação, caso, enfatizando a percepção dos demais atores envolvidos, relatam Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2010). Esse tipo de instrumento de pesquisa tem sido largamente empregados nos estudos nas áreas de comportamento, mudança e inovação organizacional a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo.

Os estudos de caso também são adequados quando se pretende investigar questões que requerem entendimento detalhado acerca de processos de gestão e organizacionais devido à riqueza dos dados coletados em seu contexto, na medida em que proporciona uma investigação aprofundada, identificando os aspectos, interações e percepções da comunidade acadêmica no processo de implementação do planejamento estratégico como meio de superar os desafios postos.

Desse modo, são elencados as técnicas, ferramentas e instrumentos utilizados neste estudo, conforme quadro 16:

Metodologia da Pesquisa			
Modalidade: Estudo de caso			
Abordagem	Qualitativa		
Natureza	Pesquisa aplicada		
Quanto aos objetivos	Exploratória		
Técnica da pesquisa	Bibliografia	Documental	Entrevista semiestruturada
Instrumentos	Pesquisa em base dados, Biblioteca	Documentos escritos, internos e externos.	Roteiro de entrevista, individual face a face.
Fonte de dados	Secundário	Secundário	Primário
Levantamento e coleta de dados	Base de dados, Portal e Repositório, Bibliotecas	Arquivos intermediários e permanentes, e intranet e internet	Após autorização, marcação de agenda; reserva de sala; clima agradável para entrevista; aplicação do roteiro.
Tipo de material	Artigos, dissertação e teses, jornais e livros,	Relatório de Gestão, PDI, Planos, leis e normas, atas de reunião e organograma.	Transcrições de entrevista
Registro dos dados	Fichamento, anotações, marcações no texto e resumos.	Leitura, cópias e anotações.	Anotações e gravação em áudio da entrevista e transcrição.
Análise de dados	Análise de conteúdo		

Quadro 16 - Síntese da metodologia

Fonte: Elaborador pelo autor

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Os IFs são organizações voltadas para o ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação profissional e tecnológica, e também dedicados à formação de professores para a rede pública de educação básica que assumem valor estratégico no desenvolvimento nacional, visando atender aos mais diferenciados públicos nas modalidades presencial, semipresencial e à distância, que atuam como importantes centros de referência para os sistemas estaduais, municipais e privados de educação em todos os níveis e modalidades.

O IFB, atualmente, possui dez *Campi* que estão localizados no Distrito Federal, em seguintes regiões administrativas: São Sebastião, Samambaia, Ceilândia, Estrutural, Riacho Fundo, Gama, Planaltina, Taguatinga, Taguatinga Centro e Brasília, abrangendo uma parcela expressiva das regiões administrativas. Existem também unidades de estrutura menor chamados de Polos: Brazlândia, Candangolândia, Sobradinho, Recanto das Emas e Itapoã.

O regime jurídico do Instituto é de natureza autárquica, vinculada ao Ministério da Educação. Portanto, é uma instituição pública integrante da administração indireta do Poder Executivo Federal. A escolha do ocupante do cargo de reitor de Institutos Federais é realizada

por meio de consulta à comunidade acadêmica para um mandato de quatro anos e nomeado pelo Ministro de Estado

O estudo foi conduzido na reitoria e demais *campi* do IFB. Conforme a Resolução 12-2012 CS-IFB que aprova o Regimento Geral da Instituição, estabelece que a Reitoria é o órgão executivo responsável por superintender, coordenar, planejar, executar e fiscalizar as atividades do IFB, ao passo que, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PDRI - é responsável por sistematizar o planejamento estratégico e ainda tem a missão de promover, acompanhar, consolidar e supervisionar as políticas de planejamento nos seus três níveis de atuação, visando ao pleno desenvolvimento institucional, e compete:

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional o planejamento estratégico institucional, a pesquisa e controle dos dados, a avaliação institucional, a gestão da tecnologia da informação, o apoio às ações de comunicação social interna e externa, a mercadologia institucional e o planejamento de capacitação de servidores. (BRASIL, RESOLUÇÃO CS-IFB, 2012)

A Coordenação Geral de Planejamento - CGPL -, que é a equipe técnica de planejamento, setor subordinado diretamente à PRDI, tem a atribuições de elaborar a política de planejamento estratégico institucional e definir a metodologia de elaboração e acompanhamento de metas, alinhado aos objetivos estratégicos, bem como sistematizar todo Planejamento Institucional. Compete também as seguintes atribuições, conforme art. 77:

I- definir o cronograma para elaboração do Planejamento Estratégico Institucional do IFB; **II-** viabilizar execução do Planejamento Estratégico Participativo; **III-** realizar consolidação e análise dos dados do Planejamento Estratégico Institucional do IFB; **IV-** preparar ferramenta para monitoramento do Planejamento Estratégico Institucional do IFB; **V-** divulgar o Planejamento Estratégico Institucional do IFB e a metodologia para monitoramento para a comunidade; **VI-** capacitar Coordenadores de Planejamento e Responsáveis pelas unidades da Reitoria para elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico Institucional; **VII-** gerenciar ferramenta do Sistema de Gestão Integrado/SGI, garantido informações fidedignas e de qualidade; **VIII-** elaborar e monitorar os índices estratégicos do IFB, (BRASIL, RESOLUÇÃO CS-IFB, 2012).

Portanto, a CGPL assume papel central na condução do planejamento no IF. Para isso, e, de forma a cumprir suas atribuições, competências e responsabilidades conta com o apoio de servidores efetivos e duas sub coordenações: Coordenação de Normas e Processos - CDNP - e Coordenação de Informação Gerencias e Estatísticas - CDIG -, conforme ANEXO A.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Na seleção dos participantes da pesquisa é relevante tomar conhecimento da quantidade de profissionais que atuam nas áreas de direção, coordenação e/ou gestão de forma direta com processo ligado ao Planejamento Estratégico. Os dados documentais preliminares indicam que existem em cada *Campus*, uma Coordenação de Planejamento e Orçamento - CDPO - além de Direções de Administração e Planejamento - DRAP -, Direção de Ensino Pesquisa e Extensão - DREP - e uma Direção Geral - DG -, ao passo que na Reitoria apresenta uma Coordenação Geral de Planejamento - CGPL.

O levantamento dos participantes para a entrevista se deu a partir da leitura do organograma, competências de setores e atribuições de gestores. Os participantes selecionados foram as pessoas que mais se vinculavam com o processo de planejamento estratégico e estratégia organizacional do IFB, visto que afirma Creswell (2010), ser uma vantagem a seleção intencional dos participantes.

Desse modo, foram selecionados para as entrevistas individuais o Reitor, Pró-Reitores, Diretores Gerais e Diretores de Administração e Planejamento. Posteriormente, foram convidados dois setores: a Diretoria de Administração e Diretoria de Orçamento, ambas na Reitoria, a partir da percepção da fala de entrevistados e observação *in loco*.

Além disso, a equipe de servidores da CGPL foi entrevistada, uma vez que seus integrantes são pessoas que lidam diariamente com planejamento estratégico. Quanto aos gestores, teve-se o cuidado para não realizar entrevistas com seus substitutos eventuais, pois, os titulares participam mais ativamente do processo de implementação do planejamento, e, assim, ter-se-ia uma melhor precisão nas informações coletadas.

Portanto, o total de entrevistados lotados na reitoria e *Campi*, bem como, gestores ligados diretamente como o planejamento totalizam trinta e três pessoas. Desse total, 48,5% dos respondentes ingressaram no IF ao cargo de professor e 51,5% de técnico administrativos distribuídos em classes C, D e E.

Quanto à formação dos participantes por área acadêmica, observa-se que entre os entrevistados, predominam profissionais com formação nas áreas de administração e pedagogia, seguidas pelos cursos no campo da Engenharia, Ciências Contábeis e Econômicas.

Formação	Participantes	Percentual
Administração	10	30,3%
Pedagogia	3	9,1%
Engenharia Agrônômica	2	6,1%
Engenharia Civil	2	6,1%
Contabilidade	2	6,1%
Economia	2	6,1%
Turismo	2	6,1%
Outras Formações	9	27,1%
Nível médio	1	3%
Total	33	100%

Tabela 2 - Formação por área dos participantes

Observa-se na tabela 2, a formação por área dos participantes que somente um servidor não apresenta nível de curso superior concluído. Além disso, no campo “outras formações” predomina áreas voltados para as licenciaturas, tais como: Física, Química, Biologia, Filosofia, História, Geografia e Superior completo.

Na tabela 3, quanto ao grau de instrução dos participantes, dois pontos chamam atenção: baixo número de gestores e servidores têm o nível de graduação e mais de 50% dos entrevistados são pelo menos mestres. Além disso, mais de 25% dos entrevistados são doutores.

Educação Formal	Participantes	Percentual
Somente nível médio	01	3,03%
Somente graduação	04	12,12%
Especialização	09	27,27%
Mestrado	17	51,51%
Doutorado	09	27,27%

Tabela 3 - Grau de instrução dos participantes

Quanto à distribuição dos participantes por tempo de serviço no IFB, experiência diretamente nas áreas de planejamento e estratégias de organizações e faixa etária observa-se que estão distribuídos, conforme tabela 4:

Dados dos Entrevistados	Faixa	Quantidade	Percentual
Tempo de trabalho no IFB	Até 2 anos	2	6,1%
	Entre 3 e 5 anos	13	39,4%
	Entre 5 e 8 anos	18	54,5%
Tempo de experiência em temas estratégia ou planejamento (em qualquer organização)	Até 1 ano	5	15,15%
	Entre 1 a 3 anos	12	36,36%
	Entre 3 a 5 anos	9	27,27%
	Entre 5 a 10 anos	5	15,15%
	Mais de 10 anos	2	6,06%
Faixa etária em anos	20 a 30	5	15,15%
	31 a 40	21	63,63%
	41 a 50	5	15,15%
	50 a 60	1	3,03%
	Mais de 60	1	3,03%

Tabela 4 - Distribuição de participantes por tempo de trabalho, experiência e faixa etária

Na coluna que se refere ao tempo de serviço prestado no IFB, a partir dos dados da tabela 4, percebe-se que mais 50% das pessoas ligadas ao planejamento e estratégia da organização tem entre cinco a dez anos de serviço efetivo, ou seja, são as pessoas que mais conhecem o funcionamento do órgão *a priori*, uma vez que o IFB só tem sete anos de criação. Desse modo, 54,5% dos entrevistados têm entre cinco a sete anos de serviço; 39,4% entre três e cinco anos; por fim, 6,1% até dois anos.

Quanto à coluna “tempo de experiência” ligado à estratégia e/ou planejamento apresentou, na sua maioria, os respondentes têm entre um e três anos de experiência exercendo essas atividades. Assim, 36,36% apresenta entre um e três anos de experiência, 27,27% entre três e cinco anos, enquanto que 15,15% entre cinco a dez anos. Por último, 6,06% apresentam mais de dez anos.

Em relação à faixa etária dos participantes ficou evidente que, na sua maioria, os 63,7% dos respondentes têm idade entre 31 a 40 anos, seguidos de 15,15% está na faixa de 20 a 30 anos e 41 e 50 anos, e por último, 6,06% mais de 50 anos.

Ademais, foram selecionados neste estudo, servidores da área técnica de planejamento e gestores diretamente envolvidos com o processo de implementação do planejamento estratégico na reitoria e em dez Campi, de modo que é possível que exista outras pessoas no contexto organizacional ou, no meio externo, que não foram entrevistados e que poderiam contribuir com sua percepção em termos da identificação de fatores facilitadores e dificultadores.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O estudo apoia-se nas técnicas de pesquisa bibliográfica quanto aos meios, de forma a construir um embasamento teórico e identificar e caracterizar o estado da arte do planejamento estratégico, e, quanto aos fins, na técnica análise documental aliada à entrevista individual semiestruturada como procedimento de coleta de dados, por conseguinte, na análise dos dados, a técnica análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica é uma maneira pertinente que auxilia na solução não só de problemas conhecidos pela organização, mas, também, fornecer aos pesquisadores reforços paralelos na análise e manipulação de informações. A partir de dados secundários, foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, artigos, dissertação, teses e periódicos científicos que permitiram aprofundar ao tema. Assim, “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que

foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas, propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.183).

Nas buscas dos títulos e obras foram utilizadas as palavras-chave “planejamento estratégico”, “planejamento” e “estratégia”. Após a leitura dos títulos das obras, foram selecionados aqueles que se relacionavam dentro do campo da gestão pública e/ou educação. Além disso, foram considerados, prioritariamente, artigos publicados ao longo dos últimos dez anos, a partir de 2015, em periódicos que constam nas seguintes bases de dados: Portal Capes, Proquest e Scielo, bem como, base de dados da UnB. Adicionalmente, foi pesquisado junto a periódicos classificados como A1, A2, B1, B2 e B3 no portal Qualis da CAPES, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo de modo a evidenciar os periódicos e artigos relacionados ao tema de pesquisa.

Após os resultados, foram lidos os resumos e palavras-chave das obras. Buscou-se estudos que se identificavam com o planejamento ou estratégia na administração pública e educação. Entretanto, neste momento, optou-se em não desprezar um ou outro artigo que não se apresenta uma das palavras-chave. Em seguida, foram selecionados os artigos que mais se identificaram com o assunto estudado: planejamento estratégico em Instituição Pública de Ensino.

Além disso, foram selecionados livros tanto na biblioteca central da UnB, quanto IFB. Outra biblioteca utilizada foi a do Instituto Superior de Ciências Sociais de Lisboa - ISCPS. Ademais, foi consultado o repositório da UnB para um período de cinco anos nas dissertação e teses, bem como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD -, lido seus respectivos resumos e selecionados obras.

A análise desses estudos despertou a atenção em um ponto que, para o pesquisador, era desconhecido: o tópico “pensamento estratégico”. Percebeu-se que ao pesquisar por meio das palavras-chave “planejamento estratégico”, o termo pensamento estratégico apresentava-se integrado aos resumos. Dessa forma, notou-se uma parcela expressiva de obras falando ao mesmo tempo de planejamento estratégico e pensamento estratégico na literatura contemporânea nacional e estrangeira.

Cabe mencionar que a partir das obras selecionadas foi dada especial atenção para as referências dos autores em cada artigo. A partir de seus títulos, nas referências, pode-se observar obras de relevância relacionada com o tema da pesquisa as quais foram providenciadas sua leitura atenta.

Em seguida, aliada à técnica bibliografia, foi utilizada a técnica documental. Esse instrumental, além de fornecer dados confiáveis, é fonte rica e estável de dados. Outro ponto

importante é o seu baixo custo de operacionalização, e, finalmente, “como uma técnica exploratória, a análise documental indica problemas que devem ser bem mais explorados através de outros métodos”, afirmam Lüdke e André (1986, p. 39), como por exemplo, a análise de conteúdo.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os métodos de coleta de dados estão se desenvolvendo e cada vez mais exigem a participação ativa dos envolvidos e sensibilidade dos participantes da pesquisa na busca do estabelecimento de uma relação de harmonia e credibilidade. Quer seja na entrevista ou técnica documental, os procedimentos de coleta de dados definem as fronteiras do estudo e escopo da coleta de informações, bem como, protocolo de modo a registrá-las, aponta Creswell (2007).

Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha dos dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participantes, **análise de documentos e outras técnicas**. Em todas as situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 134). Grifo nosso.

O procedimento de coleta de dados, por meio da análise documental, de forma exclusiva ou aliada a outra técnica, exige esforço cuidadoso do pesquisador, pois, mais do que uma simples escolha por esta ou aquela técnica, em pesquisa, não se trata de irmos às compras e utilizar modelos que parecem de melhor qualidade ou satisfaçam os desejos do cientista. Para que os resultados obtidos possam ser considerados relevantes é condição *sine qua non* demonstrar de forma mais detalhada possível os procedimentos adotados, isso vai gerar confiabilidade e precisão (CRESWELL,2010), deixar claro qual foi o percurso metodológico adotado em relação, não só quanto adequação ao objeto, mas, também, fundamentando aos objetivos da investigação, afirmam Beltrão e Nogueira (2011).

Para Lüdke e André (1986) a utilização da técnica documental, associada a entrevistas, estão presentes em artigos, periódicos científicos, dissertações e teses, tal como afirmam Beltrão e Nogueira (2011) em sua pesquisa que, quando se utiliza a análise documental, mais da metade dos casos vem combinada com a entrevista, seguido por análise de conteúdo/discurso e, por último, observação. Pesquisadores qualitativos, geralmente, utilizam-se de múltiplas fontes de dados, concorda Creswell (2010).

Para Marconi e Lakatos (2003), na entrevista semiestruturada, o pesquisador tem mais liberdade para desenvolver cada situação da maneira que acredita ser a melhor. Além disso, pode aprofundar-se no problema de pesquisa na medida em que as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação menos formal.

3.4.1 Entrevistas

A entrevista representa um instrumento básico de coletas de dados, segundo Lüdke e André (1986). É tão somente uma das principais técnicas de trabalho utilizados nos mais variados tipos de pesquisa em ciências sociais. Na entrevista, deve ficar claro, desde logo, para os participantes da pesquisa que os dados coletados serão utilizados para os fins de pesquisa, e, por conseguinte, como intuito de aprimoramento da gestão e boas práticas do Instituto.

Antes de começar as entrevistas, o pesquisador deve observar e ter em mente que esta etapa é de suma importância para sucesso da pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o pesquisador deve planejar e ter o conhecimento prévio, marcar com antecedências os encontros, garantir que as informações sejam sigilosas e confidenciais e organizar um roteiro com questões importantes. Essas medidas podem determinar o sucesso, ou não, da investigação.

No procedimento de coleta de dados, buscou-se estabelecer um contato preliminar com gestores e servidores da equipe técnica de planejamento. Tal contato permitiu conhecer: a caracterização do processo do planejamento estratégico e PDI; esclarecer quais os documentos internos que caracterizavam a estrutura organizacional dos setores e o processo de planejamento; selecionar participantes para pesquisa, de modo que, em seguida, as entrevistas pudessem ser marcadas em datas e horários oportunos.

Após seleção dos participantes para entrevista, foi realizado agendamento por *e-mail*, informando o tema da pesquisa, encaminhando a carta de apresentação do aluno como autorização do órgão para realização da coleta dos dados. A maneira mais confiável de reproduzir as informações é registrando-as (CRESWELL, 2010). Assim, todas as entrevistas foram gravadas por equipamento próprio, depois de autorizado e providenciado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Em seguida, os arquivos de áudio foram encaminhados para transcrição por profissional qualificado, para posterior análise.

Na entrevista, a relação que se cria é a interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no futuro são a verdadeira razão da entrevista. (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 33-34).

No início das entrevistas foi solicitado que desligassem o celular ou colocassem no modo avião, reservado sala para entrevistas de modo a evitar interrupção, e criado um clima de cordialidade de tal forma que o entrevistado se sentisse à vontade. As entrevistas foram realizadas no contexto de cada caso investigado, e percorreu um período de duração de cinco meses, aplicado por meio de um roteiro previamente aprovado e testado. O entrevistador guiase por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas oportunas, afirmam Lüdke e André (1986). O roteiro de entrevista, consta no APÊNDICE B.

Neste contexto, optou-se por conduzir entrevistas que se caracterizam como um gênero aberto, por seguir um roteiro de perguntas que não impede a formulação de novos questionamentos. Contudo, antes de aplicá-lo, foi selecionado um participante de forma a efetuar validação semântica e, por conseguinte, realizado pequenos ajustes.

A aplicação do roteiro de entrevista permitiu produzir dados primários no sentido de identificar e caracterizar o processo de implementação do Planejamento Estratégico a partir da percepção dos atores envolvidos que apoiou na evidenciação de questões voltadas ao problema de pesquisa, bem como objetivo geral e específicos.

Observa-se que a participação e a posição do pesquisador em pesquisas qualitativas em educação buscam-se se portar de maneira mais neutra possível, de modo a perceber realmente aquilo que os entrevistados experimentam e interpretam as suas experiências, conforme argumentam Bogdan e Biklen (1994).

No decorrer das entrevistas, após uma breve apresentação do aluno e do escopo da entrevista, foram colhidos dados profissionais e acadêmicos do entrevistado e partido para as perguntas e respostas que, em alguns casos, foram aprofundadas e/ou subtraídas a partir da percepção do entrevistador de forma a responder as seguintes questões: como se dá o processo de planejamento estratégico no contexto do seu local de trabalho; elementos ou fatores facilitadores e dificultadores para a eficácia organizacional, bem como oportunidade de melhoria para este processo e metodologia utilizada. Acolhida as respostas, os espaços para comentários foram largamente utilizados. Contudo, ficou claro aos participantes que as informações fornecidas seriam utilizadas somente para fins de pesquisa, salvaguardado a imagem e privacidade de cada um.

Além disso, foi utilizado um protocolo de entrevista de forma a registrá-las, incluindo cabeçalho, principais questões de pesquisa, espaço para comentários. As conversas foram gravadas, após autorização, por equipamento próprio. As entrevistas transcritas se

mostraram material de suma importância para posterior análise de conteúdo, por meio das verbalizações dos respondentes.

Em média, cada entrevista durou cerca de trinta minutos. Como extremos, teve entrevista que percorreu uma hora e vinte e três minutos, ao passo que a de menor duração onze minutos e um segundo. Ao final da coleta de dados, por meio de entrevistas, o pesquisador contava com cerca de dezessete horas de gravações em áudio para posterior transcrição, conforme pode ser vislumbrado em rol de entrevistas no quadro 17 - Entrevistas aplicadas.

Código	Entrevistado	Exercício	Data da Entrevista	Duração
E1	(Nome omitido)	IFB	26/01/2016	00:20:11
E2	(Nome omitido)	IFB	11/11/2015	00:29:35
E3	(Nome omitido)	IFB	30/11/2015	00:24:53
E4	(Nome omitido)	IFB	11/11/2015	00:52:07
E5	(Nome omitido)	IFB	10/11/2015	00:39:39
E6	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	00:17:11
E7	(Nome omitido)	IFB	11/11/2015	00:26:40
E8	(Nome omitido)	IFB	03/11/2015	00:11:34
E9	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	01:16:20
E10	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	01:23:14
E11	(Nome omitido)	IFB	03/11/2015	00:17:10
E12	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	00:32:06
E13	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	00:24:24
E14	(Nome omitido)	IFB	13/11/2015	00:28:18
E15	(Nome omitido)	IFB	13/11/2015	00:33:47
E16	(Nome omitido)	IFB	12/11/2015	00:40:32
E17	(Nome omitido)	IFB	09/11/2015	00:24:06
E18	(Nome omitido)	IFB	04/11/2015	00:35:12
E19	(Nome omitido)	IFB	04/11/2015	00:32:50
E20	(Nome omitido)	IFB	09/11/2015	00:19:09
E21	(Nome omitido)	IFB	20/11/2015	00:16:36
E22	(Nome omitido)	IFB	06/11/2015	00:22:00
E23	(Nome omitido)	IFB	06/11/2015	00:25:28
E24	(Nome omitido)	IFB	05/11/2015	00:29:07
E25	(Nome omitido)	IFB	05/11/2015	00:15:45
E26	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	00:35:45
E27	(Nome omitido)	IFB	29/10/2015	00:17:15
E28	(Nome omitido)	IFB	11/11/2015	00:11:01
E29	(Nome omitido)	IFB	11/11/2015	00:28:02
E30	(Nome omitido)	IFB	26/11/2015	00:15:18
E31	(Nome omitido)	IFB	26/11/2015	00:23:06
E32	(Nome omitido)	IFB	23/11/2015	00:40:32
E33	(Nome omitido)	IFB	20/11/2015	01:01:47
E34	(Nome omitido) validação Roteiro	IFB	05/10/2015	00:15:38
Total de horas de gravação (média 00:30:11)				17:06:08

Quadro 17 - Entrevistas aplicadas

Após a realização das entrevistas, foi encaminhada uma carta de agradecimento a cada um dos participantes, reafirmando a relevância de suas contribuições. Portanto, as entrevistas possibilitaram ao pesquisador tomar conhecimento do processo da estratégia do IFB de modo a compreender todas as fases, etapas e rotinas, aprofundando a discussão em relação às percepções acerca das dificuldades e facilidades ao processo de Planejamento Estratégico.

Por outro lado, uma das vantagens percebidas pelo pesquisador na condução das entrevistas foi que os respondentes se apresentavam à vontade para colocar suas opiniões, percepções e observações, uma vez que ficou evidente que sua imagem e a privacidade seriam resguardadas. Também apresentaram limitações.

Nunca será possível por parte do pesquisador analisar e explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado, o que exige delimitação do foco de pesquisa, bem como contorno do trabalho. Segundo Ludke e André (1986, p. 175).

Como limitação à pesquisa, o fato de que, em razão do intervalo limitado de tempo da pesquisa, o processo do Planejamento Estratégico Institucional no IFB perpassa por três anos, compreendendo as etapas de elaboração, implementação, monitoramento, controle e avaliação. No primeiro ano de elaboração finaliza com sua aprovação pelo Conselho Superior, e, no ano seguinte, executa-se a implementação do plano que leva também um ano. No terceiro ano, tem-se o fechamento com entrega do Relatório de Gestão. Desse modo, impossibilitou acompanhar todo o ciclo no período de realização da pesquisa, no momento de sua execução.

3.4.2 Técnica documental

A pesquisa documental corresponde a uma fonte de coleta de dados por meio de documentos escritos ou não, internos à organização como manuais, relatório de gestão, atas de reuniões (CRESWELL, 2010), bem como, processos internos, organograma, fluxogramas. Dentre os documentos escritos, as publicações administrativas se apresentam com destaque, mas, ainda, em organização pública onde se predomina o princípio do formalismo da publicidade e transparência:

Publicações administrativas, [...] mais do que o registro acurado do que se disse e fez, visa a “imagem” da organização quando dirigidas aos clientes e ao público em geral, é a “imagem” e filosofia do administrador, quando é de uso interno. É necessário um estudo do momento político, interno e externo, em que os documentos foram elaborados, para compensar certos desvios. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 181).

A noção de documento não é restrita somente àquilo que está escrito em papel, livro ou texto impresso, é mais do que isso. Os documentos podem ser dos mais variados tipos, categorias, grupos. Creswell (2010) salienta que os documentos podem ser públicos como memorandos e ofícios, atas de reuniões, relatórios, jornais e privados como correspondências; internos ou externos; materiais iconográficos tais como: gravação de apresentação e discursos, fotografias, filmagens, dentre outros.

Desse modo, a técnica documental, apoia a investigação de modo a ser instrumental, útil, com método apropriado no sentido de possibilitar a fundamentação teórica do assunto, mapear o Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI -, bem como identificar os elementos ou fatores facilitadores e dificultadores para sua implementação.

Antes de partir para a coleta de dados por meio da técnica, realizou-se um encontro do pesquisador com a Coordenação Geral de Planejamento - CGPL - de modo a evidenciar quais os documentos internos e públicos, diretamente ou não, estariam relacionados ao planejamento do IFB, como também, sua possível localização, a partir disso, foi solicitado acesso amplo aos sistemas de gestão SGI, além de documentos.

Adicionalmente, foram efetuadas visitas à Reitoria e *Campus*. O pesquisador esteve principalmente na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRDI nas Coordenação de Planejamento e Orçamento e Diretorias de Administração e Planejamento, bem como transitou por unidades de forma o conhecer o ambiente e dinâmica das unidades, com intuito de marcar as entrevistas e levantar/colher dados documentais.

Para isso, o pesquisador teve acesso livre, um dia por semana, no período de um mês, para acompanhando *in loco* os trabalhos da CGPL e, por conseguinte, da PRDI, inclusive, observando *in loco*, presente em reuniões estratégicas que pode captar o clima organizacional, forma de liderança, resoluções de conflitos, divisão do trabalho e rotinas de execução de procedimentos, atividades e tarefas ligados ao planejamento que proporcionou melhor entendimento e percepção ao processo.

Creswell (2010) afirma que é uma vantagem na seleção intencional dos documentos por parte do pesquisador. A técnica documental, quanto aos procedimentos de coleta, proporciona ao pesquisador, obter a linguagem e as palavras dos participantes, e quanto ao acesso aos documentos, uma das vantagens constitui, visto que, os materiais podem ser colhidos em momento favorável, não atrapalhando as rotinas administrativas e, por fim, no que tange as informações escritas, poupam tempo para transcrevê-las.

Por outro lado, a técnica pode acarretar limitações, uma vez que, nem todas as pessoas são articuladas e receptivas, documentos e informações restritos podem ser negados o

acesso ou até não ser encontrados, alguns materiais ou documentos podem estar incompletos ou sem autenticidade, enfatiza Creswell (2010).

Outro ponto importante diz respeito a discussão dos documentos legais tais como; leis, normas, resoluções e demais normativos. Assim, não se buscou neste trabalho fazer qualquer análise de julgamento quanto a estes documentos legais, quanto sua eficiência ou aplicabilidade, uma vez que, necessitaria ampla debate que poderia prejudicar o foco da pesquisa.

Passando da coleta e levantamento para os registros de dados documentais e materiais iconográficos foi realizado, inicialmente, por meio de anotações em bloco de notas de forma a registrar as percepções do pesquisador em campo, para o aprofundamento do conhecimento sobre o objeto, que em momento oportuno, realizou a interpretação e análise de dados.

Ademais, os processos de levantamento e seleção dos documentos tiveram como objetivo responder o problema de pesquisa, bem como elucidar os objetivos gerais e específicos deste trabalho, levando em conta as “miopias” que a análise pode ocasionar, tais como: conhecimento prévio, conteúdo pré-estabelecido, retórica e fonte única de dados de forma a superarmos as limitações recorrentes da pesquisa documental.

3.4.3 Levantamento e coleta de dados

O pesquisador qualitativo deve buscar ser o mais transparente possível, de forma a demonstrar como foi executado o levantamento, seleção e organização dos dados, uma vez que o método qualitativo está sujeito a um maior nível de subjetividade podendo ocasionar uma interpretação enviesada por parte do pesquisador, por isso, faz-se necessário deixar bem claro os relatos dos procedimentos adotados (CRESWELL, 2010).

Assim, a partir de uma diversidade de fontes de dados, foram levantados os documentos públicos, internos e externos, escritos ou não, iconográficos, normativos tais como: pareceres, relatórios, memorandos, planos, imagens, fotos, vídeos, atas, organograma, fluxograma, gráficos, legislação e normativos ligados ao tema. Quanto aos documentos internos, foram selecionados aqueles produzidos nos últimos cinco anos, visto que, a organização só tem sete anos de criação. O levantamento e coleta estenderam-se entre os meses de março a dezembro de 2015.

A utilização de cada documento e o estabelecimento do uso de cada texto “depende do interesse do pesquisador, e não da natureza do documento”, afirmam Beltrão e Nogueira

(2011, p. 06), e a maneira de como será utilizado. Conforme a abordagem, habilidade e conhecimento do pesquisador pode se materializar diversas possibilidades e perspectivas.

Os documentos internos e iconográficos foram obtidos/localizados em dispositivos de armazenamento de dados em rede, em armários de guarda de documento, bem como após *login* e senha em sistema informatizada por meio da intranet. Os documentos públicos e externos foram coletados em sítios governamentais e portal do órgão pesquisado quando disponibilizados de forma eletrônica ou digital, e por fim, quanto aos processos físicos, alguns se encontravam em arquivo corrente, intermediário e permanente. Em um primeiro momento, não foi realizado uma triagem, mas, que, em um segundo momento, identificados os documentos relevantes.

Os normativos da Administração Pública, como Decreto-lei 200/67 e CF/88, impõem aos gestores e servidores que seus atos e fatos deverão ser planejado e formalizado, razão pela qual oportunizou aprofundar o estudo por meio de documentos escritos, tais como: Planejamento Estratégico Institucional de 2010 a 2015, PDIs, memorandos, relatórios, manuais e guias de orientações, Temo de Acordo de Metas e Atas de Reunião.

A partir da coleta, percebeu-se que havia poucos documentos internos produzidos ou guardados nos primeiros anos de criação do IF e na implantação do planejamento entre os anos 2009 e 2010, tais como registros em material fotográfico, som e vídeo prejudicando o arquivo da memória da organização e dos procedimentos realizados à época, limitando esta pesquisa.

A compreensão do momento vivido pela Instituição, quanto na produção dos documentos, o contexto político, social, organizacional, bem como a quantidade de dados coletados, não eliminam ou diminuem a visão crítica por parte do pesquisador quando da sua análise (BELTRÃO; NOGUEIRA, 2011). A autenticidade e credibilidade dos dados produzidos por instituições ou pessoas e o domínio dos termos técnicos, jargões ou estrutura devem ser observadas a finalidade última para o qual se destinam precipuamente os documentos.

A pesquisa apresenta como outra limitação o fato de que, fatores ambientais foram identificados a partir da percepção de pessoas envolvidas nos contextos de cada respondente, de modo que, dentro do período de tempo em que foi realizado o estudo, a observação como técnica formal de pesquisa poderia incorporar novas informações.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Optou-se pelo uso da análise de conteúdo do material obtido por meio de entrevista, documentos, apoiando-se na literatura, de forma a analisar os dados, seguindo o protocolo de Franco, influenciado pelos estudos de Bardin (2006), uma vez que a técnica é utilizada para produzir inferências acerca de dados verbais e simbólicos que possibilitam uma conexão com outras técnicas de pesquisa, sendo assim, um “manual didático e prático para pesquisadores em educação”, afirma Franco (2003, p.10).

A análise de conteúdo tem por objetivo descrever o conteúdo de mensagens, tendo a intenção de produzir inferência a partir das unidades de registro: palavra, frase, parágrafo, tema, figura, desenho. Não se limita à possibilidade de analisar os conteúdos ocultos das mensagens e entrelinhas, salienta Franco (2003). Assim, as atividades de pré-análise permitiram sintetizar as ideias e estabelecer indicadores para interpretação de dados a partir da leitura flutuante de transcrições e documentos selecionados. Na escolha desses documentos, observou-se a regra de Exaustividade, Representatividade e Homogeneidade.

O processo de análise de conteúdo envolveu uma contínua reflexão sobre os dados, fazendo perguntas e analisando documentos durante toda pesquisa e informações fornecidas pelos participantes. Além disso, o pesquisador analisou os dados em busca de material de forma a produzir códigos que abarquem tópicos, nos quais os leitores esperam encontrar, tais como: perspectivas e maneira de pensar dos participantes, códigos de atividades, códigos de estratégia.

Por outro lado, o uso da técnica requer que as descobertas tenham relevâncias teóricas. Afirma Franco (2003, p.16):

Uma informação puramente descritiva não relacionada a outros atributos ou às características do emissor é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem deve, necessariamente, estar relacionada, no mínimo, a outro dado. O liame entre este tipo de relação deve ser representado por alguma forma de teoria. Assim, toda análise de conteúdo, implica comparações contextuais. Os tipos de comparações podem ser multivariados. Mas, devem, obrigatoriamente, ser direcionados a partir da sensibilidade, intencionalidade e competência teoria do pesquisador.

Desse modo, o processo de construção e classificação de categorias observou a semântica, as semelhanças e diferenças entre enunciados, produzindo comparações, descrições e interpretações de forma a produzir inferências, subsidiado pela literatura pertinente. Para isso, foram selecionados os dados tanto documentais e verbalização para criação de categorias e realizado comparação ente si, bem como discussões sobre os dados e informações a partir da

exegese dos textos. Entretanto, mesmo existindo *software* no mercado, as categorias foram construídas manualmente. O agrupamento das categorias deu origem a três dimensões.

As categorias foram construídas, a *posteriori*, a partir das falas, discursos e enunciados dos respondentes e seu agrupamento observou o valor semântico convergente e divergente das verbalizações, em seguida, interpretadas à luz da teoria. Observou-se, também, que não se criou categoria para cada pergunta ou resposta do roteiro de entrevista, APENDICE B. A construção de categorias é ponto crucial da análise de conteúdo, na medida em que não existem procedimento padrão para todos os casos e nem é aconselhável passos apressados e rígidos, sendo assim, o pesquisador segue seu próprio percurso fundamentado em seu conhecimento e guiado pela sua competência, ressalta Franco (2003), e certo grau de intuição, criatividade e imaginação (BARDIN, 2006). No tratamento dos resultados, realizado por meio de inferência e interpretações, buscaram-se os conteúdos manifestos e latentes contido nos materiais coletados.

Portanto, a categorização representa o agrupamento de termos correlatos e informações por meio de um processo indutivo inferencial, compreendendo o sentido e significado das verbalizações num processo reflexivo e indutivo, desconstrução e construção das categorias, utilizando, para isso, as unidades de registro (recorte de textos) presentes nos documentos coletados e transcrições direcionadas e fundamentadas na literatura pertinente como referencial.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Este capítulo reúne além de resultados, as percepções de gestores e servidores selecionados acerca do planejamento estratégico, levantados por meio das entrevistas e fundamentados pela literatura pertinente, bem como análise de documentos e de conteúdo. Refletem o que pensam as pessoas em relação ao planejamento e eficácia institucional, no contexto de cada participante. Desse modo, são apresentados e discutidos os resultados da análise e discussão.

A seção é organizada de forma a proporcionar o entendimento simples e cadenciado sobre o tema. Assim, são criadas quatro seções: Metodologia do planejamento estratégico; facilitadores ao processo de planejamento estratégico; dificultadores ao processo de planejamento estratégico; e proposta de melhorias que contribuam para eficácia organizacional.

Questão Problema: quais são os fatores facilitadores e dificultadores na implementação do planejamento estratégico do IFB para o alcance da eficácia organizacional?		
Objetivo geral: identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação de Planejamento Estratégico no IFB, para alcance de resultados		
Objetivos Específicos	Dimensões	Categorias
Mapear o processo; e Identificar Metodologia de planejamento estratégico	Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico; • Alinhamento organizacional do Planejamento Estratégico, BSC e PDCA; • Etapa de elaboração de Planejamento; • Etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle de Planejamento.
Identificar e caracterizar os fatores facilitadores	Fatores facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização de Pessoas; • Percepção acerca do planejamento; • Apoio da equipe técnica de planejamento; • SGI: ferramenta de otimização de resultado.
Identificar e caracterizar os fatores dificultadores	Fatores dificultadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da falta de planejamento; • Obstáculos ao planejamento; • Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura; • Reduzido engajamento da comunidade acadêmica; • Rotatividade de pessoal nos cargos e funções; • Barreiras na operacionalização do SGI; • Arena política; • Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações; • Adaptação de indicadores para educação; • Rearranjo do planejamento educacional.
Proposta de Melhorias	Dinâmica entre metodologia e fatores facilitadores e dificultadores.	

Quadro 18 – Síntese da Discussão e Resultados

Fonte: Elaborador pelo autor

A partir do quadro 18, foram levantadas categorias, que agrupam em dimensões de forma a responder os objetivos específicos e gerais. Nas três primeiras dimensões e categorias foram utilizados a técnica análise de conteúdo. Quanto ao objetivo propor melhorias, foi construído através da leitura da organização oportunizado pela dimensão metodologia e fatores facilitadores e dificultados ao planejamento estratégico observando a suas dinâmicas e inter-relações.

4.1 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A identificação e descrição da metodologia do planejamento estratégico na organização são apresentadas, inicialmente, por meios de quatro categorias, conforme tabela 5.

Dimensão: metodologia do planejamento estratégico		
Nº	Nome da categoria	Frequência
I	Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico	10
II	Alinhamento organizacional do Planejamento Estratégico, BSC e PDCA	18
III	Etapa de elaboração de Planejamento	27
IV	Etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação de Planejamento	19

Tabela 5 - Metodologia e etapas de planejamento estratégico

Fonte: Elaborador pelo autor

A dimensão metodologia do planejamento estratégico possibilitou compreender como foi pensado o planejamento institucional: o processo metodológico, ferramental e instrumentos utilizados por meio de documentos coletados, verbalização de entrevista e literatura pertinente.

É oportuno frisar que existem centenas de modelos de planejamento estratégico que, na sua maioria, reduzem suas etapas ou fases na mesma ideia: aplicação da ferramenta *SWOT*, definição de etapas claramente delineadas com pontos de verificação, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). O que distingue o sucesso de qualquer metodologia é a capacidade da organização em implementação do plano, por meio de pessoas comprometidas, competências de gestão e foco aos resultados institucionais.

Dimensão - Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria I - Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico		
Definição		
<p>A relação do PDI, PPI e Planejamento Estratégico proporciona a comunicação da missão, objetivos e metas institucionais de forma eficiente; corrobora na construção de uma escola de referência com uma educação de qualidade afirmando sua função social e direciona a visão e valores a comunidade. A ligação entre os termos se apresenta, no mínimo, intrincada e complexa, sobretudo quanto aos constructos PDI e Planejamento Estratégico.</p>		
<p>Verbalização da categoria PDI documento maior; Planejamento estratégico como ferramenta de gestão; Projeto Político Pedagógico adjacente ao PDI; Vinculam ao PDI, o PPP (PPI) e Planejamento Estratégico.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Planejamento estratégico fornece insumos para implementação, monitoramento e controle do PDI (MARCELINO, 2004). O PDI consiste em orientar as ações dos gestores e servidores, por meio do instrumento de planejamento estratégico (SEGENREICH, 2005). O PDI não deve apenas repousar apenas sobre critério de credenciamento, recredenciamento, mas sim de planejamento estratégico (MIZAEL <i>et al.</i>, 2013). O PDI alinha à construção da identidade institucional e ações estratégicas descritas no Planejamento Estratégico (OTANI, HELOU e MICHELS, 2011). PDI é uma ferramenta de gestão de aferição de qualidade da administração (FALQUETO, 2012). Afirma a dificuldade de perceber diferenças entre PDI e Planejamento Estratégico (SILVA, 2008).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Art. 16 do Decreto 5773/2006, (Doc 8); Metodologia do PDI 2014-2018, (Doc 1); Planejamento Estratégico Institucional – PEI 2015, (Doc 2,2015); Reunião de Elaboração de Documentos Norteadores, (Doc 15); Reunião de Elaboração de Referenciais Estratégicos, (Doc 19). PPI norteia práticas acadêmicas de IES, (Doc 13) Reunião de lançamento do PDI, (Doc 12).</p>
<p>Verbalizações: E-2 “Nós temos lá o PDI, que é uma ferramenta de planejamento extremamente importante, e integrado ao que foi definido no PDI. ” E-4 “Nós temos que construir nossas próprias metas e aí tem que melhorar o diálogo do Planejamento Estratégico entre PDI e PPI, esse diálogo tem que ser melhorado, e esse diálogo vai ser melhorado a partir de clareza da função social, da missão. ” E-5 “É muito claro o planejamento aqui do instituto, ele é feito com antecedência e baseado em documento, Plano de Desenvolvimento Institucional, um documento norteador que irão definir as estratégias a serem traçadas de modo a se atingir aqueles objetivos traçados do PDI. ” E-5 “Eu entendo como uma instituição de ensino que em algum momento nós vamos estar capengas, porque se eu planejo eventos sem ter uma dimensão financeira, eu possivelmente posso não executar, se eu planejo eventos e não tenho uma dimensão educacional, o calendário acadêmico, eu posso não ter a devida participação, se eu faço um calendário acadêmico desprovido de um planejamento vinculado ao PDI...” E-9 “Já que o PDI pede, a missão, a visão, quais são os objetivos e quais são as metas da instituição, a gente fez algo mais, fez o planejamento estratégico dentro dele(PDI), o planejamento institucional que esse é focado no desenvolvimento da instituição enxergamos ele como o desenvolvimento da instituição em cada exercício. ” E-9 “O PDI que é uma peça obrigatória para nós instituição de ensino superior, que oferta ensino superior, ele é um plano que contempla muito mais do que a definição de um planejamento estratégico, ele é um plano que envolve infraestrutura, oferta de vagas, a projeção acadêmica da instituição, e um desses capítulos desse PDI trata do planejamento estratégico, então o PDI é um documento maior que envolve as áreas de ensino, pesquisa, da extensão, a infraestrutura, biblioteca, é algo maior. ” E-12 “Tem o PDI..., que é um documento exigido por lei, por cada instituição de ensino superior. E ali foi colocado de certa forma temas de planejamento estratégico. Então, a cada ano que o PDI foi feito, tem indiciadores e objetivos estratégicos para quatro anos, mas a cada ano, é feito um planejamento estratégico a parte, com metas e ações a parte daquele PDI. ” E-16 “(...) e aí do PDI se desdobram várias normativas, projeto político pedagógico de cada <i>Campus</i>, o planejamento anual de cada <i>Campus</i> e aí a partir disso começa essa implementação dessa política. ”</p>		

- E-18 “Eu creio que é o primeiro dos *Campi*, que vai ter também um **outro instrumento norteador**, que é o nosso **Projeto Político Pedagógico(PPP)**. Conseguimos fazer o PPP, está em fase de conclusão. ”
- E-20 “O planejamento estratégico da organização da nossa instituição no sentido mais macro, é discutido primeiramente pela reitoria e envolve todos os *campi*, então nós temos lá **o PDI, que é uma ferramenta de planejamento extremamente importante**, e integrado ao que foi definido no PDI. ”

Quadro 19 - Categoria I Relação PDI, PPI e Planejamento Estratégico.

Dimensão – Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria II - Alinhamento organizacional entre Planejamento Estratégico, BSC e PDCA		
Definição		
<p>A metodologia de gestão estratégica conhecida como <i>BSC</i> e ferramenta PDCA são aplicáveis no setor público, mas somente isso não garante que o modelo obtenha sucesso na sua aplicação, visto que outros fatores podem influenciar os resultados. A utilização das ferramentas permite uma gestão flexível adequando-se aos diferentes contextos de modo a suportar as necessidades e contingências da organização. Desse modo, proporciona integração e alinhamento das ações estratégicas e operacionais para o alcance de metas e indicadores organizacionais, promovendo uma comunicação eficaz, envolvimento de pessoas e definição de fluxo de trabalho.</p>		
<p>Verbalização da categoria Articulação entre áreas; Alinhamento estratégico; Comunicação interna; Associação entre documentos; Indicadores institucionais; Vinculação de metas aos objetivos.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Evidencia modelos de <i>BSC</i> para setor público (COSTA-SILVA,2008). As unidades da organização devem promover o alinhamento entre pessoas, processos e sistemas gerenciais de estratégia (KAPLAN; NORTON,2006). <i>BSC</i> cria sinergias e otimizando resultados (KAPLAN; NORTON,1997). O principal objetivo do <i>BSC</i> é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização (FÉLIX; FÉLIX; TIMÓTEO, 2011). O PDCA é uma ferramenta de gestão aplicável em organizações públicas (ALDARVIS, 2010).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Elaboração do PDI 2014-2018, (Doc 1); <i>BSC</i>, para elaboração do Planejamento, (Doc 1); PDCA, implementação do Planejamento, (Doc 2); Instrução do processo de Planejamento Institucional, (Doc 2); Riscos identificados no Relatório de Gestão (2010-2015), (Doc 10).</p>
<p>Verbalizações: E-03 “(...) mas, ao se colocar o planejamento ligado ao PDI a gente se deparou com as dificuldades de como mensurar determinados indicadores e metas. (...) então eu acho que essa dificuldade é porque na construção do PDI não se teve um alinhamento dos conceitos, o alinhamento eu não falo assim, ah, nós explicamos o que é isso, isso e isso, não é, explicar é uma coisa, mas na hora da discussão e na hora que se definiu qual seria o indicador as pessoas não estavam com aquele conceito. ” E-05 “Num segundo momento é feito um planejamento a nível de pró-Reitorias, um alinhamento, num terceiro momento é feito um alinhamento com os Campi, e quarto momento é feito um documento final a partir desse planejamento. ” E-09 “Buscou seguir a metodologia de gestão estratégica BSC, utilizando-se do <i>benchmarking</i>, uma vez que outras instituições do setor público haviam melhorado seu desempenho utilizando a ferramenta, para em seguida, definir os indicadores e metas. ” E-09 “(...) possibilita verificar, voltando lá para o BSC com nosso planejamento estratégico, se as metas foram atingidas, se o indicador está sendo alcançado, e naturalmente se os objetivos estratégicos do IFB estão sendo atingidos”. E-09 “Então, eu diria que essas duas ferramentas (BSC E PDCA) que está aí posta na literatura, utilizamos o <i>BSC</i> para o nosso planejamento estratégico e o PDCA nós rodamos anualmente, cada ano, nós redamos o PDCA no momento de executar o planejamento IFB de cada exercício, é assim que utilizamos essas duas ferramentas, essas duas metodologias”. E-09 “O desenvolvimento do planejamento estratégico no IFB ele se dá, eu diria assim, para seguir o ciclo PDCA. ” E-09 “Dificuldade de acesso ao <i>campus</i>, dificuldade de envolver pessoas, a metodologia não está tão alinhada com o que está posto no PDI. ”</p>		

- E-10 “**O PDCA ele já entra nesse planejamento anual**, o ciclo anual, que a gente tem a parte toda do planejamento depois tem o monitoramento e o acompanhamento, e o controle que é feito nesses momentos de revisão. ”
- E-10 “O planejamento do IFB era do tipo situacional e buscava atuar sobre os cenários, e a partir de 2013, após cursos, processo de amadurecimento e convencimento, surgiu a oportunidade de **implantá-lo (BSC)**. ”
- E-10 “**BSC veio** por causa disso: hoje as pessoas são muito quantitativas, muito numéricas, por mais que a gente tenha numa instituição de ensino, o qualitativo é muito importante”
- E-12 “Então fazendo **a vinculação ao planejamento, fazendo alinhamento**, porque de certa forma, colocamos **no plano de desenvolvimento institucional** ou colocava antes, porque queríamos alcançar uma instituição “x” para 2018. ” (...) Vimos alguns diretores gerais que em uma apresentação, falava sobre o que iria fazer naquele ano, e nem faziam **uma referência ao PDI, nem do seu próprio plano de meta**, na própria unidade. ”
- E-16 “(...) e aí ele traça um conjunto de direcionamentos estratégicos no âmbito institucional para atender ao que essa política pública pede, então **a gente vê o PDI, Projeto Político Pedagógico, planejamento anual**, e aí a implementação acontece, o monitoramento, eles acabam a parte de avaliação e monitoramento”
- E-16 “(...) nesse sentido aí que eu acho que é um exercício de a gente chegar nesse ponto que eu me refiro **dos Campi** conseguirem **caminhar na direção do planejamento estratégico de uma forma mais alinhada**, com uma **direção mais articulada entre os Campi e reitoria**. ”
- E-21 “(...) eu acho assim que talvez tenha que tentar **casar (alinhar)** um pouco mais essa questão **do planejamento das rotinas, das tarefas como o planejamento estratégico**. ”
- E-24 “ah, o *Campus* atingiu 100% das metas, então assim, é um indicador, mas ele traz ali qualitativa, que metas são essas, assim como que essas metas contribuíram para que o PDI fosse atingido, então eu acho que falta **a gente alinhar essa questão dos indicadores**. ”
- E-24 “(...), **às vezes, não existe a conversa entre esses documentos** (PDI, TAM e Planejamento) na hora de construir as metas do *Campus*. ”
- E-29 “Temos dois segmentos da administração da escola, nós temos o segmento tradicional do ensino e segmento administrativo, **então esses segmentos eles têm que estar alinhados**. ”
- E-33 “(...) obrigatório **a vinculação da meta a uns dos objetivos estratégicos do PDI**. ”

Quadro 20 - Categoria II Alinhamento Organizacional de Planejamento Estratégico, BSC e PDCA

Dimensão - Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria III - Elaboração do Planejamento Estratégico		
Definição		
O planejamento estratégico em educacional na etapa de elaboração apresenta-se como um desafio, uma vez que não há consenso, no estabelecimento de sua primeira etapa: definição dos referenciais estratégicos ou análise de ambiente. Por outro lado, evidencia-se o entendimento de que, para a concretização dos referenciais estratégicos são necessários o envolvimento, engajamento e participação da comunidade acadêmica, de tal forma que se as pessoas possam internalizar a missão e visão, e apropriem da ideia, ao tempo que os valores desencadeiam comportamentos, propósitos e compromissos mútuos. Mesmo tendo objetivos já declarados em lei, normas e regulamento, evidencia que o objetivo real, concreto, aquilo que a sociedade espera de IF, <i>lato sensu</i> , é transformação social, ao passo que, o objetivo central de tudo isso deve ser focado, em <i>stricto sensu</i> , na construção de uma educação de qualidade.		
Verbalização da categoria Participação e diálogo; Foco na atividade fins; Etapa inicial – análise de ambiente; Missão, visão e valores; Diagnóstico organizacional;	Referências ao fator indicadas pela literatura Previsões que não se concretizam, mudanças rápidas e descontínuas (MINTZBERG 2004, 2010; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2007). Valores desencadeiam comportamentos, propósitos e compromissos (FAIRHOLM, 2009).	Documental (Apêndice “C”) Elaboração do PDI 2014-2018, (Doc 1); Planejamento Institucional (Doc 2); PPI norteia práticas acadêmicas, (Doc 3); Instrução de elaboração do PDI, (Doc 8); Relatório de Gestão, (Doc 10);

<p>Mapa e objetivo estratégicos; Plano de e para o futuro; Desenvolvimento Institucional; Etapas de Elaboração.</p>	<p>O PDI deve ser elaborado para um período de cinco anos e tem caráter normativo, bem assim apresentar a missão, ações, objetivos e metas (MIZAEL <i>et al.</i>,2013). Tendo como limitadores ou norteadores a missão, visão e objetivos estratégicos da organização (OLIVEIRA,2009). A primeira etapa do planejamento estratégico consiste no estabelecimento da missão, da visão e dos valores da organização. Além disso, tema novo na gestão pública, (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011). A primeira etapa do planejamento estratégico consiste em elaboração do Diagnóstico organizacional (MARCELINO 2004; OLIVEIRA 2009). O planejamento não pode ser uma peça imutável (FORPLAD, 1995), As IES projetam imagem organização ordenada, equilibrada, confiável e bem-sucedida quando a realidade interna é inteiramente distinta (MEYER JR., 2005).</p>	<p>Elaboração de Referenciais Estratégicos, (Doc 15); Elaboração de Objetivos Estratégicos, (Doc 17); Elaboração dos FCS e Objetivos, (Doc 19); Meta deve ser clara, mensurável e exequível, Guia de Orientações Planejamento Institucional, (Doc 23).</p>
---	---	--

Verbalizações:

E-1 “A participação construída a muitas mãos, **um projeto construído de gabinete ele tende a não dar certo**”.

E-1 “Se eu cresço muito rapidamente **não há tempo de eu incorporar em mim a missão**, porque as coisas acontecem primeiro no nível cognitivo, depois elas acontecem no nível operacional, (...), então esse tempo necessário para a síntese da missão interna *corporis* eu acho que é o nosso maior desafio hoje, (...) e que todos nós tenhamos **a visão clara de como a gente vai responder a sociedade**, e aí que o planejamento estratégico se faz realmente necessário, porque quando todos conhecem as demandas, todos sabem aonde a gente quer chegar, todos podem somar para a gente chegar lá.”

E-1 “**O nosso objetivo real, concreto**, aquilo que a sociedade espera de nós e cobra de nós **é transformação social**, então todo o nosso planejamento deve ser em função disso, e para isso que a gente planeja. ”

E-1 “Os fatores externos estão ligados a premência com que a população cobre resultados. (...) então **essa pressa essa premência que a população** tem dos serviços educacionais, do serviço tecnológico científico, do Instituto, é um fator que atrapalha a gente, porque vem a pressão, pressão, **eu quero um campus, eu quero alunos, quero resultado, isso não se constrói em poucos dias.** ”

E-2 “Quando eu estudei na prática que você não consegue montar o documento deste porte com todo o mundo junto, eu acho que peca nisso, acho que deveria sentar, levantar os pontos, construir alguma coisa, e daí ter a participação de todo o mundo, e tentar melhorar o que foi feito, **e não sentar todo o mundo, todo o instituto para construir um documento**, eu acho que peca nisso, eu acho que deveria melhorar. ”

E-2 “Muita gente não sabe **qual a missão do instituto**, tem muita gente que não sabe, e assim, você não vê no instituto, isso é uma crítica, onde está missão? Eu acho que tinha que ter em todo o lugar, na entrada, no rol do elevador, ligou o ar, que a pessoa vai lá ela vai ler, ah, **a missão do instituto é essa, a visão é essa**, você não ver, ...”

E-2 “(...) percebo que as Unidades não têm o mínimo, que seria estampado na sua parede, **Missão, Visão e Valores.** ”

E-4 “**Se as pessoas não entendem (a Visão)**, elas não vão se apropriar da ideia”

E-4 “Esse **planejamento sempre começa ao término de cada ano** onde a gente vai construir e avaliar as nossas metas que culminam num relatório de gestão e num balanço. ”

E-5 “É muito claro o planejamento aqui do instituto, **ele é feito com antecedência e baseado em documento, Plano de Desenvolvimento Institucional, um documento norteador** que irão **definir as estratégias** a serem traçadas de modo a se atingir aqueles objetivos traçados do PDI. ”

E-6 “**O planejamento é algo fundamental**, é a base para que nós possamos atingir alguma meta que foi **previamente estabelecida**, no sentido de organizar e **sistematizar todas as etapas**, que visam a busca desse objetivo no departamento”

E-9 “**Planejamento é um tema extremamente novo na gestão pública**, planejamento estratégico no serviço público é um assunto extremamente novo, eu colocaria tranquilamente de dois mil para cá, falar de planejamento...,”

E-9 “Para se elaborar esse Planejamento Estratégico **partiu-se de um diagnóstico estratégico** elaborado no ano de 2013 em fase de elaboração do PDI 2014 a 2018, partiu-se de um diagnóstico estratégico buscando se identificar sim no âmbito interno as forças e as fraquezas da instituição, no âmbito externo as oportunidades e as ameaças ao IFB, ”

E-9 “(...) elaboração do PDI por essas instituições de ensino superior ela coloca ali que tenha **um capítulo de planejamento estratégico onde fique evidenciado a missão, a visão da instituição.** ”

E-9 “Já que **o PDI pede, a missão, a visão**, quais são os objetivos e quais são as metas da instituição, a gente fez algo mais, **fez o planejamento estratégico dentro dele (PDI)**, o planejamento institucional que esse é focado no desenvolvimento da instituição enxergamos ele como o desenvolvimento”

E-9 “Após esse diagnóstico estratégico **envolveu muitos servidores na instituição, aproximadamente 230, 240 servidores participaram** cada um nessas etapas desse diagnóstico estratégico em suas Unidades. ”

E-9 “**Esse diagnóstico estratégico deu origem aos fatores críticos de sucesso**, que por coincidência foram descritos 16 fatores críticos de sucesso-FCS, 16 fatores importantes para que o IFB alcançasse seus objetivos, **após a elaboração desses FCS foi trabalhado os objetivos estratégicos da instituição.** ”

E-9 “**Nós temos um planejamento estratégico composto pelo mapa estratégico, com objetivos estratégicos** e ali está detalhando o que será executado em cada ano”.

E-10 “então a gente tem essa **primeira parte do planejamento que é a elaboração desse plano** e no ano seguinte ele começa a (sua) gestão. ”

E-12 “Muitas pessoas participaram do Planejamento Estratégico da criação do PDI, mas tem muitos servidores novos, eles não foram, digamos assim, **ambientalizados em relação a missão, a visão e os valores do Instituto** com relação ao que ele pretende ser (a Visão).”

E-12 “(...) e tem lá **o valor de gestão democrática**, que agiria como participativa. E eu vejo muito isso no IFB, o interesse das pessoas em fazer algo coletivamente, pela coletividade, isso é bom. Pode ser ruim em alguns aspectos? Pode! Mas, há um interesse da Instituição em construir alguma coisa, em coletivo, em conjunto”

E-16 “**Essa política começa no plano de desenvolvimento institucional, PDI**, seria o argumento mais significativo em termos de planejamento no âmbito do instituto. ”

E-17 “Teoricamente as etapas do planejamento são aquelas, quem você é, **onde você quer chegar**, a segunda etapa o IFB trabalha, tem estabelecida essa missão no IFB, depois tem a questão da implantação, ele tem a visão e quer saber o que fazer para chegar lá, se é missão do IFB oferecer educação técnica profissional e tecnológica ele tem todo um planejamento para chegar até lá, isso é estabelecido na questão do PDI. ”

E-18 “A primeira etapa envolve as questões relacionadas a elaboração, a gente trabalha aqui com **levantamento de cenário** identificando o que é primordial, identificando as prioridades para o *campus*, e a partir daí o **diagnóstico.** ”

E-18 “Se você tem um **planejamento elaborado simplesmente pelos gestores** ou por uma parte de alguém designado, o que chamamos no esquema *top-down*, uma organização pequena como essa para políticas, aonde você teria a possibilidade de **discutir esses rumos com a comunidade toda, não funciona.** ”

E-20 “(...) e com autonomia os *Campi* desenvolve o seu **planejamento dentro da sua realidade**, então a primeira etapa que envolve as questões relacionadas a elaboração a gente trabalha aqui com **levantamento de cenário identificando o que é primordial**, identificando as prioridades para o *campus*, e a partir daí o **diagnóstico.** ”

Quadro 21 - Categoria III Etapa de Elaboração do Planejamento Estratégico.

Dimensão - Metodologia do Planejamento Estratégico		
Categoria IV - Implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação e controle do Planejamento Estratégico		
Definição		
<p>A implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação e controle no processo de Planejamento Estratégico caracterizam-se como um desafio, na medida em que envolver, motivar, capacitar e integrar pessoas é fator de sucesso para eficácia organizacional. Para isso, o primeiro passo é conhecer o planejamento institucional para sua fiel implementação, visto que é uma etapa crítica do processo. Enquanto que o acompanhamento e monitoramento são voltados para todo o período de implementação do Planejamento Estratégico, ou seja, para execução do plano, os controles e avaliações são realizados em momentos específicos. Desse modo, o acompanhamento e monitoramento realizados tempestivamente permitem a melhoria do desempenho institucional e efetivação de metas e indicadores, uma vez que estas etapas se têm mostrado como gargalos e evidentes falhas nos processos de trabalho.</p>		
<p>Verbalização da categoria</p> <p>Execução do Planejamento; Planejamento institucional anual; Plano de metas; Operacionalizada pelo SGI; Acompanhamento e monitoramento; Controle Social; Balanços e Seminários; Comprometimento das pessoas; Integrar pessoas e processos; Controle e avaliação; Desempenho Institucional; Efetivação de metas e indicadores; Etapa crítica: implementação; Eficácia organizacional; Motivar e mobilizar pessoas.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura</p> <p>Agilidade em responder as mudanças do ambiente (ALBRECHT, 1995). Demanda uma coordenação contínua e eficiente na sua implementação, pois para o seu sucesso precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo (MELO, 2013). Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas (MINTZBERG, 1998). Mesmo antes de elaboração e implementação do planejamento da estratégia é necessário construir uma cultura de sensibilização na organização (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011). Implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação e controle do planejamento estratégico (MATIAS-PEREIRA, 2010, 2011). O acompanhamento e controle são peças indispensáveis para o sucesso da implementação do planejamento estratégico (RIZZATTI, 2011). No processo de avaliação e controle deve-se estar atento aos aspectos de motivação, capacitação; se as informação e comunicação são eficazes; e se os gestores têm tempo de acompanhar o processo (OLIVEIRA, 2009). Energia, empolgação e paixão gera sinergias e aprendizagem para alcance dos objetivos organizacionais (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Limitada interação entre docentes e discentes (MARCELINO, 2004). Dificuldade na implementação e acompanhamento do planejamento (MEYER JR., 2005)</p>	<p>Documental (Apêndice “C”)</p> <p>Elaboração do PDI 2014-2018;(Doc 1); Elaboração, implementação do Planejamento Institucional (Doc 2); Regimento Geral, Resolução 12-2012/CS-IFB, (Doc 9); Riscos identificados no Relatório de Gestão, (Doc 10); Previsto e realizado, SGI (Doc 21);</p>
<p>Verbalizações:</p> <p>E-2 “Você não tem o efetivo acompanhamento da meta, que eu entendo assim, ah, essa meta, sei lá, chega mais ou menos em abril, e faz o acompanhamento, oh, essa meta vocês ainda não atingiram nem 10%, o que está acontecendo, qual a dificuldade?”</p> <p>E-3 “(...) mas o monitoramento e a execução do que está planejado ainda precisa ser melhorado.”</p> <p>E-4 “Nós temos que prestar contas à comunidade escolar, aos pais, aos alunos, daquilo que a gente faz e daquilo que a gente deixou de fazer, portanto esse para mim é um grande problema na construção do planejamento.”</p> <p>E-4 “O gargalo ainda é a questão do monitoramento, ...”</p> <p>E-4 “Eu acho que a gente tem que construir formas de controle social da coisa pública, o que é o controle social da coisa pública, o pai tem que conhecer a proposta pedagógica de cada <i>Campus</i> nosso, saber qual a concepção de educação que nós defendemos, o aluno tem que ter clareza de como vão ser as avaliações do instituto.”</p>		

E-9 “Definimos então, **um primeiro balanço** que acontece até o meio do ano para verificar como está procedendo a **execução do planejamento institucional**, ... então esse primeiro balanço de planejamento há a possibilidade de que formasse um compromisso com aquelas metas que não estão sendo cumpridas a contento nos seus respectivos prazos definidos e há a possibilidade de excluir metas, excluir essas ações elaboradas que talvez por falta de recursos e aí quaisquer tipos de recursos a gente pode estar se referindo aqui recursos humanos, recursos financeiros, recursos de cultura de alguns *Campi*, de algumas. E o **segundo balanço no final** do ano já é um balanço de planejamento para fechar o plano de ação. ”

E-9 “(...), **cada ano, nós redamos o PDCA no momento de executar o planejamento IFB** de cada exercício”.

E-9 “O **desenvolvimento do planejamento estratégico no IFB** ele se dá, eu diria assim, para seguir o ciclo PDCA. ”

E-10 “As unidades do IFB no momento de planejamento, fazemos **dois controles objetivos durante o monitoramento**. ”

E-10 “(...) que a ideia (**do seminário de gestão**) é que cada gestor compartilhe o que fez durante sua gestão de planejamento e sempre a gente abriu espaço para cada um também falar da sua dificuldade. O que foi, o que mais dificultou durante aquele ano, o que menos e o que foi mais sucesso, o que a gente teve de sucesso dentro desse planejamento. ”

E-10 “O PDCA ele já entra nesse planejamento anual, o ciclo anual, que a gente tem a parte toda do planejamento depois **tem o monitoramento e o acompanhamento, e o controle que é feito nesses momentos de revisão**. ”

E-16 “(...) e aí eu **falo principalmente da parte do planejamento que a mensuração é mais difícil**, ela é menos mensurável, porque a gente vai conseguir medir número de matrículas, número de evasão, número de reprovação, mas outros fatores, quer dizer, o aluno está matriculado e ele procura nossa assistência estudantil, e a gente colocou lá uma meta de acolher esse aluno na assistência estudantil, como que eu vou medir isso, então não é simples. ”

E-16 “(...) então se o servidor não estiver comprometido com a ideia, entendido a ideia **a gente vai ter muita dificuldade para implementar o planejamento**. ”

E-19 “conhecer bem o planejamento estratégico é o primeiro passo **para que você possa implementá-lo devidamente**. ”

E-19 “Agora, basicamente, o que foi, como o *campus* ele estava num momento **ainda de implementação das atividades não se concretizou planejamento estratégico de longo prazo**, naquela ocasião, então basicamente foi feito o que, um planejamento tático, alguma coisa de médio prazo, digamos assim, basicamente esse período de um ano que é o exercício vigente. ”

E-20 “(...) e a partir dali tem os **responsáveis para acompanhar todas as metas** com o cronograma para execução, e posteriormente essa parte de implementação os **controles são feitos anualmente através dos relatórios de gestão**. ”

E-20 “Então, feito essa parte de elaboração, a partir de diagnóstico cenário de forma participativa **a gente passa para a parte de execução**, no qual a gente utiliza a **ferramenta muito importante que é um sistema chamado SGI**. ”

E-29 “Nós temos dois segmentos da administração da escola, nós temos o segmento tradicional do ensino e (...) o segmento administrativo, **então esses segmentos eles têm que estar alinhado**. ”

E-31 “**Mas um acompanhamento efetivo realmente não tem**, tanto pela estrutura que a gente tem de estrutura de organograma de pessoal mesmo que é escasso, e comprometimento também do pessoal. ”

Quadro 22 - Categoria IV Etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação do Planejamento Estratégico

4.1.1 Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico

A Categoria I, Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico, evidencia a posição de importância em que o PDI ocupa dentro de instituições de ensino superior, além da relação direta com o planejamento estratégico, apoia a gestão, alinha ações que vinculam-se ao processo de avaliação institucional, de credenciamento e reconhecimentos de cursos, promove impacto direto no processo de desenvolvimento e expansão, bem como, permite que a IFES assumira sua posição no processo de construção e transferência de conhecimento, articulando ações na perspectiva da indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e gestão.

O PDI se configura como um documento alinhado à construção da identidade institucional, de acordo com a proposta do Decreto 5773/2006, atendendo a aspectos operacionais e absorvendo as ações estratégicas descritas no Planejamento Estratégico da Instituição. (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011, p. 13).

Além da importância do PDI, outros dois documentos norteiam as ações de gestores e servidores: um é o Planejamento Estratégico e o outro o Projeto Político Pedagógico Institucional - PPI -, conforme aponta entrevista E-5 “É muito claro o planejamento (estratégico) aqui do instituto, ele é feito com antecedência e baseado em um Documento, PDI, um documento norteador que define as estratégias a serem traçadas de modo a se atingir aqueles objetivos traçados do PDI”, ao passo que o Entrevistado E-18 acrescenta “(...) um outro instrumento norteador, que é o nosso Projeto Político Institucional”.

O objetivo do PPI é nortear as ações e práticas pedagógicas em aspectos técnicos e políticos, de forma a proporcionar uma educação de qualidade por meio do ensino, pesquisa e extensão, informa (PPI, 2012) (Doc 3), de modo a possibilitar uma formação crítica e capacitar as pessoas para o exercício da cidadania.

Entretanto, na aferição de resultados organizacionais, busca-se analisar se há elementos concretos que revelam a relação entre as intenções e propósitos das IES expressos em documentos como PPI, PDI entre outros (planejamento estratégico), em relação às ações e práticas institucionais de forma a observar se estes elementos são percebidos, desejados e construídos pelos atores internos, além de identificados pela comunidade externa.

Desse modo, o PPI constitui-se num instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que “norteará as práticas acadêmicas da IES, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos gerais e específicos”, conforme informa no documento de Diretrizes e Instrumento de Avaliação Externa (Doc 13, p. 35).

O PPI deve expressar uma visão de mundo contemporâneo e do papel da educação superior em face da nova conjuntura globalizada e tecnológica, ao mesmo tempo em que deve explicitar, de modo abrangente, o papel da IES e sua contribuição social nos âmbitos local, regional e nacional, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão como componentes essenciais à formação crítica do cidadão e do futuro profissional, na busca da articulação entre o real e o desejável.

Nesse contexto, verbalizações permitem perceber que o PDI é um documento amplo e operacionalizado no planejamento estratégico e PPI. Dessa forma, afirma o Entrevistado E-2 “Então nós temos lá o PDI, que é uma ferramenta de planejamento extremamente importante e integrado ao que foi definido no PPI”. Do mesmo modo, quanto sua importância no contexto organizacional na reunião de lançamento do PDI 2014-2018, conforme (Doc 12), o Planejamento Estratégico não só apoia o desenvolvimento institucional (PDI), como, proporciona a construção de uma escola de referência com uma educação de qualidade.

Além da ligação do PDI, PPI e Planejamento Estratégico que são os norteadores de referência da Instituição, outros documentos direcionam os esforços da organização, tais como: Termo de Acordo de Metas - TAM - que lista metas de ensino, oferta de vagas, pesquisa e extensão e gestão e de oferta de vagas; a Lei Orçamentária Anual, conforme PDI 2014-2018 (Doc 1).

Observa-se, também, a necessidade em integrar PDI, PPI e planejamento, conforme verbalização da entrevista E-4, “Nós temos que construir nossas próprias metas e aí tem que melhorar o diálogo do Planejamento Estratégico entre PDI e PPI, esse diálogo tem que ser melhorado, e esse diálogo vai ser melhorado a partir de clareza da função social, da missão”. Da mesma forma, ressalta E-16:

(...) e aí ele traça um conjunto de direcionamentos estratégicos no âmbito institucional para atender ao que essa política pública pede, então a gente vê o PDI, Projeto Político Pedagógico, planejamento anual, e aí a implementação acontece ..., eles acabam ficando com menos espaço no contexto atual.

A literatura destaca que o PDI em IFES é um instrumento de planejamento estratégico que consiste em orientar as ações de gestores (SEGENREICH, 2005; MIZAEI *et al.* 2011) sendo uma ferramenta de gestão para aferição da qualidade da administração, argumenta Falqueto (2012). Portanto, a partir da análise de documentos e verbalizações, é possível inferir que o PDI é um dos principais documentos de gestão produzido pelo Instituto.

O PDI evidencia-se como direcionador dos esforços e ações estratégicas organizacionais, utilizando para isso ferramentas de planejamento e gestão. Neste contexto,

confunde-se o PDI, sendo o próprio planejamento estratégico da organização, mas, esse não mais como documento auxiliar ou adjacente, e, sim, revestido com pensamentos e características tanto para o desenvolvimento da organização, quanto para alcance de objetivo e metas.

É possível afirmar, segundo Silva (2008), que é difícil conceber os aspectos que diferenciam o Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional. A fala da Entrevistado E-09 evidencia esta relação como peça diferente, divergindo de (SEGENREICH, 2005; MIZAEI et al, 2011) e convergindo com Marcelino (2004) quando afirma que o PDI é um documento auxiliar ao Planejamento Estratégico.

(...) então o planejamento estratégico do IFB ele é uma peça que poderia estar fora, mas a gente achou melhor caminharmos junto com o PDI então, por isso que o planejamento estratégico do IFB está dentro do PDI, porém enxergamos como peças diferentes, temos um Plano de Desenvolvimento da Instituição e temos um Planejamento Estratégico e Planejamento Institucional. Entrevistado E-09.

De acordo com Francisco *et al.* (2011), apesar das discussões sobre a posição estratégica do PDI e suas relações com o planejamento estratégico, ambos podem estar diretamente vinculados, tal como ressalta Mizael *et al.* (2011), que o PDI não deve apenas repousar sob critério de credenciamento, recredenciamento, mas, sim, de planejamento estratégico.

Para Santos (2008), o PDI norteia a proposta pedagógica da instituição em uma perspectiva plurianual, desenvolvendo o projeto institucional de acordo com uma proposta objetiva, funcional e determinante aos intentos estratégicos da instituição, ao passo que Otani, Helou e Michels (2011), afirmam que fornecem um indicativo de eficácia institucional e pedagógica, além de que o PDI apresenta um retrato concreto sobre a consecução das ações estratégicas elencadas no decurso do Planejamento Estratégico da Instituição.

Consoante a literatura, documentos institucionais evidenciam a vinculação do PDI ao planejamento. O PDI 2014-2018 (Doc 1), aponta que as pessoas acreditam que o Plano de Desenvolvimento Institucional é uma peça de planejamento institucional que permite aos gestores saber exatamente o que fazer, quando fazer e como fazer proporcionando acompanhar o desenvolvimento da organização, constituindo um instrumento de gestão.

Além disso, verbalizações apresentam a relação entre si, conforme entrevista E-01 “As pessoas, em geral, têm o PDI que é o resultado final desse planejamento como um documento de prateleira, e não como um documento de consulta diária”, ao passo que

Entrevistado E-16 “essa política começa no PDI, seria o argumento mais significativo em termos de planejamento no âmbito do instituto”. Destaca-se também a verbalização da entrevista E-09:

O PDI que é uma peça obrigatória para nós instituição de ensino superior, que oferta ensino superior, ele é um plano que contempla muito mais do que a definição de um planejamento estratégico, ..., é algo maior.” (...) já que o PDI pede, a missão, a visão, quais são os objetivos e quais são as metas da instituição, a gente fez algo mais, fez o planejamento estratégico dentro dele[PDI], o planejamento institucional que esse é focado no desenvolvimento da instituição enxergamos ele como o desenvolvimento.

Os enunciados apresentados que trazem o PDI e Planejamento Estratégico evidenciam, no mínimo, a relação intrincada e complexa entre os termos. Tanto, observa-se nas verbalizações e documentos, as percepções ora convergente e divergente sobre qual a posição que ocupa o Planejamento Estratégico frente ao PDI na Instituição. Todavia, o PDI, pela sua constituição e finalidade é um instrumento estratégico da organização. Portanto, infere-se que o PDI pode constitui-se instrumento de Planejamento Estratégico nas Instituições Federais de Ensino Superior, confirmando o conceito proposto por Segenreich (2005).

A partir das verbalizações e documentos coletados, a relação que se tem entre o Planejamento Estratégico e o PDI no IFB são de uma proximidade que fica difícil perceber, em determinados momentos, em qual dos documentos está sendo mencionado. Esta divergência pode ocorrer na medida em o PDI define as estratégias de longo prazo, cuida do desenvolvimento organizacional e norteia as ações individuais e institucionais, ao passo que o Planejamento Estratégico também apresenta essas funções. Outro ponto importante nesta semelhança é revelado, porquanto, ambos integram um único documento; identificam a missão, visão e valores da organização; são criados e implantados num horizonte temporal idênticos; apresentam objetivos e metas intrinsecamente entrelaçados; e, intenções estratégicas.

Entretanto, o Planejamento Estratégico não é o PDI, sendo este mais amplo. O PDI é um documento legal que se não for produzido conforme requisitos normativos pode provocar a interrupção de oferta de cursos e é instituído como parte do processo de regulação de IES, conforme entrevista E-12, “Tem o PDI..., que é um documento exigido por lei, por cada instituição de ensino superior. E ali foi colocado de certa forma temas de planejamento estratégico”, ao passo que na apresentação no documento de PDI 2014-2018, observa que “Trata-se de uma exigência do Ministério da Educação para que as escolas se organizem” (Doc 1). Neste ponto, não se deve confundi-lo com o Planejamento Estratégico, uma vez que o PDI, conforme Decreto 5773/06 (Doc 08), estrutura-se em um período de cinco anos, enquanto o planejamento estratégico tem seu caráter temporal definido pelo órgão, por exemplo.

Portanto, inferem-se a partir de verbalização, documentos e literatura pertinente, a integração eficiente entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico, além de comunicar a missão, objetivos e metas institucionais, corroboram na construção de uma instituição de referência para uma educação de qualidade, afirmando sua função social, orientando a ação dos servidores e gestores. Entretanto, a ligação dos termos, apresenta-se, no mínimo, intrincada e complexa, sobretudo, quanto aos constructos PDI e Planejamento Estratégico.

4.1.2 Alinhamento organizacional entre Planejamento Estratégico, BSC e PDCA

A Categoria II, Alinhamento organizacional entre Planejamento Estratégico, BSC e PDCA, identificar e descrever metodologias, ferramentas e etapas ao Planejamento Estratégico do IFB, como também, evidenciar a percepção dos atores envolvidos neste processo, posto que, do nível estratégico ao operacional, devem ser organizados de forma integrada para alcance da eficácia da Instituição.

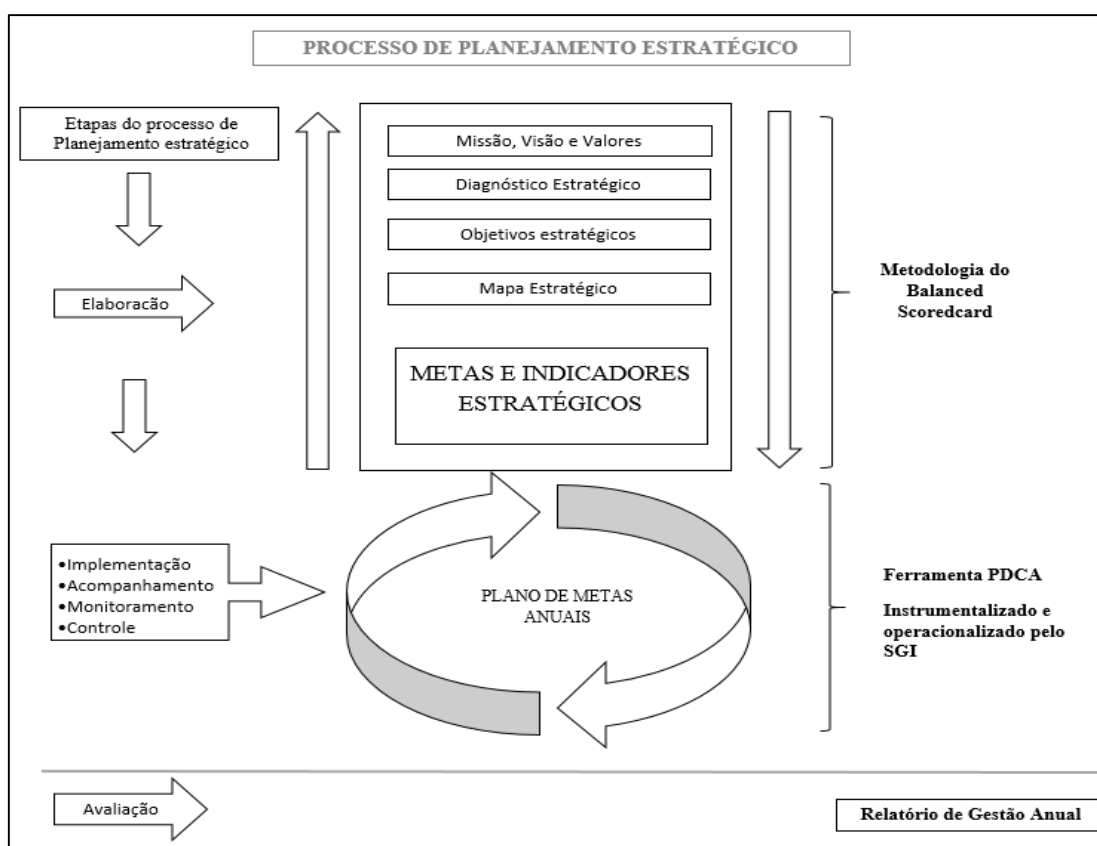


Figura 8 - Síntese da metodologia de planejamento do IFB

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 8 identifica e descreve os principais elementos do processo de planejamento estratégico do IFB, que serão discutidos e analisado no decorrer desta categoria,

como também, nas Categorias III etapa de elaboração do planejamento estratégico e Categorias IV Etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação.

A metodologia *BSC* de gestão estratégica foi adotada no IFB, após capacitações realizadas por integrantes da equipe de Planejamento, conforme entrevista E-10, “O planejamento do IFB era do tipo situacional e buscava atuar sobre os cenários, e a partir de 2013, após cursos, processo de amadurecimento e convencimento, surgiu a oportunidade de implantá-lo”. Acrescenta ainda que a metodologia oportuniza apresentação de dados numéricos, assim o “*Balanced Scorecard* veio por causa disso: hoje as pessoas são muito quantitativas, muito numéricas, por mais que a gente tenha numa instituição de ensino que o qualitativo é muito importante”.

O *BSC* é uma ferramenta que não só alinha e balanceia o nível estratégico de organizações, traduzindo de forma eficaz e efetiva (KAPLAN; NORTON, 2006), mas, também, revela-se para os gestores como instrumental útil de forma a conduzir a organização para concretização de missão, visão, objetivos e metas estratégicas.

A Metodologia *Balanced Scorecard* - *BSC* - é um padrão mundial em planejamento estratégico e consiste em um modelo de gestão estratégica que auxilia na mensuração do progresso rumo as metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos estratégicos. Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015, p. 05).

A mudança da condução do tipo de Planejamento situacional baseado em cenários, para a utilização da metodologia *BSC*, ao primeiro passo, proporcionou que a Instituição tivesse uma visão, de fato, de longo prazo, construindo metas e indicadores alinhados e balanceados para o alcance dos resultados. Além disso, essa alteração possibilitou uma perspectiva abrangente e integrada da organização, bem como, medição e avaliação da evolução dos objetivos e das iniciativas voltadas para o cumprimento da missão, da visão de futuro e da estratégia do Instituto, segundo Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015).

Vale destacar que o *BSC*, inicialmente, foi pensado para o setor privado (Doc 1), e observando os estudos de Félix, Felix e Timóteo (2011), sua aplicabilidade em organizações públicas se mostraram adequadas. Paralelamente, Costa e Silva (2008), aponta que vários autores têm apresentado propostas de modelo de *BSC* para setor com suas respectivas adaptações, posto que, concordam que melhora o desempenho institucional, conforme relata entrevista E-09 “Buscou seguir a metodologia de gestão estratégica *BSC*, utilizando-se do *benchmarking*, uma vez que outras instituições do setor público haviam melhorado seu

desempenho utilizando a ferramenta, para em seguida, definir os indicadores e metas”. Além disso, a metodologia possibilita:

Uma vantagem do modelo é a flexibilidade, possibilitando adequação a diferentes contextos, conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Outra vantagem relevante é o alinhamento organizacional, pois permite que as medidas de desempenho sejam equilibradas; abrangam todos os níveis da organização; e orientem os recursos (financeiros, materiais, humanos) à estratégia organizacional. PDI 2014-2018, (Doc 1, p. 18).

A utilização da metodologia na implementação do planejamento estratégico “possibilita verificar, voltando lá para o *BSC* com nosso planejamento estratégico, se as metas foram atingidas, se o indicador está sendo alcançado, e naturalmente se os objetivos estratégicos do IFB estão sendo atingidos”, afirma Entrevistado E-09. Os indicadores no *BSC* proporcionam também, comunicar toda organização na medida em que alinha as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, criando sinergias e otimizando resultados, explicam Kaplan e Norton (1997).

É possível inferir, portanto, que o modelo de gestão estratégica praticado no IFB é composto pela ferramenta *BSC*, que alinha os objetivos e metas estratégicas definidas no PDI, e, por conseguinte, PPI e Planejamento Estratégico. Contudo, para executar o Planejamento e a Estratégia, ajustado ao *BSC*, é utilizada outra ferramenta: o PDCA.

O alinhamento da estratégia e o operacional são realizados pela metodologia de gestão estratégica *BSC* e a ferramenta PDCA, segundo entrevista E-9, “Então eu diria que essas duas ferramentas (*BSC* e PDCA) que está aí posta na literatura, utilizamos o *BSC* para o nosso planejamento estratégico e o PDCA nós rodamos anualmente, cada ano, nós rodamos o PDCA no momento de executar o planejamento IFB de cada exercício, é assim que utilizamos essas duas ferramentas, essas duas metodologias.”, sendo assim, tem-se a metodologia de gestão estratégica *BSC* para elaboração do Planejamento Institucional, e a ferramenta PDCA para etapa de execução, devidamente ajustados.

Assim, por meio da expedição de Resolução do Conselho Superior, órgão máximo de IFs, normalmente próximo ao final de cada ano, é definido o Plano de metas no Planejamento Institucional. Para isso, a metodologia utilizada para implementação, monitoramento, controle, avaliação e retroalimentação de todo fluxo de trabalho é sistematizado por meio da ferramenta PDCA, *Plan, Do, Check e Action*, (Doc 1; Doc 2), de acordo como a figura 9:



Figura 9 - Ciclo PDCA

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico (Doc 2,2015)

O PDCA é uma ferramenta de qualidade e gestão para melhoria de processos que percorre quatro fases, continuamente: a *Plan* (planejar) 1ª fase, é realizada na seleção de um processo com medidas claras para obtenção dos resultados; *Do* (fazer) 2ª fase, é a implementação do plano propriamente dito; *Check* (checar) 3ª fase, é o monitoramento contínuo dos resultados obtidos na execução do plano, em seguida, sua avaliação; *Action* (agir) 4ª fase, possibilita analisar os resultados, e, se for o caso, retroalimentá-lo.

Entretanto, na “administração pública não tem por tradição de suas práticas de gestão seguir as etapas do ciclo PDCA. Essa característica ocorre, sobretudo, pelo imediatismo das realizações das tarefas e pela confusão que se faz entre o que é técnico e o que é político na gestão”, afirma Aldarvis (2010, p. 217). O PDCA é uma ferramenta de gestão aplicado em organizações públicas possibilitando o controle gerencial, cuja finalidade é implantar melhoria contínua de processos ou sistemas da gestão interna da instituição.

Para o Entrevistado E-09, na implementação do Planejamento, a partir dessa ferramenta, buscou-se alcançar os objetivos estratégicos, por meio de:

(...) indicadores e metas definidos para cada ano, e nós fazemos planejamentos institucionais envolvendo todas as unidades do IFB onde elas apresentam ali as ações que serão desenvolvidas para alcançar essas metas e os indicadores e os objetivos, então a execução desse planejamento se dá dessa forma, o planejamento anual rodamos o ciclo PDCA.

A ferramenta PDCA proporciona à organização a melhoria contínua de seus processos de trabalho e rotinas administrativas de forma progressiva, na medida em que aproxima a execução aos objetivos e metas, como também, direcionar esforços para o alcance dos resultados. Posteriormente, são realizados os balanços e seminários de gestão, conforme Relatório de Gestão (Doc 10).

No entanto, em relação aos documentos norteadores do IFB, a aplicação da metodologia não propiciou o alinhamento estratégico, de acordo com entrevista E-24,

(...), então para que o PDI seja alcançado o *campus* tem uma parcela ali que ele tem que dá conta, e eu vejo que esse processo ele não acontece, às vezes, não existe a conversa entre esses documentos [PDI, TAM e Planejamento] na hora de construir as metas do *Campus*.

Da mesma forma, o PDI e a metodologia utilizada no Planejamento não proporcionaram o alinhamento evidenciado pela literatura, como observa entrevista E-16 “(...) nesse sentido aí que eu acho que é um exercício de a gente chegar nesse ponto que eu me refiro dos *Campi* conseguirem caminhar na direção do planejamento estratégico de uma forma mais alinhada, com uma direção mais articulada entre os *Campi* e reitoria.”, em seguida aponta a entrevista E-9, “dificuldade de acesso ao *Campus*, dificuldade de envolver pessoas, a metodologia não está tão alinhada com o que está posto no PDI”.

Além disso, a entrevista E-21 observa “uu acho assim, que talvez tenha que tentar casar (alinhar) um pouco mais essa questão do planejamento das rotinas, das tarefas como o planejamento estratégico”, tal como relata entrevista E-24 “Ah! O *Campus* atingiu 100% das metas, então assim, é um indicador, mas ele traz ali qualitativa, que metas são essas, assim como que essas metas contribuíram para que o PDI fosse atingido, então, eu acho, que falta a gente alinhar essa questão dos indicadores”.

Assim, consoante a literatura, a metodologia *BSC* e ferramenta *PDCA*, alinham as ações estratégicas e operacionais para o alcance de indicadores e metas organizacionais, bem como, proporciona o envolvimento de pessoas, integrando a comunicação e fluxo de trabalho. No entanto, a partir de documentos e verbalizações, pode-se inferir que estas ferramentas são aplicáveis no setor público, mas, somente isso não garante o sucesso em sua aplicação, uma vez que a cultura da organização tem limitado seus resultados.

4.1.3 Etapa de elaboração do planejamento estratégico

A Categoria III Elaboração do planejamento estratégico, proporcionou identificar como se dá este processo de planejamento no âmbito do IFB. Após a descrição da metodologia e ferramenta utilizadas no Planejamento Estratégico, *BSC* e *PDCA*, são discutidos e analisados os conceitos de planejamento, as diretrizes estratégicas e análises de ambiente, bem como, mapa, objetivos, indicadores e metas estratégicas. A etapa inicial é a de elaboração do planejamento estratégico, passando em seguida pela implementação e controle e avaliação, afirmam (MATIAS-PEREIRA, 2011; BRAGA; MONTEIRO, 2005).

O quadro 23 - Etapas do planejamento estratégico - identifica os procedimentos executados nas fases ou etapas do processo:

Planejamento estratégico – Síntese de Fases ou Etapas						
Fonte	Elaboração				Implementação	Controle
	1º Fase	2º Fase	3º Fase	4º Fase	5º Fase	6º Fase
(MATIAS-PEREIRA, 2011)	Definição de Referencias Estratégicas	Identificação de alternativas estratégicas	Definição de Objetivos	Elaboração de uma estratégia	Implementação da estratégia	Controle e Avaliação
Fonte	1º Etapa	2º Etapa	-	3º Etapa	4º Etapa	5º Etapa
(BRAGA e MONTEIRO, 2005)	Diagnóstico (Análise de Ambiente) <u>Externo e Interno</u>	Estabelecimento de Diretrizes Organizacionais Missão, Visão, Objetivos, Valores e Negócio	-	Formulação da Estratégia	Implementação da Estratégia	Controles
Fonte	1º Etapa	2º Etapa	3º Etapa	4º Etapa	5º Etapa	6º Etapa
PDI (Doc 1); Planejamento Estratégico (Doc 2)	Definição: Missão, Visão e Valores	Diagnóstico organizacional	Objetivo e Mapa Estratégicos	Definição de Plano de Ação ou Metas	Execução do Plano	Aferição da Eficácia da Instituição

Quadro 23 - Fases ou etapas de planejamento estratégico

Fontes: Elaborado pelo autor

O planejamento no setor público, além de função técnica, apresenta-se como cumprimento de determinação legal. “O Planejamento no âmbito da Administração Pública consiste em uma obrigação constitucional, caracterizado como dever político do gestor público o qual cabe manusear os recursos públicos de forma eficiente e eficaz” conforme Planejamento Estratégico (Doc 2, p. 01). Esse conceito harmoniza com os preceitos do Decreto Lei-200/67, bem como autores (STEINER, 1969; MATIAS-PEREIRA, 2010).

A construção de qualquer trabalho se torna possível a partir de um planejamento. Sua necessidade orienta para uma melhor decisão a ser tomada, analisando as ameaças e oportunidades, prevendo situações que apontam para situações para elaboração de estratégias ideais e alternativas. Planejamento Estratégico (Doc 2, fls. 216).

O planejamento no IFB tem por finalidade não só responder orientação normativa, mas, também, apresenta-se como função técnica de gestão que possibilita corrigir falhas no processo, desenvolvendo novos caminhos, reduzindo as incertezas por meio de um processo racional de intervenção na realidade. Desse modo, não mais como caráter legal, e, sim, como uma visão de futuro e estratégica consoante os conceitos de (STEINER, 1969; ACKOFF, 1979; ALBRECHT, 1995; MINTZBERG 2004, 2010; OLIVEIRA, 2009; MATIAS-PEREIRA, 2010, 2012).

Além disso, o planejamento na gestão pública ainda é um tema incipiente, afirma a entrevista E-09 que “é um tema extremamente novo na gestão pública, planejamento estratégico no serviço público é um assunto extremamente novo, eu colocaria tranquilamente de dois mil para cá, falar de planejamento...,” que corroboram com os pensamentos de Paludo e Procopiuck (2011), quando apontam que o planejamento formalmente instituído no setor público é uma visão recente.

De acordo com a entrevista E-06 “O planejamento é algo fundamental, é a base para que nós possamos atingir alguma meta que foi previamente estabelecida, no sentido de organizar e sistematizar todas as etapas, que visam a busca desse objetivo no departamento”. Todavia, segundo (MINTZBERG 2004, 2010; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2007) explicam que as organizações têm gastando muito tempo e esforço com previsões que dificilmente se concretizarão, já que as mudanças são cada vez mais rápidas e descontínuas.

Por sua vez, entrevista E-17 descreve as etapas do planejamento estratégico no Instituto:

Teoricamente as etapas do planejamento são aquelas, quem você é, onde você quer chegar, a segunda etapa o IFB trabalha, tem estabelecida essa missão no IFB, depois tem a questão da implantação, ele tem a visão e quer saber o que fazer para chegar lá, se é missão do IFB oferecer educação técnica profissional e tecnológica ele tem todo um planejamento para chegar até lá, isso é estabelecido na questão do PDI.

É no Planejamento Estratégico da instituição que são definidos os objetivos estratégicos da organização, realizado a análise de ameaças e oportunidades do ambiente externo, os pontos fortes e fragilidades do ambiente interno, bem como, são definidos os referenciais estratégicos, tais como: missão, visão e valores, metas e ações da organização. Na elaboração do planejamento do IFB não foi construído a partir de consultoria ou assessoria externa, mas sim, por meio de ampla participação da comunidade vinculada ao Instituto.



Figura 10 - Macroprocesso de Planejamento estratégico do IFB
 Fonte: Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015, p. 05)

Há uma discussão que envolve em qual seria a primeira etapa de elaboração do planejamento estratégico: definição de referenciais estratégicos ou análise de ambiente. Além disso, divergem a literatura quanto à sequência, definição de etapas ou fases do planejamento estratégico. Conforme Paludo e Procopiuck (2011) a primeira etapa do planejamento estratégico é a definição de missão, visão e valores. Enquanto para (MARCELINO, 2004; OLIVEIRA, 2009) consideram como sendo a realização do diagnóstico organizacional. Assim, conforme figura 10, infere-se que o planejamento estratégico no IFB indica como primeira etapa a elaboração da missão, visão e valores.

No entanto, uma entrevista versou de forma discordante do fluxo da figura 10, quanto à primeira etapa de elaboração do planejamento estratégico, como explica entrevista E-09:

Para se elaborar esse Planejamento Estratégico partiu-se de um diagnóstico estratégico elaborado no ano de 2013 em fase de elaboração do PDI 2014 a 2018, partiu-se de um diagnóstico estratégico buscando se identificar sim no âmbito interno as forças e as fraquezas da instituição, no âmbito externo as oportunidades e as ameaças ao IFB.

A utilização dessas ou daquela etapa inicial, não prejudica o processo de planejamento e funcionamento da organização, tampouco, o alcance de resultados. A escolha dessa ou daquela vai depender do nicho de atuação da organização, expertise dos gestores e visão amplificada da estratégia, afirma Oliveira (2009).

Na unidade do IFB, onde trabalha o Entrevistado E-18 explica que “a primeira etapa envolve as questões relacionadas a elaboração, a gente trabalha aqui com levantamento de cenário identificando o que é primordial, identificando as prioridades para o *campus*, e a partir daí o diagnóstico.”

Portanto, a partir da figura 10 aponta como etapa inicial do Planejamento Estratégico no IFB, a definição, a missão e visão, para em seguida realizar o diagnóstico organizacional. A definição da identidade institucional permite responder a uma orientação legal no procedimento elaboração do PDI, conforme (Doc 08). Neste contexto, afirma a entrevista E-09 a “elaboração do PDI por essas instituições de ensino superior, ela coloca ali que tenha um capítulo de planejamento estratégico onde fique evidenciada a missão, a visão da instituição.”

No quadro 24, são apresentados os referenciais da instituição:

REFERENCIAS ESTRATÉGICOS IFB		
Missão	Visão	Valores
Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social.	Até 2018, consolidar-se no Distrito Federal como instituição pública de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade inclusiva e emancipatória, articulada em rede e com a comunidade.	Ética; Educação como bem público gratuito e de qualidade; Formação crítica, emancipatória e cidadã; Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração; Respeito à diversidade e à dignidade humana; Promoção da inclusão; Inovação; Sustentabilidade econômica e socioambiental.

Quadro 24 - Referenciais estratégicos IFB

Fonte: PDI 2014-2018 IFB (Doc 1)

“A missão de uma organização (...) não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas, num cartaz, (...) procura-se determinar qual o negócio da organização (...) e que tipos de atividades deverão concentrar-se no futuro”, segundo PDI 2014-2018 (Doc 1, p. 19). É o ponto de partida que identifica a organização, proporciona alinhamento de forças, comunica os agentes internos e externos. A Missão do IFB consiste em transmitir conhecimento por meio do ensino, fomenta pesquisa, bem como, desenvolve programas, projetos, que aproximam os servidores e discentes a realidade do mundo do trabalho por meio de eventos artístico-culturais, sociais e desportivas, menciona PPI 2012 (Doc 3).

Contudo, na entrevista E-01 “A sociedade demanda muito desses institutos (...), e educação é parte da nossa missão, ela é o veículo, e o meio pelo qual a gente faz a transformação, (...) então a nação como um todo quer mais educação”. Tudo isso, faz com que “a população cobre resultado, (...) a população tem pressa”, ao passo que ressalta Araújo (1996),

que para efetivação do planejamento estratégico na universidade o dificultador é a falta de clareza sobre a missão.

Por outro lado, quanto à importância desses referenciais, ressalta a entrevista E-02 “Percebo que as Unidades não têm o mínimo, que seria estampado na sua parede, de Missão, Visão e Valores”, além disso, “muitas pessoas participaram do planejamento estratégico da criação do PDI, mas tem muitos servidores novos, eles não foram, digamos assim, ambientados em relação a missão, a visão e os valores do Instituto com relação ao que ele pretende ser [a visão]”, tal como observa entrevista E-12.

Muita gente não sabe qual a missão do instituto, tem muita gente que não sabe, e assim, você não vê no instituto, isso é uma crítica, onde está missão? Eu acho que tinha que ter em todo o lugar, na entrada, no rol do elevador, ligou o ar, que a pessoa vai lá ela vai ler, ah, a missão do instituto é essa, a visão é essa, você não ver, (...).

Enquanto a missão direciona esforços para o alcance dos resultados, a visão é algo a ser buscado, almejado, é onde se quer chegar. A visão é a chegada do sonho e projeta quem desejamos “ser”, apresenta-se em constante mudança, na medida que os resultados são realizados, PDI 2014-2018, (Doc 1).

Todavia, as entrevistas de E-1, E-2, E-9 e E-12, reconhecem a importância de se ter uma declaração da identidade institucional, ao mesmo tempo que apontam fragilidades que podem prejudicar os resultados do IF. A partir dos enunciados possibilitam inferir que na elaboração do Planejamento Estratégico, há necessidade de ambientar os servidores com relação à missão, à visão e os valores; maior envolvimento da comunidade acadêmica; e, que mais servidores deveriam se apropriar da missão institucional.

Neste contexto, a expansão da rede, e, por conseguinte, do IF de modo acelerado, prejudicou de alguma forma a ambientar os servidores quanto à missão, afirma entrevista E-01 “Se eu cresço muito rapidamente não há tempo de eu incorporar em mim a missão, porque as coisas acontecem primeiro no nível cognitivo, depois elas acontecem no nível operacional”, e declara:

(...) então esse tempo necessário para a síntese da missão *interna corporis* eu acho que é o nosso maior desafio hoje, (...) e que todos nós tenhamos a visão clara de como a gente vai responder a sociedade, e aí que o planejamento estratégico se faz realmente necessário, porque quando todos conhecem as demandas, todos sabem aonde a gente quer chegar, todos podem somar para a gente chegar lá.

A Visão, além de algo a ser alcançado, buscado, almejado é também uma intenção estratégica que para tanto deve ser clara, mensurável e exequível, relaciona o Guia de Orientações Planejamento Institucional (Doc 22). A comunidade interna e externa vinculada à

organização deve entender o que realmente se quer dizer e apoiar sua construção, conforme pondera-se na entrevista E-04 “Se as pessoas não entendem [a Visão], elas não vão se apropriar da ideia”.

Por sua vez, os valores desencadeiam comportamentos, propósitos e compromissos, (FAIRHOLM, 2009). Um dos valores presentes de forma acentuada na elaboração do PDI e Planejamento Estratégicos é a gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração, conforme quadro 24 - Referenciais Estratégicos IFB. Assim, segundo o Entrevistado E-12 ressalta:

(...) e tem lá o valor de gestão democrática, que agiria como participativa. E eu vejo muito isso no IFB, o interesse das pessoas em fazer algo coletivamente, pela coletividade, isso é bom. Pode ser ruim em alguns aspectos? Pode! Mas, há um interesse da Instituição em construir alguma coisa, em coletivo, em conjunto.

As verbalizações evidenciam a importância dada em relação à participação da comunidade acadêmica neste processo, como observado na fala da entrevista E-02 “(...) e daí ter a participação de todo o mundo, e tentar melhorar o que foi feito”, bem como do Entrevistado E-09 “após esse diagnóstico estratégico, envolveu muitos servidores na instituição”, tal como explanado na entrevista E-18:

Se você tem um planejamento elaborado simplesmente pelos gestores ou por uma parte de alguém designado, o que chamamos no esquema *top-down*, uma organização pequena como essa, para políticas, aonde você teria a possibilidade de discutir esses rumos com a comunidade toda, não funciona.

De acordo como os pensamentos de E-01 “A participação construída a muitas mãos, um projeto construído de gabinete ele tende a não dar certo”. Por outro lado, outro entrevistado conduz uma ideia no sentido de que a participação mais ampla seria mais eficiente, somente em um segundo momento:

(...) quando eu estudei na prática que você não consegue montar o documento deste porte com todo o mundo junto, eu acho que peca nisso, acho que deveria sentar, levantar os pontos, construir alguma coisa, e daí ter a participação de todo o mundo, e tentar melhorar o que foi feito, e não sentar todo o mundo, todo o instituto para construir um documento, eu acho que peca nisso, eu acho que deveria melhorar. Entrevista E-2.

Portanto, infere-se que a Instituição e gestores buscam ampliar a participação, engajamento da comunidade acadêmica no planejamento, indo aos *Campi* e unidades, abrindo canais. É característica evidente a vontade de envolver os alunos, professores e servidores em geral, bem como, comunidade externa (organizações sociais, associações etc.).

Definidos os referenciais estratégicos, passa-se a construção do diagnóstico organizacional. Para isso, o Instituto fez uso de uma ferramenta conhecida e aplicada nos mais diversos tipos de organização: a *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)* (ANSOFF, 1977).

A elaboração do Planejamento do IFB contou com a participação de mais de 200 membros da comunidade acadêmica do IFB, dentre esses, técnicos, docentes e discentes (Doc 2, 2015). Na elaboração do PDI 2014-2018 (Doc 1), confirma este esforço da organização em envolver pessoas, e além disso contabiliza a entrevista E-9:

(...) partiu-se de um diagnóstico estratégico buscando se identificar sim no âmbito interno as forças e as fraquezas da instituição, no âmbito externo as oportunidades e as ameaças ao IFB, após esse diagnóstico estratégico envolveu muitos servidores na instituição, aproximadamente 230, 240 servidores participaram cada um nessas etapas desse diagnóstico estratégico em suas Unidades.

O diagnóstico organizacional possibilitou à Instituição identificar as forças e fraquezas que são variáveis controláveis, e oportunidades e ameaças que são variáveis incontroláveis.

Ambiente Interno		Ambiente Externos
F A T O R P O S I T I V O	FORCAS	OPORTUNIDADES
	Qualificação e a qualidade dos cursos ofertados; Gestão participativa Qualificação profissional dos servidores (professores/TAE); Qualificação dos servidores; Forma de ingresso e comprometimento com o social com a pluralidade e diversidade.	Conjuntura econômica favorável expansão do mercado de trabalho; Expansão da rede federal e aumentos dos investimentos em educação (royalties do petróleo para a educação); Demanda crescente por qualificação educacional e profissionalizante; Políticas públicas dos IFs em evidência na sociedade; Proximidade com o MEC/SETEC e governo Federal
F A T O R N E G A T I V O	FRAQUEZAS	AMEAÇAS
	Ausência de corpo técnico; Falta qualificação docente p/ EPT; Pouca articulação entre ensino, pesquisa e extensão; Ausência de Políticas de Gestão de Pessoas; Falta de revisão da infraestrutura do <i>Campus</i> após entrega das obras.	Servidores do IFB que ingressam para trabalhar numa instituição que atende um amplo espectro de público discente com diferentes necessidades educacionais; Concorrência de outras instituições; Insegurança nas proximidades dos <i>campi</i> : falta de iluminação externa Desconhecimento do mercado em relação à instituição; Políticas salariais dos servidores não são adequadas (salários defasados dos servidores).

Quadro 25 - Matriz SWOT IFB

Fonte: Adaptado do PDI 2014-2018 (Doc 1)

A partir de informações resultantes do quadro 25 - Matrix *SWOT* IFB - quanto aos tópicos/temas apontados na análise, observa-se que a qualificação dos servidores é o item predominante nas forças da organização. No tocante às fraquezas, mais da metade dos itens, estão relacionados ao tema gestão de pessoas. As Oportunidades, em um primeiro momento, apontam informação do cenário econômico não atual. Por último, as ameaças situam temas nas áreas de gestão de pessoas, mercado e segurança pública. Desse modo, a informação presente na Matriz *SWOT*, infere-se o que as pessoas se concentram no núcleo central das atenções para o IFB.

Conforme fundamentam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a ferramenta *SWOT*, utilizada para análise ambiental, é instrumental adequado sendo um dos mais populares quanto ao tema diagnóstico organizacional. É operacionalizada por meio de uma matriz que consolidada o nível estratégico da instituição e utilizada para apoiar a construção do planejamento estratégico e trabalhada em equipe, participando todos da organização: gestão, docente, técnicos e discente, (Doc 15). Instituições acadêmicas projetam para o ambiente uma imagem de uma “organização ordenada, equilibrada, confiável e bem-sucedida quando, muitas vezes, a realidade interna é inteiramente distinta” afirma Meyer Jr. (2005, p. 387).

Adicionalmente, argumenta Oliveira (2009) que as revisões do planejamento estratégico podem ser realizadas assim que julgarem necessárias ou modificações ambientais, sendo que, o ideal é que seja realizado periodicamente. Entretanto, constata-se que, desde sua vigência, não há evidência ou publicização de atualizações ou revisões no documento inicial do PDI 2014-2018 (Doc 2).

De acordo como (FORPLAD, 1995) o planejamento não pode ser uma peça imutável para administração, mas, sim, um instrumento útil, de forma que possa ser revisto periodicamente, sempre que revelar mudanças importantes nas condições externas e internas que afetam a instituição, permitindo a continuação ou adequação da instituição à alteração de cenários.

Embora, não se consolide com uma etapa ou fase do processo de planejamento estratégico do IFB, a definição dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS - foi realizada logo após o diagnóstico, de tal modo que as informações possibilitaram a elaboração dos objetivos, e metas e indicadores estratégicas, (Doc 1), como explica entrevista E-09:

(...) esse diagnóstico estratégico deu origem aos fatores críticos de sucesso, que por coincidência foram descritos 16 fatores críticos de sucesso-FCS, 16 fatores importantes para que o IFB alcançasse seus objetivos, após a elaboração desses FCS foi trabalhado os objetivos estratégicos da instituição.

Os Objetivos Estratégicos do IF, a partir do diagnóstico, são os fins a serem perseguidos pela instituição. Em reunião de sua elaboração, afirma servidor “Temos que tê-los (objetivos Estratégicos), pois, vão ao encontro das metas do PDI, construído, para que se possa olhar no instituto os programas que temos”, além disso, participa um discente explicando que o “objetivo central é o ensino, relata que devemos desenvolver, parâmetros reais para o ensino, é necessário estruturar essa parte dentro do *Campus*, focando primeiro na qualidade do ensino para assim a pesquisa e a extensão surgirem como resultados”. Tudo isso foi registrado em Ata, (Doc 17, p. 2).

Enquanto isso, observa Matias-Pereira (2011) que os objetivos estratégicos devem estar relacionados com a missão da organização, compartilhados e entendidos pelos atores envolvidos. Como os objetivos no setor público não visam obter lucro financeiro, torna-os difíceis de serem quantificados, conforme pondera entrevista E-01, “O nosso objetivo real, concreto, aquilo que a sociedade espera de nós e cobra de nós é transformação social, então todo o nosso planejamento deve ser em função disso, e para isso que a gente planeja. ”

Outro ponto importante que chama a atenção na elaboração de objetivos dentro da Administração Pública, conduzem para reflexão no sentido de que os objetivos já estão postos em lei.

Os objetivos do IFB devem ser os objetivos previstos em Lei, no caso dos IFs, a Lei 11.892 art. 7 e a missão ao art. 6 da mesma Lei. Observei que não podemos criar missões nem objetivos além da Lei referenciada e nem alguém da Lei referenciada, devemos sim, nos ater ao cumprimento da mesma. (...) outro participante ratifica que essa questão está sendo discutida na rede dos IFs, e acrescenta: “Como propor objetivos se eles já estão definidos”. Ata de Reunião (Doc 19, p. 03).

Os objetivos estratégicos, componentes do mapa estratégico do IFB, que se traduzem em declarações de iniciativas acham-se adotadas pela Instituição para direcionar o caminho a ser seguido para o alcance da missão e materialização da visão estabelecidos. Assim, “o Planejamento Estratégico adotou os conceitos de Objetivos Estratégicos que apontam metas claras para disseminar a estratégia da organização, a partir da teoria de *Balanced Scorecard (BSC)*” PDI 2014-2018 (Doc 1, p.24).

Por sua vez, o Mapa (Estratégico) é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Através de uma figura que ocupa um único ambiente visual, agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais, descreve o Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015).

Além disso, atua como um mecanismo de identificação, aliando a estratégia, explicitando o caminho a ser percorrido, de forma que os servidores, gestores e demais membros possam se organizar de forma a cumprir a missão e visão da organização alinhada e balanceada por meio de indicadores e metas estabelecidas (NORTON e KAPLAN, 2006).

Assim, a partir da análise de dados permitiu inferir que o planejamento é um tema ainda novo na Administração Pública, e, por conseguinte no IFB, além de se apresentar como função técnica de gestão e responder a determinações legais. A elaboração do planejamento estratégico em IF é um desafio, uma vez que, não há consenso, tanto na literatura, quanto nos documentos e percepções dos servidores no estabelecimento de sua primeira etapa: definição dos referenciais estratégicos ou análise de ambiente. Por outro lado, é evidente o entendimento de que, para a concretização dos referenciais estratégicos, são necessários o envolvimento, engajamento e participação da comunidade acadêmica, de tal forma que se as pessoas possam internalizar a missão e visão, de modo a apropriarem-se da ideia, ao tempo que os valores desencadeiam comportamentos, propósitos e compromissos mútuos. Entretanto, mesmo tendo objetivos já declarados em lei, normas e regulamento, o objetivo real, concreto, aquilo que a sociedade espera de IF, *lato sensu*, é transformação social, ao passo que, o objetivo central de tudo isso deve ser focado, em *stricto sensu*, na construção de uma educação de qualidade.

Portanto, a Categoria, III etapa de elaboração do planejamento estratégico, permitiu identificar e caracterizar a etapa de elaboração de planejamento estratégico do IFB, colocando pontos de discussão entre dados documentais e percepção de servidores e gestores, como também, literatura pertinente, abordando pontos de vistas e pensamentos, de forma a elucidar e evidenciar como se deu esse processo no Instituto Federal de Brasília.

4.1.4 Etapas de implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação e controle do planejamento estratégico.

Nesta seção, são discutidos e analisados a Categoria IV Implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação e controle, de forma a elucidar essas etapas do Planejamento de forma contínua e cadenciada. O gerenciamento de todo o processo de Planejamento Institucional adota a ferramenta consolidada para a área de gestão, no caso, o PDCA.

- Etapa de Implementação

A etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação do Planejamento Estratégico, são executados integralmente dentro da ferramenta PDCA, como explanado anteriormente. Neste sentido, explica a entrevista E-09 “E, cada ano,

nós rodamos o PDCA no momento de executar o planejamento do IFB de cada exercício”, e para “o desenvolvimento do planejamento estratégico no IFB”, mas, também, é afirmado na entrevista E-10 “O PDCA ele já entra nesse planejamento anual, o ciclo anual, que a gente tem a parte toda do planejamento depois tem o monitoramento e o acompanhamento, e o controle que é feito nesses momentos de revisão. ”

Finalizado a etapa de elaboração do planejamento estratégico é chegado o momento de colocá-lo em prática, executá-lo, na etapa nomeada de implementação, ensina Pereira (2010). O sucesso para a implementação do planejamento estratégico, está no seu efetivo acompanhamento e controle (RIZZATTI, 2011). Segundo Entrevista E-19 “conhecer bem o planejamento estratégico é o primeiro passo para que você possa implementá-lo devidamente”. Paralelamente, Matias-Pereira (2010) afirma que a fase de implementação é o momento mais críticos do processo de planejamento, pois, é neste ponto que se percebe que algo deu errado na elaboração, e se apresenta como desafio de aliar planejamento, processos, pessoas e sistemas gerencias e de informação, tal como coloca Estrada (2000), que a implementação do processo planejamento estratégico é a etapa mais difícil. De forma Semelhante, Meyer Jr. (2005) conforme dimensão racional, relata que é um dos pontos críticos do planejamento é a fase de implementação.

Na implementação, além de exigir o envolvimento, motivação, integração, em contrapartida demanda criatividade, sensibilização e um processo contínuo de aprendizagem dos atores, como identifica Melo (2013); necessita de uma coordenação contínua e eficiente na sua implementação, pois, para o seu sucesso precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo. Os processos de formulação e implementação, transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas (MINTZBERG, 1998). Além disso, (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011), lembram que antes da elaboração e implementação do planejamento da estratégia é necessário construir uma cultura de sensibilização na organização.

Como observa Matias-Pereira (2010), a implementação de um planejamento estratégico em organização pública não constitui tarefa simples, porquanto, devem ser considerados os diversos contextos que as envolvem, tal como afirma a entrevista E-01 quando explica que há fatores internos e externos que dificultam a implementação no planejamento, quanto aos externos:

Os fatores externos estão ligados a premência com que a população cobre resultados. (...) então essa pressa, essa premência que a população tem dos serviços educacionais, do serviço tecnológico científico, do Instituto, é um fator que atrapalha a gente, porque vem a pressão, pressão, eu quero um

Campus, eu quero alunos, quero resultado, isso não se constrói em poucos dias.

Dentro dessa visão, infere-se que as condições ambientais, políticas e sociais também são importantes e não só sistemas, processo e pessoas que influenciam na eficácia da implementação do planejamento. Argumenta-se também que questões relacionados a gestão pessoas têm se mostrado como fator crítico de sucesso deste processo.

Nesta linha de pensamento, conforme a entrevista E-16 “Então se o servidor não estiver comprometido com a ideia, entendido a ideia, a gente vai ter muita dificuldade para implementar o planejamento”. A pessoa quando está engajada e envolvida se compromete com os objetivos organizacionais colocando energia, empolgação e paixão gerando sinergias e aprendizagem, ressaltam Braga e Monteiro (2005).

Um ponto que chama a atenção nesta perspectiva, no processo de implementação do Planejamento do IFB, é a busca da instituição e gestores em sensibilizar e envolver a comunidade acadêmica em fomentar a participação:

Constata-se que momentos de planejamento, principalmente os que envolvem toda a comunidade acadêmica, são de suma importância para Instituição não só no que diz respeito à organização e fluxo dos processos de trabalho, mas também na construção de sua identidade e na consolidação de sua missão. Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015, p. 44).

Segundo estudo de Marcelino (2004), na execução do plano estratégico em uma universidade, apresentava uma limitada interação entre docentes e discentes, e a predominância, em alguns casos, a priorização de interesses pessoais em detrimento às metas organizacionais, de tal forma que havia a necessidade de uma melhor integração, conforme entrevista E-29 “Nós temos dois segmentos da administração da escola, nós temos o segmento tradicional do ensino e (...) o segmento administrativo, então esses segmentos, eles têm que estar alinhado.”, tal como aponta Relatório de Gestão, (Doc 10, 2014, p. 143), que “cabe ressaltar também a falta de integração entre técnicos, docentes e discentes como fator limitador de ações estratégicas”, como risco identificados para alcance de resultados em sua unidade, relata por um gestor de *Campus*.

Enquanto que, em outra unidade, as dificuldades se mostraram como oportunidade de melhoria: a falta de recurso de pessoal e de infraestrutura, oportunizou que as atividades fossem realizadas de forma “compartilhada entre docentes e técnicos administrativos que possibilitou além da integração, a troca de experiências tão necessárias em uma instituição

tecnológica. Cada espaço da sede provisória foi cuidadosamente utilizado e compartilhado no alcance dos objetivos” segundo Relatório de Gestão (Doc 10, 2014, p. 146).

A implementação de planejamento estratégico no setor público, para o alcance da eficácia organização depende de condições e formas para sua concretização, e deve-se observar: a forma de envolvimento e interação entre atores, em especial do processo de sensibilização, as mobilizações e as formas de discussão e debate para o enfrentamentos dos problemas organizacionais; nível de competência do grupo técnico que dirige o planejamento, bem como, capacidade de percepção das condições que sustentam as ações planejadas; em seguida, vontade política (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Portanto, a implementação constitui-se num processo crítico e intricado (FORPLAD, 1995) e “deve preocupar-se em elevar e fortalecer a capacidade gerencial” (MATIAS-PEREIRA,2011, p. 114). Todavia, antes de iniciar o processo de monitoramento, avaliação e controle do planejamento estratégico é importante e necessário devida atenção a determinados aspectos tais como: treinamento e desenvolvimento, liderança e comportamento organizacional (BRAGA e MONTEIRO, 2005; OLIVEIRA, 2009).

- Etapa de acompanhamento e monitoramento

O acompanhamento e monitoramento são partes importante no processo planejamento estratégico, na medida que ambos produzem *feedback* que possibilitam corrigir as ações, e ainda, é nesta etapa que são verificados e mensurados as metas e indicadores de forma a alcançar os resultados pretendidos, observa Matias-Pereira (2011).

O monitoramento, acompanhamento e controle são executados diretamente pelas áreas técnicas, com o apoio das equipes técnicas de planejamento das unidades, CGPL ou CDPO, conforme atribuições, Resolução 12-2012/CS-IFB e Relatório de Gestão (Doc 9; Doc 10). Contudo, em todas as fases e processos a Coordenação Geral de Planejamento - CGPL - na Reitoria, e Coordenações de Planejamento o Orçamento - CDPO - no *Campus*, apresentam responsabilidades. Paralelamente, afirma entrevista E-20 “E a partir dali tem os responsáveis para acompanhar todas as metas com o cronograma para execução, e posteriormente essa parte de implementação dos controles. ”

No Planejamento para o ano de 2015, a equipe de CGPL buscou não só envolver a comunidade, mas, também, acompanhar ações de monitoramento e acompanhamento:

O desafio assumido pela equipe da CGPL é conceber e aplicar métodos sistemáticos de acompanhamento das ações de planejamento proposta pelas unidades do IFB, bem como capacitar, motivar, sensibilizar, afim de obter o comprometimento da comunidade acadêmica na participação e na monitoria do processo de implementação do Plano Estratégico do IFB. Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015, p. 40).

De acordo com a entrevista E-2, infere-se que há oportunidade de ajustes nos setores que tem atribuições e responsabilidade de realizar o acompanhamento, pois informa “Você não tem o efetivo acompanhamento da meta”. Do mesmo modo, quanto a etapa de monitoramento, as verbalizações dos entrevistados informam que precisam ser realizados alguns reparos, sendo assim, o entrevistado E-3 salienta “O monitoramento e a execução do que está planejado ainda precisa ser melhorado”, ao passo que “o gargalo ainda é a questão do monitoramento...” afirma-se na entrevista E-4. Dentro dessa percepção, ressalta Matias-Pereira (2011) que o monitoramento necessita ser implementado de forma o mais rápido possível, uma vez que essa celeridade permite melhoria do desempenho e execução de planos de ações mais efetivo.

De acordo com os pensamentos Meyer Jr (2005), há possíveis razões para a dificuldade de acompanhamento da implementação das estratégias em Instituições de Ensino Superior: primeiro, está relacionado a utilização de modelo inadequados do setor privado, e:

(...) diz respeito à existência de uma gestão amadora disseminada nas universidades públicas e comunitárias: isso dificulta a formulação de novos modelos de planejamento voltados para a realidade das universidades com base numa gestão inovadora e criativa. (MEYER JR., 2005, p. 386).

Para superar essas limitações ou fragilidades nessa etapa, além de técnicas gerencias, o Instituto conta com sistema informatizado conhecido como Sistema de Gestão Integrado – SGI - que fornece suporte de modo a operacionalizar o acompanhamento e monitoramento do Planejamento no IFB, o qual desempenha o papel em confrontar situações previstas e alcançada (Doc 21). Trata-se de um sistema importante de gestão, como é afirmado na entrevista E-20 “A gente passa para a parte de execução, no qual a gente utiliza a ferramenta muito importante que é um sistema chamado SGI. ”

Entre as vantagens do uso do SGI, pode-se destacar: histórico de atualizações, acompanhamento via *e-mail* institucional do andamento das metas, monitoramento e controle da execução do plano de metas, consultas personalizadas, possibilidade de exportar para os formatos .pdf e .xls, vincular responsável pelas metas/ações e inserção de prazo para execução (Doc 2). Portanto, ferramental que auxilia não só as etapas de acompanhamento e monitoramento, mas, também, fomenta o controle.

- Etapa de avaliação e controle

O papel exercido pela função avaliação e controle do planejamento estratégico consiste no acompanhamento, no desempenho por meio de sistemas em que se pode confrontar situações previstas e alcançadas (OLIVEIRA, 2009). Permitem informar ou relatar os resultados organizacionais, além do mais, o controle possibilita fornecer dados e informações de modo a realimentar o processo de tomadas de decisão, na medida em que permite corrigir ou reforçar o desempenho.

Para isso, leciona Matias-Pereira (2011) que a etapa controle, na execução de ações estratégicas, ocorre em três estágios: no primeiro momento, sua principal função é de acompanhamento e verificação da implementação de projetos e atividades programadas, comparando o realizado com o previsto, identificando falhas e desvios. No segundo estágio, a ação de avaliação consiste em um julgamento de valor da efetividade de ações e objetivos programados. Por último, no terceiro estágio, é o momento que se realiza a retroalimentação e correções na execução dos planos e políticas.

A entrevista E-04, em sua verbalização, reconhece a importância da etapa controle como uma maneira da prestação de contas à comunidade “nós temos que prestar contas à comunidade escolar, aos pais, aos alunos, daquilo que a gente faz e daquilo que a gente deixou de fazer, portanto esse para mim é um grande problema na construção do planejamento”, ainda continua, “construir formas de controle social da coisa pública, (...), o pai tem que conhecer a proposta pedagógica de cada *campus* nosso, saber qual a concepção de educação que nós defendemos, o aluno tem que ter clareza de como vão ser as avaliações do Instituto.”

As etapas de controle e avaliação no processo de implementação de planejamento estratégico, observado por Matias-Pereira (2011, p. 98) são “um conjunto de ações para que as pessoas se comportem da forma determinada pelo plano, para isso, comparando-se o previsto como o realizado, verificando-se os desvios e tomando-se as providências corretivas”.

A avaliação do planejamento estratégico no IFB ocorre semestralmente por meio de “balanços”, momento em que a comunidade acadêmica realiza a avaliação das metas, excluindo-as e/ou reprogramando-as, conforme Relatório de Gestão (Doc 10, 2014).

Etapas de Avaliação no Planejamento Estratégico Institucional de 2015		
Primeiro Balanço	Segundo Balanço	Seminário de Gestão
Evento com a participação da comunidade acadêmica para conhecer o planejamento do IFB e analisar sua execução até aquele momento do ano. Pode-se, assim, identificar o que deve ser excluído ou replanejado para o ano seguinte, pactuado um compromisso de execução ainda no ano corrente.	Evento com a participação da comunidade acadêmica para finalizar o planejamento do ano mediante análise e avaliação da execução das metas no ano de 2015. Identificando o que pode ser replanejado para o ano seguinte ou justificado apresentando o motivo da sua não execução.	Evento a ser realizado no primeiro semestre 2016 para apresentar à Comunidade Acadêmica os resultados do planejamento de 2015. Trata-se de uma oportunidade para analisar o que foi feito no ano anterior e assimilar as lições decorrentes desse processo

Quadro 26 - Etapas de avaliação do Planejamento Estratégico de 2015

Fonte: Adaptado do Planejamento Estratégico (Doc 2, 2015, p.39)

De acordo com o quadro 26, o processo de avaliação é realizado em pelo menos três momentos. Primeiro e segundo balanços e um seminário de gestão. O Primeiro balanço, visa oportunizar à comunidade acadêmica um maior conhecimento e percepção sobre o planejamento, e é realizado próximo à metade do ano. O segundo, reúne os atores interessados de forma a avaliar a execução das metas, identificando o que pode ser replanejado (retroalimentado), próximo ao final do ano. Nesse modelo, argumenta-se na entrevista E-09:

(...) definimos então, um primeiro balanço que acontece até o meio do ano para verificar como está procedendo a execução do planejamento institucional, (...) E o segundo balanço no final do ano já é um balanço de planejamento para fechar o plano de ação.

Por sua vez, realizar a avaliação de um processo de planejamento estratégico em um IF envolve uma parcela de fatores e variáveis que não são fáceis de mensurar, como afirmar entrevista E-16:

(...) e aí eu falo principalmente da parte do planejamento que a mensuração é mais difícil, ela é menos mensurável, porque a gente vai conseguir medir número de matrículas, número de evasão, número de reprovação, mas outros fatores, quer dizer, o aluno está matriculado e ele procura nossa assistência estudantil, e a gente colocou lá uma meta de acolher esse aluno na assistência estudantil, como que eu vou medir isso, então não é simples.

Após os balanços, tem-se o seminário de gestão. Estes eventos concluem todo o processo de planejamento daquele ano que perfaz as etapas de elaboração, implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação. Lembrado que na entrevista E-10 que a ideia do seminário de gestão era “que cada gestor compartilhe o que fez durante sua gestão de planejamento e sempre a gente abriu espaço para cada um também falar da sua dificuldade. O que foi, o que mais dificultou durante aquele ano, (...), o que a gente teve de sucesso dentro desse planejamento”.

Informações no planejamento estratégico (Doc 2) evidenciam que o último seminário de gestão realizado foi no ano de 2013 no IFB, que se referiu ao planejamento de exercício de 2012, mesmo estando previstos em anos posteriores a sua realização, por exemplo, no planejamento de 2015. Por outro lado, verbalizações indicam que na avaliação final é realizada também com suporte de outro documento: o Relatório de Gestão. Assim, afirma o Entrevistado E-20 “E a partir dali tem os responsáveis para acompanhar todas as metas com o cronograma para execução, e posteriormente essa parte de implementação os controles são feitos anualmente através dos relatórios de gestão. ”

As revisões no processo de planejamento estratégico, relacionam-se diretamente com a eficácia da organização, porquanto, Oliveira (2009) ressalta que estas verificações podem ser realizadas assim que julguem necessárias ou provocadas por modificações ambientais, e que o ideal é que seja realizado periodicamente. Sendo assim, processo rígidos quando seguidos religiosamente, na verdade pode travar a sua agilidade em responder as mudanças do ambiente, salienta, Albrecht (1995).

Escrever um plano é um processo cansativo e exaustivo em que a maioria dos gestores não gostariam de alterá-lo, mesmo que ocorressem mudanças fundamentais no decorrer do percurso. Entretanto, a entrevista E-10 afirma que são realizados momentos de revisão do planejamento estratégico, “A gente tem a parte toda do planejamento depois tem o monitoramento e o acompanhamento, e o controle que é feito nesses momentos de revisão”.

Portanto, infere-se que se constitui um desafio a implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação, controle no processo de Planejamento Estratégico em Instituição Federal de Ensino, na medida em que envolve; motivar, capacitar e integrar pessoas que são fatores de sucesso para eficácia organizacional. Para isso, o primeiro passo é conhecer bem o planejamento institucional para sua fiel implementação, visto que é uma etapa crítica do processo. Enquanto o acompanhamento e monitoramento são voltados para todo o período de implementação do Planejamento Estratégico, ou seja, para execução do plano, os controles e avaliações são realizados em momentos específicos. Assim, o acompanhamento e monitoramento realizados tempestivamente permitem a melhoria do desempenho institucional e efetivação de metas e indicadores, uma vez que, nestas etapas, têm-se identificados gargalos e falhas nos processos de trabalho.

4.2 FACILITADORES AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os facilitadores ao processo de planejamento estratégico, com foco nos resultados organizacionais, são identificados e caracterizados por meio da Dimensão: Facilidades ao Processo de Planejamento Estratégico. Tais fatores foram agrupados em quatro categorias:

Dimensão: Facilitadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Nº	Nome das Categorias	Frequência
V	Mobilização de Pessoas	20
VI	Percepção acerca do planejamento	11
VII	Apoio da equipe técnica de planejamento	08
VIII	SIG: ferramenta de otimização de resultado	12

Tabela 6 - Fatores facilitadores ao processo de Planejamento Estratégico
Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, evidencia-se como facilitadores ao processo de planejamento a “mobilização de pessoas” por meio da sensibilização, envolvimento, participação, conscientização e comprometimento, além de ser essencial e posicionamento mais assertivo(eficiente) frente às demandas, é uma premissa básica para o alcance de metas (eficácia) e peça chave para o sucesso (efetivo).

Enquanto a “percepção acerca o planejamento” como algo importante e necessário, não só promove a integração de servidores e setores na participação do processo, como também gera comprometimento para o atingimento de metas previamente estabelecida, posto que todos devem, em algum momento se envolver no planejamento, pois melhora o fluxo de operações e evita o retrabalho.

Nessa perspectiva, o “apoio da equipe técnica de planejamento” é fundamental tanto no suporte, acompanhamento e capacitação, quanto em orientações, sugestões e assessoramentos técnicos visto que o planejamento é um processo que permeia toda a instituição e alcança sem distinção todas as pessoas. Ademias, para operacionalizar esse processo e volume de informação, o SIG é uma ferramenta de otimização de resultados, e portanto, constitui-se como um facilitar ao processo de planejamento.

Dimensão - Facilitadores ao processo de planejamento estratégico		
Categoria V- Mobilização de pessoas		
Definição		
Mobilização de pessoas ao processo de implementação do planejamento são realizados por meio de sensibilização, participação, envolvimento, conscientização e comprometimento da comunidade acadêmica, que constituem premissa básica para o alcance de metas (eficácia) e posicionamento mais assertivo (eficiente) que resulta na concretização e realização da missão institucional. Construção de ambiente propício para discutir, ouvir e debater, não restringindo ninguém, de forma que diversos segmentos possam engajar-se.		
Verbalização da categoria Comprometimento com o planejamento; Participação da comunidade escolar; Sensibilização e envolvimento das equipes; Comunicação interna, divulgação e reuniões; Interesse em participar; Ambiente adequado para debate e discussão.	Referências ao fator indicadas pela literatura Ampla participação da comunidade acadêmica (MIZAEL <i>et. al.</i> , 2013; SEGENREICH, 2005); Participação de atores distintos (ARAÚJO, 1996); Envolvimento, sensibilização e discussões para soluções dos problemas (MATIAS-PEREIRA, 2010); Deve-se construir uma cultura de sensibilização na organização (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011); O planejamento permite a coordenação de pessoas e processos (MATIAS-PEREIRA, 2010); Participação da Comunidade (FORPLAD, 1995).	Documental (Apêndice “C”) Sensibilização da comunidade, PDI 2014-2018 (Doc 1); Eventos de mobilização, (Doc 2); Participação da comunidade escolar, PPI (Doc 3); Resoluções do Conselho Superior, (Doc 9); Registro Iconográficos, APENDICE D.
Verbalizações: E-1 “Eu recebi elogios agora, alguns dias, de uma delegação internacional que esteve aqui, ficou aqui conosco quinze dias, assim olha, é impressionante como os servidores do Instituto Federal de Brasília sabem o que querem, e se comprometem com isso. ” E-5 “o Planejamento Estratégico Institucional é uma ação do todo, ela não pode estar dissociada em algum momento de ninguém , ninguém pode dizer eu não participei disso em algum momento, todas as pessoas, inclusive a comunidade externa em algum momento tem que passar pelo planejamento. ” E-9 “(...) gestão participativa, isso, a gente deixa isso claro nas unidades que caminhamos para o planejamento institucional envolvam os servidores, escutem a base, as coordenações, os servidores lotados , lógico que tem momento que o planejamento ele vai subir um nível de direção. ” E-10 “organiza os instrumentos e sensibiliza e capacita as pessoas do campus , das unidades a eles mesmos elaborarem o seu plano de metas para o próximo ano. ” E-11 “ a sensibilização das áreas mesmo , que o pessoal da coordenação de planejamento tem feito, é sensibilizar com reuniões , seja notificações via memorando, para mostrar a importância do planejamento. ” E-12 “E eu vejo muito isso no IFB, o interesse das pessoas em fazer algo coletivamente, pela coletividade , isso é bom. ” E-15 “eu acredito, que envolvimento no todo , inclusive de participação do discente quanto a isso. ” E-16 “é essencial o envolvimento dos servidores. ” E-17 “ o comprometimento é peça chave , porque partindo do pressuposto que você tem o planejamento estratégico do IFB divulgado e publicado(...), então a participação dos servidores é sem dúvida fundamental. Então, quanto mais envolvimento, quanto mais comprometimento tiver todas as esferas e de todos os níveis sem dúvida vai ser muito mais fácil alcançar as metas. ” E-18 “o que facilita para nós no cumprimento das metas é o envolvimento de todos na construção das próprias metas. (...). Precisamos que a comunidade escolar entenda isso, docentes, técnicos administrativos e se possíveis alunos. O mais importante é envolver a comunidade escolar no planejamento. (...) senão, colocar as pessoas, sentar as pessoas, discutir o que é planejamento , minimamente estabelecer as metas, em conjunto com as pessoas que vão executar. ”		

Quadro 27 - Categoria V Mobilização de pessoas

- E-20 “e principalmente questões relacionadas a participação na implementação do planejamento estratégico, **a gente acredita que através do debate, através da troca de experiência das pessoas, da comunidade envolvida**, a gente vai ser muito mais assertivo. ”
- E-21 “então é preciso **ouvir todas as partes** na hora de se fazer um planejamento. ”
- E-23 “planejamento estratégico ele é um espaço democrático, que **ele possibilite que todos os segmentos eles participem de uma forma efetiva. (...) receber contribuições de todos os segmentos**, e isso é no meu entendimento o que a gente coloca lá nos documentos chamado de **gestão participativa**. ”
- E-24 “umas das minhas percepções umas das coisas que tem que acontecer para um planejamento estratégico dar certo, **esse envolvimento de todos. O envolvimento dos servidores ele é uma premissa básica para dar certo**. ”
- E-28 “**sem a participação dos servidores, o planejamento ele pode até ser planejado**, mas dificilmente será executado, ainda mais no serviço público onde não a gente há imposição. ”
- E-29 “**a gente conversa com eles e participa**, ano passado ocorreu isso, **uma participação bem ativa dos servidores na construção do planejamento**. ”
- E-30 “é que o Instituto viu a necessidade de estabelecer esse planejamento ele tem sido muito bem conversado com os servidores do *campus*, tanto servidores docentes, servidores técnicos, em menor medida até agora contato com a **comunidade estudantil** também. ”
- E-31 “então tem que ter **uma conscientização dos servidores**, não adianta nada, querer dar importância para uma coisa que **as pessoas não conhecem**. (...) assim, porque a **sensibilização** (...), convoca todo mundo para reunião do planejamento. (...), todo mundo tem **que participar do planejamento** institucional, todo mundo tem que ser ouvido.”
- E-32 “então os servidores, eles entendem que **foi uma construção coletiva, participava**, então eles tomam para si esse desafio. ”
- E-33 “... que a gente **faz uma sensibilização com os setores, com as coordenações**, e pede a representação dos alunos. ”

Dimensão - Facilitadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria VI - Percepção acerca do planejamento		
Definição		
<p>A percepção acerca do planejamento no setor público constitui-se um dever do gestor público, possibilita a integração de servidores e setores na participação do processo, de modo que se comprometerem com o atingimento de metas previamente estabelecidas. Em algum momento todos devem se envolver no planejamento, visto que melhora o fluxo das operações e evita o retrabalho, caracterizando-se uma estratégia institucional que sensibiliza e capacita pessoas para produzir uma compreensão e visão do planejamento.</p>		
<p>Verbalização da categoria Importância de se Planejar; Planejamento para o futuro; Participação dos servidores e apoio da gestão; Alcance dos resultados; Metas planejadas; Visão de planejamento; Planejamento como algo importante; Compreensão acerca do planejamento</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura O planejamento é algo que fazemos antes de agir (ACKOFF,1979); Planejamento é um procedimento formal de tomadas de decisões integradas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010); Processo de tomada de decisões integrada (MINTZBERG, 2004); Planejamento no setor público para geração de bem-estar, (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011); Planejamento consiste na coordenação de pessoas e processos (MATIAS-PEREIRA, 2010).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Planejamento participativo, PDI 2014-2018, (Doc 1); Elaboração do Planejamento de 2015, (Doc 2); Planejamento associado ao orçamento, Decreto Lei 200/67, (Doc 7).</p>
<p>Verbalizações: E-01 “então hoje os gestores dos institutos federais compreendem o planejamento a necessidade de um planejamento estratégico. ” E-03 “... aí depende não só da gestão querer, mas também de o servidor se sentir parte do processo, talvez esse seja um desafio que a gente tenha de convencer que todos têm uma importância no planejamento. ” E-06 “no sentido de que o planejamento é algo fundamental, é a base para que nós possamos atingir alguma meta que foi previamente estabelecida. ” E-07 “e aí é que o planejamento tem uma importância muito grande, porque se você planejar, se você se enxergar na instituição você consegue saber o que você quer, ...” E-09 “temos os setores comprometidos, extremamente solícitos à questão do planejamento, a importância do planejamento, mas a gente acaba também tendo os outros extremos, de unidade que talvez, assim, o foco não está no planejamento naquele determinado período. ” E-16 “nós temos uma estratégia de capacitação aqui também que ajuda o desenvolvimento dessa visão de planejamento estratégico, as pessoas vão se capacitando, servidores, e a tendência é que vá melhorando essa compreensão da importância do planejamento. ” E-18 “é importante lembrarmos da importância do processo de planejamento e de que o <i>campus</i> tem que entender aquilo como uma ferramenta importante. ” E-27 “Os servidores entendem que o planejamento é fundamental porque se não a casa não anda, né?” E-28 “então, te dá essa tranquilidade para poder seguir tomando as ações necessárias para que a gente consiga atingir as metas ao longo do ano, essa é a importância que eu vejo do planejamento que é feito todos os anos. ” E-29 “o papel deles (servidores) na construção do planejamento é muito peculiar, porque eles são também o Instituto, os servidores passam aqui muito tempo, muito tempo da vida, muitos vão passar trinta anos, então, assim, eles têm que participar.” E-33 “aqui no <i>Campus</i> (texto omitido), as pessoas são muito sensíveis essa questão do planejamento, e entendem a importância disso, então a gente não tem uma rejeição contra essa questão de se planejar, porque as pessoas entendem que planejar é evitar retrabalho.”</p>		

Quadro 28 - Categoria VI Percepção acerca do planejamento

Dimensão - Facilitadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria VII - Apoio da equipe técnica de planejamento		
Definição		
Ações desenvolvidas pela equipe técnica no planejamento para elaboração, implementação e acompanhamento de ações de sensibilização, qualificação e aperfeiçoamento dos atores no processo de planejamento são percebidas como fundamental para eficácia organizacional, que permite estimular o pensamento estratégico e caracteriza-se como responsabilidade de linha realizando rotinas formais e hierárquicas, bem como na função de <i>staff</i> tanto no suporte técnico e assessoramento, quanto na orientação, instrução e sugestões de proposições.		
Verbalização da categoria Treinamento e eventos <i>in loco</i> ; Suporte e apoio técnico; Trabalho em conjunto com as demais áreas; Patrocínio da Coordenação de Planejamento; Assessoramento, instrução e orientação.	Referências ao fator indicadas pela literatura Sinergia entre equipes, negócios e metas (KAPLAN; NORTON,2006). Alcance da eficácia organizacional: envolva a equipe no processo, formando equipes comprometidas (RIZZATTI, 2011). Para ter sucesso, precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo (MELO,2013).	Documental (Apêndice “C”) Organograma Anexo “A”; PDI 2014-2018, (Doc 1); Planejamento Estratégico Institucional, (Doc 2); Estrutura Organizacional, (Doc 9).
<p>Verbalizações:</p> <p>E-2 “uma facilidade quando a gente tem também, e quando a gente tem alguma dúvida, qualquer coisa, a equipe (CGPL) está sempre à disposição de planejamento. ”</p> <p>E-5 “A orientação deles (CGPL), é fundamental e contribui muito para a formatação do nosso planejamento estratégico. ”</p> <p>E-9 “a questão de pessoal tentamos (a equipe da CGPL), obviamente, capacitá-las quanto ao planejamento, capacitá-las frente a utilização das ferramentas, quanto ao método, quanto à metodologia que utilizamos que foi o <i>BSC</i> para elaboração desse planejamento estratégico. ”</p> <p>E-13 “o facilitador é a disposição da CGPL do (nome do servidor) e da (nome da servidora), porque é uma coisa que eles fazem, não só pela atenção, mas porque eles gostam, eles têm vontade mesmo. ”</p> <p>E-15 “..., particularmente eu tiro o chapéu para o pessoal da PRDI, eles... realmente, o que você precisar, eu estou em dúvidas aqui sobre isso aqui, o que vai acontecer nesses dias, eles sabem ser bem dinâmico também na apresentação, na parte de organização, ...”</p> <p>E-18 “então, essa equipe da Pró-Reitoria, ela percorre os <i>Campi</i>, com a proposta de metodologia e presta uma espécie apoio técnico para a elaboração desse planejamento institucional. Então o coordenador de planejamento e orçamento ele é quem fica responsável por fazer o diálogo com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional para entender essa metodologia, discutir essa metodologia dentro da Pró-Reitoria e depois de definidas as estratégias, a Pró-Reitoria vem nos <i>campi</i>, dão assessoramento técnico e a Coordenação de Planejamento executa na prática as etapas desse planejamento. ”</p> <p>E-24 “a CGPL lhe dá umas proposições, sugestões de dinâmica de planejamento das metas dos <i>campus</i>, e numa delas eles faziam uma rodada também para envolver a comunidade, os servidores, trazia uma apresentação falando de quais eram as metas do PDI, que são as metas do Instituto como um todo, para que as pessoas pudessem dar sugestões, de o que elas queriam, o que elas queriam para o <i>campus</i>, para a sua turma, de forma geral, e a partir desses desejos que a gente conseguia trabalhar em cima disso, (...).”</p> <p>E-32 “hoje a gente já tem o pessoal da CGPL lá da reitoria, desenvolveu uma metodologia de planejamento que no meu ponto de vista eu acho que ela é bem bacana. (...) é importante até ressaltar e elogiar o trabalho que o pessoal lá da PRDI vem fazendo, essa questão do planejamento.”</p>		

Quadro 29 - Categoria VII Apoio da equipe técnica de planejamento

Dimensão - Facilidades ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria VIII - SGI: ferramenta de otimização de resultado		
Definição		
<p>O Sistema de Gestão Integrado é um <i>software</i> que se constitui de Sistema de Informações Gerencial, apresenta-se como um facilitador para implementação do planejamento estratégico tanto na execução, acompanhamentos das ações, quanto no monitoramento dos resultados, por meio da automação a atualização de metas. Possibilita integrar pessoas, processos e sistemas ao planejamento e estratégia, apoia a tomada de decisão com informações e tempestivas que favorecem o desempenho organizacional.</p>		
<p>Verbalização da categoria <i>Software</i> livre; Interação metas e servidor; Acompanhamento e monitoramento de metas; Ferramenta de controle; Informação para tomada de decisão; Automação e atualização de meta; Otimiza desempenho organizacional.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Devem ser estabelecidos metas e monitorar resultados (MATIAS-PEREIRA, 2011). O controle consubstancia no acompanhamento do desempenho por meio de sistemas de forma confrontar situação prevista e alcançada (OLIVEIRA,2009). Sistema de informação gerencial dá suporte ao processo decisório no acompanhamento planejamento estratégico integrando a informação existentes e aos componentes estratégicos (ROCHA, 2003).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Gerenciamento da eficácia organizacional, PDI 2014-2018 (Doc 1); Planejamento Estratégico, (Doc 2); Sistema de Gerenciamento Integrado – SGI, (Doc 21).</p>
<p>Verbalizações: E-3 “já utiliza um sistema que é o SGI, então esse sistema eu acho que ele é um grande facilitador para essa implementação do planejamento estratégico, ele tem as limitações, ainda tem...” E-9 “então, assim, a ferramenta, o software também onde nós levamos o planejamento institucional de cada ano ele tem seus fatores facilitadores sim, onde a ferramenta ela interage com os servidores envolvidos. ” E-9 “Realmente, a ferramenta[SIGI] é poderosa para trazer uma visão de monitoramento, de controle do planejamento. ” E-10 “claro que a gente faz um acompanhamento dele (planejamento) perene, na mesma vez que a gente vai fazendo um acompanhamento a ferramenta SGI faz com que as pessoas envolvidas ali recebam tudo que você está atualizando. ” E-11 “SIGI é uma ferramenta muito útil, assim, ..., se identifica como facilitador, mas é mais como ferramenta sistema. ” E-14 “agora com relação ao poder do SGI eu acho muito interessante. ” E-16 “outro ponto forte que eu acho é que nós temos um sistema bastante robusto de gestão estratégica que é o SGI. (...) esse sistema ele tem poder suficiente para abarcar todo o planejamento e execução desse planejamento do Instituto. ” E-18 “o planejamento do ano subsequente, isso vai para um sistema que facilita um acompanhamento e é uma ferramenta muito boa de controle que é o SGI. ” E-20 “Então, feito essa parte de elaboração, a partir de diagnóstico cenário de forma participativa a gente passa para a parte de execução, no qual a gente utiliza a ferramenta muito importante que é um sistema chamado SGI. ” E-24 “eu acho muito bacana aqui no IFB que facilita esse acompanhamento é o próprio sistema que eles utilizam o SGI, eu acho que ele é muito interessante, é uma ferramenta muito boa que é super utilizada. (...) a questão do sistema do SGI como um diferencial que muito lugar não se tem esse tipo de ferramenta de controle, que ela foi até premiada. ” E-25 “Agora a questão, por exemplo, um ponto positivo que eu vejo é justamente o acompanhamento dessas ações, eu acho que isso é muito forte no IFB, acompanhar as ações, as metas utilizando um sistema[SIGI], eu vejo isso como muito positivo. ” E-32 “tudo isso aqui que é feito e jogado dentro de um sisteminha que ele permite você fazer essa automação dessas metas, e onde a cada pessoa, cada setor responsável tem acesso ao sistema, e ele vai atualizando a execução dessas metas. (...) você precisa colocar documentos que comprovam a execução disso [das metas], ou seja, seria a prova documental.”</p>		

Quadro 30 - Categoria VIII SGI: ferramenta de otimização de resultado

4.2.1 Mobilização de pessoas

A partir da Categoria V, Mobilização pessoas, possibilita identificar como a sensibilização, envolvimento, participação, conscientização e comprometimento de pessoas contribuem de forma que o planejamento se torne ferramenta efetiva em IFES. Os eventos de mobilização de pessoas, em prol de uma construção de planejamento que reflitam os interesses institucionais e sociais, são necessários para uma educação pública de qualidade mais eficiente e eficaz.

Dentro da estrutura organizacional e Regimento Interno do IF, conforme resoluções expedidas pelo Conselho Superior (Doc 9), a Coordenação Geral de Planejamento, dentre outras responsabilidades, apresenta como atribuições: “Apoiar a sensibilização e mobilização da comunidade acadêmica”, PDI 2014-2018 (Doc 1, p. 06).

Sensibilização pode ser entendido, para este estudo, como um instrumento utilizado pela organização de forma a despertar o interesse e percepções de pessoas ou determinados grupos em assuntos que a instituição julgue necessário desenvolver, fomentando a capacidade de aprender e de adaptar-se o indivíduo ao contexto organizacional para preencher uma lacuna ou posicionar-se frente a uma situação-problema.

Sensibilizar significa despertar para a existência de um problema e de sua gravidade. A sensibilização normalmente ocorre “de fora para dentro”, ou seja, pode ser induzida a partir de fatos, notícias ou outras formas. Já a conscientização, de forma geral, ocorre “de dentro para fora”, ou seja, quando sensibilizada, a pessoa conscientiza-se quando percebe suas relações com o problema, seja como agente causal ou como vítima das consequências do problema. A capacitação das pessoas sensibilizadas e conscientizadas é muito mais efetiva. (HEINZMANN; LERÍPIO, 2004, p. 22).

A importância da percepção da comunidade acadêmica quanto à sensibilização no processo de planejamento é identificado nas entrevistas de E-10 “Organiza os instrumentos e sensibiliza e capacita as pessoas do *campus*, das unidades a eles mesmos elaborarem o seu plano de metas para o próximo ano”, e Entrevistado E-11 “a sensibilização das áreas mesmo, que o pessoal da coordenação de planejamento tem feito, é sensibilizar com reuniões, seja notificações via memorando, para mostrar a importância do planejamento”. Além disso, a E-33 levanta a necessidade de sensibilizar não só pessoas, mas, sim, grupos, setores “(...) que a gente faz uma sensibilização com os setores, com as coordenações, e pede a representação dos alunos.”

A sensibilização de atores é uma fase ou etapa que se conquista apoio na construção de um documento que refletirá o significado percebido pelos servidores e demais colaboradores. De acordo com Paludo e Procopiuck (2011), deve-se construir uma cultura de sensibilização na organização, tal como informa Matias-Pereira (2010) que o envolvimento e sensibilização dos atores promoverão uma maior disposição de modo a debaterem e discutirem, conjuntamente, às soluções dos problemas organizacionais.

O processo de planejamento estratégico deverá ser precedido de um programa interno global de sensibilização visando não apenas reduzir as naturais resistências, mas, sobretudo, criar condições favoráveis à incorporação do planejamento estratégico na vida acadêmica e administrativa da Universidade. (FORPLAD,1995).

A importância percebida pelos servidores e gestores ao envolvimento da comunidade acadêmica no processo é evidenciada na fala da entrevista E-16 “É essencial” no mesmo sentido aponta Entrevistado E-18 “é fator mais importante”; por último Entrevistado E-24 salienta “é uma premissa básica para dar certo o envolvimento dos servidores e comunidade escolar dentro do processo de planejamento”.

O envolvimento de pessoas pode proporcionar que o planejamento seja mais eficiente, como aponta a entrevista E-20 “A gente acredita que através do debate, através da troca de experiência das pessoas, da comunidade envolvida, a gente vai ser muito mais assertivo”. Paralelamente, é possível notar, a importância do envolvimento da comunidade acadêmica, neste ponto, para a eficácia organizacional dentro do processo de planejamento, presente na fala a E-18:

O que facilita para nós no cumprimento das metas é o envolvimento de todos na construção das próprias metas. (...). Precisamos que a comunidade escolar entenda isso, docentes, técnicos administrativos e se possíveis alunos. O mais importante é envolver a comunidade escolar no planejamento. (...) senão, colocar as pessoas, sentar as pessoas, discutir o que é planejamento, minimamente estabelecer as metas, em conjunto com as pessoas que vão executar.

Na construção do PDI, segundo (MIZAEL *et al.*, 2013; SEGENREICH, 2005), conduzem seus posicionamentos para ampla participação da comunidade, ao passo que Araújo (1996) enfatiza quanto à participação de atores distintos. Enquanto que para um respondente, o que deve acontecer é, não só a participação de pessoas internas, mas também, da comunidade externa, E-5 “O Planejamento Estratégico é uma ação do todo, ela não pode estar dissociada em algum momento de ninguém, ninguém pode dizer eu não participei disso em algum momento,

todas as pessoas, inclusive a comunidade externa em algum momento tem que passar pelo planejamento”.

Os servidores docentes e técnicos, bem como, gestores do IFB, direcionam esforços na construção de uma noção coletiva (Doc 2), incentivando um sentimento de responsabilização compartilhados exercendo a liderança no engajamento da comunidade no processo. Assim, não só os servidores, mas também, os alunos e comunidade têm a responsabilidade mútua de identificar problemas e encontrar soluções.

A participação da comunidade interna e externa, consolida os valores de gestão democrática, exposto no PPI (Doc 3, p. 07), na qual pretende criar:

Um ambiente favorável a participação e colaboração de todos os atores envolvidos no processo educacional. (...) A integração do IFB com a comunidade externa (empresas, movimentos sociais organizados, organizações não governamentais, setor produtivo, fundações, agências e congêneres) para consolidação da sua política de educação profissional.

Outros entrevistados corroboram com a fala de E-5 e (MIZAEL *et al.* 2013; SEGENREICH, 2005), quanto à ampla participação, sendo assim, afirma entrevista E-21 “Então, é preciso ouvir todas as partes na hora de se fazer um planejamento.”, ao passo que ressalta entrevista E-30 “é que o Instituto viu a necessidade de estabelecer esse planejamento ele tem sido muito bem conversado com os servidores do *campus*, tanto servidores docentes, servidores, técnicos, em menor medida até agora contato com a comunidade estudantil também”.

O PDI é uma oportunidade para ver, rever e construir o IFB. Todo o tempo despedido neste debate, reforça o sentido coletivo da educação. Nada se faz pela cabeça de uma pessoa ou de grupo. O Planejamento Institucional conta com a participação de todos os segmentos, PDI 2014-2018 (Doc 1, p. 18).

A partir de atas de reuniões, chamamentos e convites, bem como plenárias e comissão formalizadas e análise de instrução do processo (Doc 1; Doc 2), pode-se inferir que no PDI e Planejamento do IFB, consoante à literatura descrita, é evidenciado ampla divulgação e oportunidade de acesso à comunidade de modo a participarem de discussões e deliberações respeitando os valores de gestão democrática e participativa.

Desse modo, tem-se na entrevista E-23 “Planejamento estratégico ele é um espaço democrático, que ele possibilite que todos os segmentos eles participem de uma forma efetiva(...), e isso é no meu entendimento o que a gente coloca lá nos documentos chamado de

gestão participativa”. Portanto, “aqui o IFB mostra sua participação na construção de uma sociedade mais justa e democrática: todos participam e tem o mesmo peso no debate”, conforme documento PDI 2014-2018 (Doc 1).

PDI e Planejamento	Reuniões, consulta pública, Plenária, oficinas e workshop.
Planejamento de 2012	07
Planejamento de 2013	25
Planejamento de 2014	27
Planejamento de 2015	39
PDI 2014-2018	36

Quadro 31 - Eventos de mobilização e participação da comunidade acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor

As informações no quadro 31 apontam para um aumento de construção de espaços de comunicação da comunidade na elaboração tanto do PDI quanto Planejamento Institucional indicando um esforço do IF em trazer a participação das pessoas com o passar dos anos, confirmando na entrevista E-12 “Eu vejo muito isso no IFB, o interesse das pessoas em fazer algo coletivamente, pela coletividade, bem como no Planejamento Estratégico na medida em que a “elaboração do planejamento contou com a participação de mais de 200 membros da comunidade acadêmica do IFB, dentre eles servidores, docentes e discentes” conforme (Doc 2,2015, p. 32).

Hoje, a gente tem o planejamento feito com as informações coletadas dos estudantes, dos professores, dos técnicos, que depois vão sendo sistematizadas, (...). [Além desses], as organizações sociais possam estar participando do nosso planejamento estratégico de forma que a gente de fato converse com a sociedade não apenas do ponto de vista legal, a sociedade espera isso, mas do ponto de vista concreto, (...)quem participa da construção do plano conhece o plano, e tem mais facilidade de executá-lo. Entrevistado E-01.

A dinâmica do processo de planejamento no setor público é diferente do setor privado (MATIAS-PEREIRA, 2010, 2011; GOMES, 2013), tal como, pontua Rebelo (2004), que as Instituições Públicas de Ensino Superior são organizações que merecem um estudo singular por apresentar características distintas das demais organizações do iniciativa privada , e quanto ao participação de pessoas não é diferente, visto na entrevista E-28 “Sem a participação dos servidores, o planejamento ele pode até ser planejado, mas dificilmente será executado, ainda mais no serviço público onde não a gente há imposição”.

A participação da comunidade não só é necessária, como de fundamental importância em IFE. O diferencial desta mobilização se dá na medida em que há uma abertura de forma a considerar maior ponto de interesses institucionais, “as especificidades dos grupos

podem ser manifestadas, o caráter técnico das questões pode ser evidenciado, além do que as propostas da comunidade acadêmica passam a constituir a base do plano da instituição” (FORPLAD, 1995, p. 05).

Por sua vez, a conscientização é instrumento que possibilita mobilizar pessoas, semelhante à sensibilização, que de certa forma cria um sentimento de integração da pessoa naquele contexto (visão holística) constituindo, assim, um mecanismo efetivo para engajar servidores ao propósito, “Então tem que ter uma conscientização dos servidores, não adianta nada, querer dar importância para uma coisa que as pessoas não conhecem.”, conclui entrevista E-31.

Portanto, além da sensibilização, envolvimento, participação e conscientização da comunidade acadêmica, existe outro fator que pode mobilizar pessoas, evidenciado na pesquisa: o comprometimento. Neste contexto, coloca Entrevistado E-17 “O comprometimento é peça chave, porque, partindo do pressuposto que você tem o planejamento estratégico do IFB divulgado e publicado (...)”. A relação de comprometimento entre a organização e servidor pode corroborar para o alcance dos objetivos organizacionais.

Eu recebi elogios agora, algum dia, de uma delegação internacional que esteve aqui, ficou aqui conosco quinze dias, assim olha, é impressionante como os servidores do Instituto Federal de Brasília sabem o que querem, e se comprometem com isso. Entrevista E-01.

Sendo assim, infere-se que, após análise das verbalizações dos servidores e gestores do IFB, documentos e literatura, que a mobilização é um facilitador à implementação do processo de planejamento de forma a estimular pessoas a apropriarem-se do planejamento.

Para isso, o primeiro passo é desenvolver uma estrutura para mobilizar e aproximar pessoas ao contexto organizacional que, vinculam ao processo de planejamento, por meio da sensibilização, participação e envolvimento, cria-se um movimento de conscientização e comprometimento, que além de ser essencial e posicionamento mais assertivo (eficiente) frente às demandas, é uma premissa básica para dar certo que facilita o alcance de metas (eficácia), constituindo, assim, uma peça-chave para o sucesso (efetivo).

4.2.2 Percepção acerca do planejamento

A Categoria VI, Percepção acerca do planejamento, busca compreender como a alta administração, equipe técnica de planejamento, gestores e servidores pensam sobre o planejamento e sua importância no contexto organizacional para o alcance das metas e resultados institucionais.

O Instituto define o planejamento sendo, antes de tudo, um dever político do gestor governamental ao qual cabe manusear os recursos públicos de forma eficiente e eficaz, conforme Planejamento Estratégico (Doc 2). Analogamente, informa o Decreto-lei/200 de 1967 (Doc 7), que institucionalizou o princípio do planejamento na administração pública ao mesmo tempo que promoveu a racionalização às ações governamentais, associado sua prática ao orçamento público.

Como observa Matias-Pereira (2010) o planejamento contribui para organizações públicas de modo a utilizar seus recursos disponíveis de forma eficiente, eficaz e efetiva. O planejamento governamental requer que, não só leis definam metas, prioridades e competências para gerar melhores serviços públicos e bem-estar coletivo, mas, também, que atuem servidores qualificados nas áreas de planejamento e orçamento, de modo a implementarem as políticas públicas e fomentarem a participação de sociedade no sentido de construir uma visão sustentável e de governança, corroboram Paludo e Procopiuck, (2011).

Para Ackoff (1979), o planejamento é algo que se realiza antes da ação, sendo um processo de decidir o que fazer e como fazer, na medida que contribui para as tomadas de decisões e alcance de objetivos, em contrapartida argumentam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que o planejamento é um procedimento formal de tomadas de decisões integradas, ao passo que Ravara (1995), explica que o objetivo explícito das atividades de planejamento sempre foi contribuir positivamente para a performance das organizações.

O primeiro ponto que se anota, presente no quadro 27 da Categoria VI - Percepção acerca do Planejamento - sobretudo quanto às verbalizações em relação à importância dada ao planejamento, conforme se observam nas falas: “Então hoje os gestores dos institutos federais compreendem o planejamento, a necessidade de um planejamento estratégico” afirma entrevista E-01, “no sentido de que o planejamento é algo fundamental”, aponta a entrevista E-06; “Extremamente solícitos à questão do planejamento”, ressalta a entrevista E-09; “É importante lembrarmos da importância do processo de planejamento”, informa entrevista E-18; “Os servidores entendem que o planejamento é fundamental”, acrescenta entrevista E-27; “Essa é a importância que eu vejo do planejamento que é feito todos os anos”, entrevista E-28 ; “As pessoas são muito sensíveis essa questão do planejamento, e entendem a importância disso”, afirma a entrevista E-33.

Além da percepção de importância presentes nas falas dos entrevistados, nota-se que o planejamento é uma função ampla que está relacionada a outros temas, como pode observar-se no quadro 32:

Verbalizações com o tema planejamento	Relação com outras áreas	Grupo
E-03 “(...) aí depende não só da gestão querer, mas também de o servidor se sentir parte do processo , talvez esse seja um desafio que a gente tenha de convencer que todos têm uma importância no planejamento. ”	Integração e liderança	Pessoas
E-06 “ No sentido de que o planejamento é algo fundamental , é a base para que nós possamos atingir alguma meta que foi previamente estabelecida. ”	Previsão e resultado	Processo e Pessoas
E-07 “(...) e aí é que o planejamento tem uma importância muito grande , porque se você planejar, se você se enxergar na instituição você consegue saber o que você quer,	Auto reconhecimento	Pessoas
E-09 “(...) temos os setores comprometidos, extremamente solícitos à questão do planejamento , (...), mas a gente acaba também tendo os outros extremos, de unidade que talvez, assim, o foco não está no planejamento naquele determinado período.”	Gestão, política e estrutura departamental	Pessoas e Processos
E-16 “Nós temos uma estratégia de capacitação aqui também que ajuda o desenvolvimento dessa visão de planejamento estratégico , as pessoas vão se capacitando, servidores, e a tendência é que vá melhorando essa compreensão da importância do planejamento. ”	Treinamento e desenvolvimento, Visão	Pessoas e Processos Estratégicos
E-18 “ É importante lembrarmos da importância do processo de planejamento e de que o <i>Campus</i> tem que entender aquilo como uma ferramenta importante.”	Cultura organizacional	Pessoas
E-27 “ Os servidores entendem que o planejamento é fundamental porque senão a casa não anda, né? ”	Processo racional	Processos
E-28 “(...) então, te dá essa tranquilidade para poder seguir tomando as ações necessárias para que a gente consiga atingir as metas ao longo do ano , essa é a importância que eu vejo do planejamento que é feito todos os anos.”	Tomada de decisão e longo prazo	Processos
E-29 “ O papel deles (servidores) na construção do planejamento é muito peculiar , porque eles são também o Instituto, os servidores passam aqui muito tempo, muito tempo da vida, muitos vão passar trinta anos, então, assim, eles têm que participar.”	Mobilização de Pessoas e motivação	Pessoas
E-33 “Aqui no <i>Campus</i> (texto omitido), as pessoas são muito sensíveis essa questão do planejamento , e entendem a importância disso , então a gente não tem uma rejeição contra essa questão de se planejar, porque as pessoas entendem que planejar é evitar retrabalho.”	Cultura organizacional, fluxo de trabalho	Pessoas e Processos
(Doc 2), Planejamento é um dever político do gestor governamental o qual cabe manusear os recursos públicos de forma eficiente e eficaz.	Gestão no Setor Público	Processos e Pessoas

Quadro 32 - Relação das verbalizações e documento do planejamento e outras temáticas

Fonte: Elaborado pelo autor

A Relação das verbalizações e documento do Planejamento com outras temáticas demonstram a percepção dos entrevistados com o tema dentro do contexto organizacional. Neste ponto, evidenciam-se dois grupos notadamente: processo e pessoas, confirmando Matias-Pereira (2010), na medida em que o planejamento consiste na coordenação de pessoas e processos organizacionais.

Além disso, quanto à relação das verbalizações e documentos, infere-se que o IF entende a relevância do planejamento no contexto organizacional e busca implementá-lo tornando cultura da entidade. Destaca-se a relação do tema em face a outras disciplinas, tais como: integração e liderança, auto reconhecimento, treinamento e desenvolvendo, mobilização de pessoas e motivação, cultura organizacional, bem como, processo racional, fluxo de trabalho,

gestão no setor público, política, estrutura departamental, tomada de decisão a longo prazo, visão, previsão e resultado.

Por outro lado, Lembra Meyer Jr. (2005) que os benefícios gerados pela percepção da importância do planejamento, podem proporcionar o amadurecimento da cultura de planejamento e melhoria da imagem institucional.

Inferir-se, que, a percepção da Instituição acerca do planejamento, além de constituir-se ferramenta importante e um dever do gestor público, possibilita a integração dos servidores e setores na participação do processo, de modo que, comprometem-se com o atingimento de metas previamente estabelecida, posto que, todos devem, em algum momento, envolver-se no planejamento, já que melhora o fluxo das operações e evita o retrabalho. Trata-se, portanto, de uma estratégia institucional que sensibiliza e capacita pessoas para produzir uma compreensão e visão do planejamento.

Evidenciou-se também que a percepção acerca do planejamento é um facilitador a implementação do processo de planejamento e é uma função que envolve a coordenação de pessoas e processos organizacionais, utilizando-se de instrumentos de tomada de decisão, visão de futuro e fluxos racionais de trabalho, como também, realizado por pessoas motivadas, capacitadas, e ainda, lideradas por gestores atentos à cultura da organização e aos resultados, operacionalizado com ampla participação da comunidade.

4.2.3 Apoio da equipe técnica de planejamento

A Categoria VII, Apoio da equipe técnica de planejamento, relata, além do trabalho desenvolvido pela CGPL, a necessidade de compreender que o planejamento inserido numa estrutura departamental hierarquizada e linear, não pode ser implementada sem o apoio técnico, supervisão e assessoramento. O que faz com que o planejamento seja executado ao mesmo tempo por responsáveis de linha e função de *staff*.

Para o alcance da eficácia organização, a implementação de planejamento estratégico no setor público vai se dar como apoio da alta administração e nível de competência do grupo técnico que dirige o planejamento, bem como, capacidade de percepção de condições que sustentam as ações planejadas (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Dessa forma, pontuam as verbalizações ao descrever o apoio da CGPL, equipe técnica de planejamento, como fundamental para sanar dúvidas e “Está sempre à disposição do planejamento” afirma entrevista E-02; capacitando “Quanto à utilização de ferramentas e metodologias”, aponta entrevista E-09; por meio de “(...) sugestões de dinâmicas de

planejamento”, lembra entrevista E-24;” evidenciando um facilitador neste processo”. Enquanto isso, a literatura levanta a necessidade de se criar sinergia entre equipes (KAPLAN; NORTON, 2006); envolver as pessoas no processo, (RIZZATTI, 2011); além de sentimento de integração e comprometimento (MELO, 2013).

Adicionalmente, a percepção das entrevistas em relação ao trabalho desenvolvido pela equipe técnica de planejamento, evidenciado pelas verbalizações, também denotam que é um facilitador ao processo de implementação, como afirmado na entrevista de E-02 “Uma facilidade quando a gente tem também, e quando a gente tem alguma dúvida, qualquer coisa, a equipe [CGPL], está sempre à disposição de planejamento”, bem como a entrevista E-13 “O facilitador é a disposição da CGPL do (nome do servidor) e da (nome do servidor), porque é uma coisa que eles fazem, não só pela atenção, mas, porque, eles gostam, eles têm vontade mesmo”. Além disso, afirma entrevista E-32:

Hoje a gente já tem o pessoal da CGPL lá da reitoria, desenvolveu uma metodologia de planejamento que no meu ponto de vista eu acho que ela é bem bacana. (...)é importante até ressaltar e elogiar o trabalho que o pessoal lá da PRDI [inclui-se a CGPL] vem fazendo, essa questão do planejamento.

Por outro lado, no IFB os setores são divididos em Reitoria, Pró-Reitorias, Diretorias e Coordenações, organizadas suas estruturadas em departamentais por serviços de Ensino, Pesquisa, Extensão, Desenvolvimento Institucional e Administração, conforme Anexo A, que evidencia os responsáveis de linha, por conseguinte, a hierarquia e formalidade, poder e organização presentes no organograma, que facilita a comunicação, estabilidade e compreensão. Neste contexto, a função de *staff* permite uma melhor supervisão técnica, concentração no produto final e eliminação de barreiras. Ravara (1995) afirma que as tarefas de *staff* no planejamento consistiram em eliminar de forma proativa às barreiras sistêmicas e dificuldades comportamentais que possam afetar negativamente a implementação.

A Coordenação Geral de Planejamento, além de suas atribuições dentro de uma estrutura departamental, onde é hierarquicamente subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Doc 09), apresenta responsabilidades e atribuições básicas como qualquer outra coordenação, alinhando as tomadas de decisões à estratégia e resultados organizacionais, conforme (Doc 1; Doc 2).

As atividades realizadas não só como órgão de linha, mas, sim, com funções de *staff*, são evidenciadas pela instrução, aconselhamento e supervisão que não interferem na autoridade das unidades apoiadas e setores aos quais prestam serviços e assessoram. Todavia, o gerenciamento do planejamento pelo tipo linha-*staff* é traduzido também por linhas diretas de

comunicação que ligam os órgãos superiores e subordinados que representam à hierarquia, ao passo que o *staff* corresponde à oferta de assessoria, orientação na prestação de serviços internos. Nesta configuração, são reunidos numa só coordenação a autoridade hierárquica e autoridade do conhecimento.

As verbalizações revelam que existe a fusão de atividade de linha e assessoramento realizado da equipe de apoio de planejamento implementado pela Coordenação Geral de Planejamento da PRDI, conforme entrevista E-05 “A **orientação** deles, é fundamental e contribui muito para a formatação do nosso planejamento estratégico.” Além disso, a entrevista E-24, pontua que “a CGPL lhe dá **umas proposições, sugestões** de dinâmica de planejamento das metas do *Campus*”, ao tempo que destaca a fala na entrevista E-18:

Então, essa equipe da Pró-Reitoria, ela percorre os *Campi*, com a proposta de metodologia e presta uma **espécie apoio técnico** para a elaboração desse planejamento institucional. Então o coordenador de planejamento e orçamento ele é quem fica responsável por fazer o diálogo com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional para entender essa metodologia, discutir essa metodologia dentro da Pró-Reitoria e depois de definidas as estratégias, a Pró-Reitoria vem nos *Campi*, dão **assessoramento técnico** e a Coordenação de Planejamento (CDPO) executa na prática as etapas desse planejamento.

A necessidade de alinhar as atividades de planejamento com os processos estratégicos da organização requer uma avaliação aprofundada do papel desempenhado pelo *staff* de planejamento em todo o processo (RAVARA, 1995).

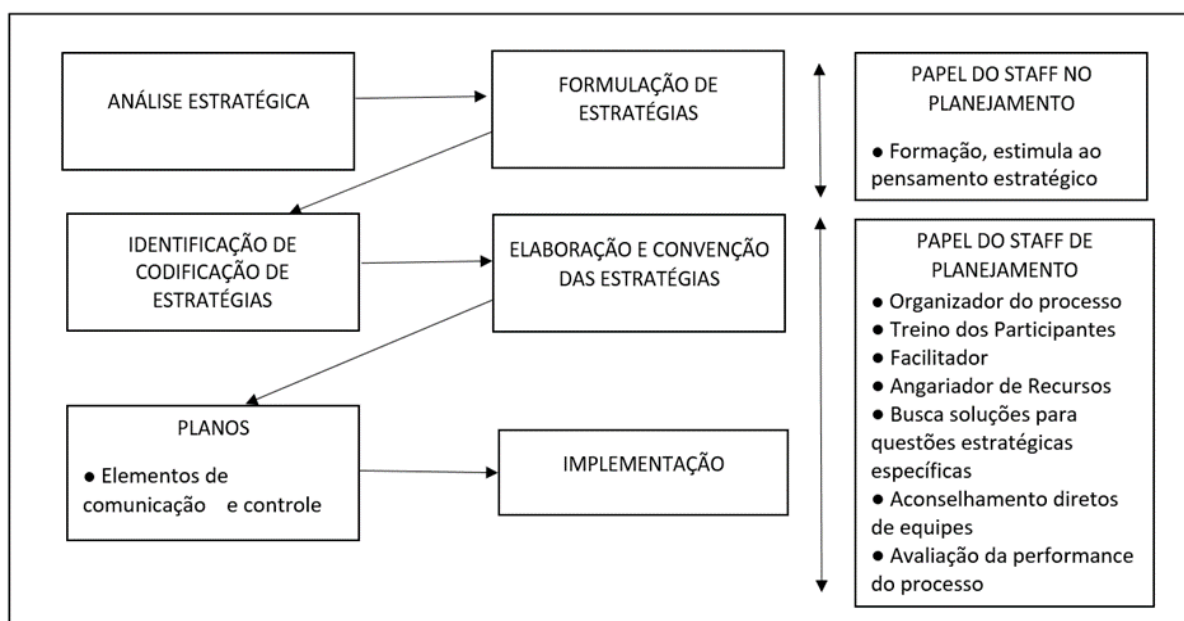


Figura 11 - Papéis do planejamento, plano e *staff* técnico

Fonte: Ravara (1995, p. 194)

A importância da missão do *staff* pode estar compreendida e relacionada diretamente com a aprendizagem organizacional. Entretanto, a redução direta da participação do *staff* no planejamento nos processos decisórios não reduz sua importância efetiva, uma vez que não substitui as responsabilidades dos gestores e tem como função precípua estimular o pensamento estratégico.

Além de catalizador do planejamento, o papel do *staff* de planejamento apresentado por Ravara (1995), e verbalizações são concordantes quando apontam para realização atividade e atribuições de organizador do processo, treinamento e capacitação dos envolvidos, atuando como facilitador na busca de soluções de soluções-problema, bem como, no apoio técnico, assessoramento, aconselhamento, controle e avaliação do plano e, por conseguinte, implementação do planejamento.

Portanto, infere-se que a equipe técnica de planejamento, por meio da CGPL, oportunizou que o Planejamento fosse colocado numa posição de relevância institucional dando suporte a outras áreas do IF, quer seja como responsabilidade de linha, assegurando a metodologia de implantação, bem como, pelo apoio técnico, assessoramento e orientando, exercendo funções de *staff*. Assim, gerir o Planejamento no IFB é uma responsabilidade de cada gestor que recebe orientação de *staff* a respeito das políticas, estratégias e procedimentos adotados pela Instituição.

4.2.4 SGI: ferramenta de otimização de resultado

A Categoria VIII, SGI: ferramenta de otimização de resultado facilitador ao Processo de Planejamento Estratégico, corresponde à utilização de *software* como ferramenta que auxilia os gestores ligados diretamente ao acompanhamento, monitoramento, avaliação e controle das metas e indicadores institucionais. Conforme observa entrevista E-20 “Então, feito essa parte de elaboração, a partir de diagnóstico cenário de forma participativa a gente passa para a parte de execução, no qual a gente utiliza a ferramenta muito importante que é um sistema chamado SGI”.

Dessa forma, a entrevista E-18 afirma que “É um sistema que facilita o acompanhamento, e é uma ferramenta muito boa de controle que é o SGI”, que se constitui como Sistema de Informações Gerencial - SIG - utilizado no IFB para fornecer informações no gerenciamento da eficácia organizacional. As informações são disponibilizadas em extensões xls. e pdf., por meio de relatórios que apoiam as tomadas de decisões administrativas (Doc 21), alinhando e integrando pessoas, processos e sistema ao planejamento e estratégia, e por

consequente, direcionam a organização para atingir suas metas. O SGI, além de incluir recursos de banco dados, faz parte integrante da estratégia do IFB, segundo (Doc 2).

Para Rocha (2003), o gerenciamento estratégico de informação por um sistema de informação gerencial dá suporte ao processo decisório no acompanhamento do planejamento estratégico integrando a informações existentes e aos componentes estratégicos, capaz de dimensionar o futuro, considerando missão e objetivos organizacionais. Fornece ainda insumos e ações que catalisem o desempenho organizacional para alcance da qualidade e os resultados pretendidos, semelhante ao argumento de Oliveira (2009) de que a utilização de sistemas de acompanhamento do desempenho pode confrontar situação prevista e alcançada, enquanto Matias-Pereira (2011) esclarece que devem ser estabelecidas metas e monitorar resultados.

Quanto às verbalizações, afirma-se na entrevista E-10 “Claro que a gente faz um acompanhamento dele (planejamento) perene, na mesma vez que a gente vai fazendo um acompanhamento a ferramenta SGI faz com que as pessoas envolvidas ali recebam tudo que você está atualizando”, ao passo que descreve entrevista E-32:

Tudo isso aqui que é feito e jogado dentro de um sisteminha que ele permite você fazer essa automação dessas metas, e onde a cada pessoa, cada setor responsável tem acesso ao sistema, e ele vai atualizando a execução dessas metas. (...) você precisa colocar documentos que comprovam a execução disso (das metas), ou seja, seria a prova documental.

O ferramental possibilita o monitoramento, acompanhamento da execução e metas e controle do planejamento, como afirma entrevista E-09 “Realmente, a ferramenta (SGI) é poderosa para trazer uma visão de monitoramento, de controle do planejamento”, ao passo que aponta entrevista E-25 “Um ponto positivo que eu vejo é justamente o acompanhamento dessas ações, eu acho que isso é muito forte no IFB, acompanhar as ações, as metas utilizando um sistema (SGI), eu vejo isso como muito positivo.”, tal como afirma entrevista E-16 “(...) outro ponto forte que eu acho é que nós temos um sistema bastante robusto de gestão estratégica que é o SGI. (...) esse sistema ele tem poder suficiente para abarcar todo o planejamento e execução desse planejamento do Instituto. ”

Outro ponto importante, a partir das verbalizações dos entrevistados e documentos, é, que o Sistema, coloca-se como um facilitar para a implementação do planejamento do IFB, como pode inferir dos enunciados na entrevista E-09 “Então, assim, a ferramenta, o software também onde nós levamos o planejamento institucional de cada ano ele tem seus fatores

facilitadores sim, onde a ferramenta ela interage com os servidores envolvidos.”, e aponta entrevista E-03 “(...) já utiliza um sistema que é o SGI, então, esse sistema eu acho que ele é um grande facilitador para essa implementação do planejamento estratégico”, por conseguinte entrevista E-11 salienta que o “SGI é uma ferramenta muito útil, assim, ..., se identifica como facilitador”. Além disso, entrevista E-24 relata:

Eu acho muito bacana aqui no IFB que facilita esse acompanhamento é o próprio sistema que eles utilizam o SGI, eu acho que ele é muito interessante, é uma ferramenta muito boa que é super utilizada. (...) a questão do sistema do SGI como um diferencial que muito lugar não se tem esse tipo de ferramenta de controle, que ela foi até premiada.

Portanto, infere-se que o Sistema de Gerenciamento Integrado - SGI - é uma ferramenta que se constitui num Sistema de Informação Gerencial, que consiste num facilitador para implementação do planejamento estratégico, tanto na execução, acompanhamentos das ações, quanto no monitoramento dos resultados, por meio da automação a atualização de metas, evidenciando um diferencial para a organização. Além disso, possibilita integrar pessoas, processos e sistemas ao planejamento estratégico, apoia a tomada de decisão com informações precisas e tempestivas que favorecem o desempenho organizacional.

4.3 DIFICULTADORES AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os fatores dificultadores ao processo implementação de Planejamento Estratégico como foco nos resultados organizacional são identificados e caracterizados por meio da Dimensão: Dificultadores ao processo de planejamento estratégico.

Dimensão: Dificultadores ao processo de planejamento estratégico		
Nº	Nome das Categorias	Frequência
IX	Cultura da falta de planejamento	16
X	Obstáculos ao planejamento	12
XI	Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura	15
XII	Reduzido engajamento da comunidade acadêmica	18
XIII	Rotatividade de pessoal nos cargos e funções	09
XIV	Barreiras na operacionalização do SGI	07
XV	Arena política	09
XVI	Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações	22
XVII	Adaptação de indicadores para educação	11
XVIII	Rearranjo do planejamento educacional	11

Tabela 7 - Fatores dificultadores ao processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

A Dimensão, Dificultadores ao processo de implementação do planejamento estratégico, possibilita compreender como é complexo e dinâmico o planejamento em Instituição Federal de Ensino, e que diversos fatores podem prejudicar o alcance dos resultados. Identificar e entender que esses obstáculos ou barreiras da tabela 07 existem, é um primeiro passo de forma a resolver essas situações-problemas vinculados ao processo de planejamento.

Organizações do setor privado e público, do setor acadêmico, percebem que a maximização dos resultados é uma questão essencial para a própria instituição devido às mudanças rápidas e descontínuas, bem como, fatores ambientais além de constituir uma forma de dar resposta à sociedade quanto a aplicação dos impostos. Portanto, desenvolver e capacitar gestores capazes de implementar soluções às dificuldades é fundamental.

Dimensão - Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria IX - Cultura da falta de planejamento		
Definição		
<p>A cultura da falta de planejamento é caracterizada por comportamento, hábitos comuns, costumes, ritos e pensamentos compartilhados de forma a posicionar-se frente às situações e demandas imperando repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, fazejamento, postura reativa aos problemas, prevalecendo o imediatismo que estimula a cultura da realização da tarefa e gerência do dia a dia. Além disso, promove maior incidência ao erro, gargalos, retrabalhos, desperdícios, aumento de custos e não atingimentos de prazos, além de estresse e conflitos internos não saudáveis.</p>		
<p>Verbalização da categoria</p> <p>Planejamento é novo na Administração Pública; Rotina do dia a dia atropela o planejamento; Pensar somente no imediato; Falta de planejamento; Priorização do Fazejamento; Cultura de seguir prazo; Cultura da tarefa; Agir de forma não planejada; Planejamento em segundo plano; Não seguir o planejamento; Realização da tarefa não prevista; Negligenciamento do Planejamento; Hábitos de não planejar; Descrença em relação ao planejamento.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura</p> <p>Planejamento é algo que fazemos antes de agir (ACKOFF, 1979). Planejamento é um procedimento formal de olhar para o futuro (MINTZBERG, 2004). Planejamento é um processo contínuo de pensamento (OLIVEIRA, 2009). O Produto do Planejamento é o Plano, (ALBRECHT, 1995; FIGUEIREDO, 2000; PALUDO; PROCOPIUCK, 2011; MELO 2013; OLIVEIRA, 2009; MINTZBERG, 2004). Planejamento eficaz, governamental (MATIAS-PEREIRA, 2010). Planejamento visa atingir objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2011). Imediatismo, sensação de apagar fogo e improviso (MARRA; MELO, 2005; LÜCK, 2000). Cultura da universidade pública, (MIZAEL <i>et al.</i>, 2013). Falta de Planejamento (ARAÚJO, 1996). Soluções Parciais aos problemas (O'KEEFE, 1979). Planejamento requer recurso a criatividade e intuição (MINTZBERG, 2004; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BILHIM, 1995). Criatividade no contexto organizacional, (BRUNO-FARIA, 2003) Planejamento racional e não linear, (AMOROSO, 2002). Planejamento e criatividade, (FAIRHOLM, 2009). Descontinuidade Administrativa (FORPLAD, 1995). O planejamento impulsiona o processo de mudança que pode criar resistências e conflitos que dificulta a implementação do planejamento, (MEYER JR., 2005).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”)</p> <p>Planejamento Formal, PDI 2014-2018, (Doc 1); Ação Planejada, Planejamento Estratégico (Doc 2); Planejamento no setor público, Decreto-Lei 200/67, (Doc 7).</p>
<p>Verbalizações:</p> <p>E-1 “Nas instituições da rede federal, o planejamento estratégico é uma coisa relativamente nova, planejamento é novo no setor público, começa nos últimos dez anos, que até então a gente só pensava no imediato: isso aqui é rotina, o serviço público é rotina. Mas nos últimos dez anos a gente começou a pensar a instituição de uma forma um pouquinho diferente, a gente começou a olhar qual é o papel dessa instituição na sociedade. ”</p> <p>E-2 “Na verdade o que acontece aí, a gente fala é falta de planejamento. (...) e quando o orçamento chega, tem a liberação, sai todo mundo correndo atropelado para montar o processo, e, às vezes, o processo se perde porque não está bem instruído. Então, é realmente uma falta de planejamento. ”</p> <p>E-3 “o que eu ouço muito dizer aqui no Instituto entre gestores ou entre colegas ou servidores que estão nos <i>campi</i> é que a gente já tem uma cultura do planejamento, mas a gente ainda não conseguiu ter uma boa cultura da execução, acompanhamento e execução desse planejamento. ”</p> <p>E-5 “problema é que a rotina do dia a dia vai atropelando, e até a própria tentativa da execução das metas planejadas para o ano corrente, acabam te assoberbando. ”</p> <p>E-7 “A cultura que a gente tem de só seguir prazo, eu tenho prazo que até 31 de julho eu tenho que alimentar, então assim, a correria é tanta que você acaba que no dia 31, no dia 30 à noite que você está lá alimentando o sistema, então assim, é mais rápido do que Fórmula 1, então de 0 a 100 em um dia.”</p>		

- E-7 “Eu acho que tudo que a gente traça, **tudo que a gente planeja não é seguido.** (...). Então, entre resolver outras coisas ou parar e se planejar, ela vai resolver as outras coisas. ”
- E-9 “(...) **porque a cultura de planejamento**, embora se a gente resgatar até o Decreto-lei 200/67 que fala de planejamento, **é um tema extremamente novo na gestão pública**, planejamento estratégicos no serviço público é um assunto extremamente novo. (...) você **não coloca na instituição uma cultura de planejamento em dois anos**, uma instituição que tem mil servidores, aqui é um prédio, nós temos dez *Campi*, cada um com sua realidade, no seu satélite, ...”
- E-11 “Hoje, é feito muito assim, **chegou recurso executa-se ao longo do ano que eu vou vendo as demandas que vão aparecendo**, não tem muito um *link*, uma coisa com a outra. Eu acho que “linkar” planejamento orçamentário com o planejamento. ”
- E-14 “O que traz mais dificuldade para nós aqui alcançar os nossos resultados, (...), eu acho **que falta de hábito de ter um planejamento.** (...) o ser humano, ele **tem preguiça de parar e planejar.** ”
- E-17 “Olha! ..., **o planejamento você sabe como funciona no IFB, é um fazejamento, você já vai fazendo...** A gente deveria fazer o que, primeiro planejar tudo, depois colocar a coisa para andar, e aqui a gente não faz isso, **a gente coloca a coisa para andar e vai correndo atrás, consertando e aprimorando**, e vai aprendendo, outro vai fazendo e planejando e vai aplicando e vai controlando, o fluxo normal das coisas não acontece, então... **Tem que sair apagando fogo aí...**”
- E-18 "**O planejamento ele demora a ser institucionalizado e leva um tempo para ele virar parte da cultura organizacional.** (...), e estamos avançando. Só que nós ainda pecamos no seguinte aspecto: que reflete no contexto. A maioria peca porquê: peca por falta de capacitação, falta de ... Dessa naturalidade com a cultura de planejar, e ter o planejamento estratégico como ferramenta importante da instituição."
- E-19 “(...), **mas como não se há uma cultura ainda devidamente estabelecida de planejamento na instituição...** e basicamente o que se fazia, as demandas chegavam e eram atendidas na medida em que as demandas apareciam, então não tinha aquela questão de estabelecer, olha, nós temos por meta isso com prazos estabelecidos, **na verdade nós fazíamos o que surgia e no prazo que dava**, e assim, é uma coisa que se arrastou no início e para vencer essa cultura hoje é difícil. ”
- E-19 "O planejamento estratégico não é necessariamente suficiente para que você possa implementar, **a cultura do serviço público** muitas vezes faz com que a gente caminhe no sentido **de atender as demandas e o planejamento às vezes ficar em segundo plano.** (...) nós queremos fazer a coisa acontecer, gastamos muito tempo na execução e pouco tempo no planejamento, porque é muito mais fácil executar do que planejar? Pelo contrário, é muito mais difícil."
- E-22 “Porque recebemos recursos orçamentários de última hora e **acabamos fazendo algo que não estava previsto.** ”
- E-24 “Eu acho que por muito por conta dessa **cultura que foi estabelecida de resolução de problemas**, às vezes, é difícil parar o que você está fazendo. ”
- E-31 “**As pessoas querem que as coisas aconteçam do nada**, só que as coisas não acontecem do nada, as coisas acontecem porque no ano anterior você fez um planejamento. ”

Quadro 33 - Categoria IX Cultura da falta de planejamento

Dimensão - Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria X - Obstáculos ao planejamento		
Definição		
Os obstáculos ao planejamento são identificados por meio do limitado conhecimento dos benefícios que a ferramenta proporciona e sua importância ao processo; desinteresse por parte das pessoas em envolver-se ao processo; perda da credibilidade e público; dificuldades de entendimento da linguagem e concepção do planejamento. É percebida sua utilização como mecanismo para cumprir burocracia, rito ou protocolo; falta de tempo para pensar e planejar, sobrecarga de trabalho tem impedido sua aplicabilidade.		
Verbalização da categoria Pouco tempo para parar e planejar; Perda de público e visibilidade; As pessoas não conhecem o planejamento; Limitado entendimento da concepção do planejamento; Baixa percepção de importância pelos atores; Descrédito e ceticismo ao planejamento; Visão de planejamento como peça burocrática.	Referências ao fator indicadas pela literatura O Planejamento em IFES é um procedimento formal que padroniza conceitos e ações (FORPLAD,1995). Instrumento de ação administrativa para soluções de problemas organizacionais (ARAÚJO,1996). A sensibilização alinha e integra pessoas e organização (MATIAS-PEREIRA, 2010; PALUDO; PROCOPIUCK ,2011). Barreiras à implementação do planejamento (MEYER JR., 2005).	Documental (Apêndice “C”) PDI 2014-2018, (Doc 1); Planejamento Estratégico (Doc 2).
Verbalizações: E-2 “Então, muitas vezes, nem o planejamento a gente não conseguia fazer porque não tinha tempo , a gente ou fazia uma coisa, ou fazia outra.” E-7 "A gente teve que fazer num colégio de dirigentes para todo o mundo junto, e todo mundo que eu faço assim, foram só os diretores de administração e os diretores gerais, então assim, a gente perdeu o público, a gente perdeu a visibilidade do planejamento e do orçamento também. " E-7 "Eu não vou dizer eu acho não, porque eu tenho certeza, as pessoas não têm conhecimento de como que funciona o planejamento nosso , fica muito em cima, aquela pessoa que está ali que só recebe o documento ela não sabe em que ponto, em que momento que ela está ajudando no planejamento, se ela vê importância, se aquilo ali é um sistema chave que ela tem que preencher só para constar, eu acho que a maioria pensa que é isso, eu acho que nenhum servidor no Instituto sabe qual que é a importância dele no planejamento, nenhum, eu vou me incluir como todo o mundo." E-10 "(...) e aí eu acho que a dificuldade que é a concepção do que é planejamento estratégico para as pessoas... " E-10 " Planejamento estratégico eu percebo que as pessoas não dão crédito , não dão essa parte técnica, é muito limitado por causa disso." E-11 "o planejamento tem toda uma nomenclatura, tem uma linguagem própria, que muitas pessoas, como aqui no IFB, lidamos com várias instâncias, pesquisa, ensino, extensão, você tem uma dificuldade de fazer todos falarem a mesma língua. " E-13 "(...) que a falta de interesse dos envolvidos , acredito que muitas pensam que o planejamento não é importante, é mais uma burocracia do sistema , é difícil, porque, você mudar a ideia das pessoas ainda mais adultos, cultura, professores, pessoas estudadas." E-14 “ A sobrecarga de trabalho é um problema também... , que impede que tenha uma atenção maior do planejamento . (...) o ser humano, ele tem preguiça de parar e planejar . ” E-17 "(...) uma falha muito grave no planejamento estratégico da alta gestão que é você primeiro abre o curso e começa as aulas, depois você vai atrás de infraestrutura, (...). E-17 "Planejar a gente planeja, mas às vezes o planejamento fica só no papel. " E-18 "E aí é um sintoma de que há uma negação por parte da Instituição da importância da ferramenta do planejamento, é como se fosse cumprir um protocolo. (...) O planejamento acaba virando um faz de conta. " E-31 “(...) muitas vezes o planejamento é feito de forma bem rápida que as pessoas não dão a importância devida ao planejamento , os servidores não têm a noção dessa importância. ... mas tinha que fazer visitas periódicas nos <i>Campi</i> para demonstrar o que é o planejamento, coisa curta, pega uma reunião de colegiado, olha, o planejamento é isso, a importância do planejamento é isso aqui, mostrar a importância mesmo.”		

Quadro 34 - Categoria X Obstáculos ao planejamento

Dimensão - Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XI - Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura		
Definição		
<p>Dificultadores à implementação do planejamento estratégico são caracterizados pela limitada integração entre os processos de planejamento e orçamento, bem como o contingenciamento e demora na liberação de recurso orçamentário e financeiro. Não só quantidade reduzida de pessoal frente a demandas e carência de servidor capacitado em áreas específicas têm prejudicado o alcance de metas e resultados, mas também questões relacionadas a infraestrutura como espaço físico inadequado restringe a expansão da oferta de serviços educacionais.</p>		
<p>Verbalização da categoria Regime de contingenciamento; Restrições orçamentárias; Ausência de recursos financeiros; Quantidade de pessoal insuficiente relativo as demandas; Carências em competências em áreas especificam; Espaço físico inadequado; Conhecimento da gerencia limitada; Necessidade de maior espaço físico.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Utilização adequada dos recursos (OLIVEIRA, 2009). Recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente, eficaz e efetiva, (MATIAS-PEREIRA, 2010). Planejamento integrado ao orçamento (GIACOMONI, 2012). Crítica a vinculação do orçamento e planejamento, (WILDAVSKY, 1975). Escassos recursos orçamentários (GOMES, 2013). O caráter dinâmico que envolve cada vez mais as organizações, relacionando os recursos e capacidades (CARDEAL, 2014).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Interligação do Planejamento e orçamento, Decreto Lei 200/67, (Doc 07). Contingenciamento de Recursos, Relatório de Gestão, (Doc 10).</p>
<p>Verbalizações: E-2 “Primeiro os cortes, a gente tem, que eles nem chamam de cortes, regime de contingenciamento, contingenciamento, e a demora na liberação, por exemplo, esse ano o próprio valor demorou muito, a gente esperou de dezoito avos, que não é o normal, pelo menos em relação a uns doze avos. ” E-4 “(...) que é ausência de recurso (orçamentários), enfim, isso está começando a complicar a expansão e a operacionalização do processo educativo. ” E-5 “Outra dificuldade que eu acho que está em todos os setores é a falta de pessoal, tem pouca gente para executar, hoje as coordenações são o coordenador e mais uma pessoa. ” E-9 “Eu estou colocando orçamento no meu planejamento, e chegar na metade do exercício e olhar assim, caramba, eu não terei recursos para proceder conforme eu planejei. ” E-14 “(...) porque a situação nossa agora está cada vez pior com relação a verba para investimento, infraestrutura...” E-15 “A gente ainda tem uma equipe fraca, fraca que eu falo em número de servidores. ” E-16 “O conhecimento da gestão, ele não é tão grande entre o corpo de servidores, das técnicas de gestão, da ciência da administração, vamos chamar assim, da gestão pública, a gente não tem isso tão disseminado e aí é preciso investir muito em capacitação. (...) Podemos chamar assim, o conhecimento gerencial ele é limitado ainda. ” E-17 “Inicialmente foi a questão que a gente teve um problema físico de espaço, de infraestrutura, mas infraestrutura de pessoal, teve questão orçamentária também que atingiu bastante a gente. (...) a gente mudou para o <i>campus</i> novo então a questão de espaço foi resolvida, mas a gente continuou com os problemas orçamentários. E-22 “Uma das dificuldades que nós sentimos aqui para implementar é os recursos muito limitados financeiramente e de pessoal também, número de servidores muito pequeno.” E-23 “Como a gente tem um quadro muito reduzido de servidores” E-25 “Você planeja no começo do exercício elas (liberações de orçamento) acabam se restringindo no decorrer do ano, justamente por questões orçamentárias(...) então acaba que a gente não consegue se planejar tão bem quanto deveria, porque o nosso planejamento estratégico, muitas ações elas envolvem o orçamento. ” E-29 “Um fator que atrapalha a finalização é questão orçamentária, mesmo, muitas das metas que nós planejamos para esse ano, reformar de algumas coisas, aquisição de alguns materiais tanto para a área administrativa quanto para a área do ensino pararam na questão orçamentária, foram finalizados. ” E-30 “É o mesmo problema dividido em duas etapas, a falta de servidores e depois dos servidores que temos em alguns setores a falta de capacitação. ” E-31 “A maioria das coordenações hoje é um retrato no IFB as coordenações tem duas pessoas, coordenação boa tem duas pessoas. ” E-32 “um dificultador obviamente no último ano foi o contingenciamento, então a redução...”</p>		

Quadro 35 - Categoria XI Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura

Dimensão - Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XII - Reduzido engajamento da comunidade acadêmica		
Definição		
<p>Servidor quando não se sente parte integrante do processo tem dificuldade para envolver-se e comprometer-se no planejamento estratégico da organização. Nota-se que, em parte, este engajamento depende do próprio profissional. Além do reduzido apoio de gestores e alta direção ao planejamento, pessoas e grupo desacreditam que o planejamento em algum momento será implementado, enquanto que a participação de discentes é evidenciada somente em momentos específicos.</p>		
<p>Verbalização da categoria Baixa contribuição; Dificuldade de envolver pessoas; Participação esporádica de discentes; Desinteresse e descrédito no processo; Limitado comprometimento de gestores e alta direção; Pessoas não sentem motivadas em participar; Pouca interação e comprometimento dos atores; Limitada percepção do processo de planejamento.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura A falta de uma percepção coletiva e colaborativa do grupo, não consegue gerar sinergias e motivação entre os indivíduos no alcance de resultados (O'KEEFE,1979). Envolvendo uma complexidade de atores e ambiente (OLIVEIRA,2009). No envolvimento se reconhece as dificuldades, limites e responsabilidades dos servidores envolvidos; socializa, articula e motiva os gestores, pois quebra barreiras, melhora a comunicação (MATIAS-PEREIRA, 2011). As mudanças tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário no sentido de minimizar os efeitos de descontinuidade administrativa (FORPLAD, 1995).</p>	<p>Documental (Apêndice "C") Ata de reunião de 13/09/2013, (Doc 18); Ata de reunião em 24/09/2013, (Doc 19).</p>
<p>Verbalizações: E-2 "(...) mas eu acho que às vezes eles (servidores) estão ali só por estar, não contribuem como deveriam contribuir, mas graças a Deus são poucos. ” E-3 “que desestimula a participação do servidor no processo de planejamento, porque eu acho que às vezes as pessoas ficam um pouco desacreditadas que o planejamento em algum momento ele vai ser executado. ” E-3 “Não sei ainda a receita, assim, como a gestão poderia melhorar no sentido de incentivar e convencer a participação desses servidores nesse processo de planejamento. ” E-7 “Eu acho que o planejamento tem que envolver a instituição toda, o problema e que hoje ele não envolve. ” E-9 “(...) e chegar para os servidores, assim, poxa, como está chegando para mim um plano de metas se eu nem elaborei, nem sabia, está chegando agora para executar, mas eu não fui participe na elaboração dele, então a gente tem esse tipo de unidade e tem várias dificuldades. ” E-9 “Dificuldade de acesso ao <i>Campus</i>, dificuldade de envolver pessoas, a metodologia não está tão alinhada com o que está posto no PDI. ” E-9 “comprometimento dos gestores é um braço muito forte para disseminar, porque aí envolve o lado das pessoas, então o gestor que já traz aquilo para sua unidade, vamos proceder conforme o planejamento, então engajamento dos gestores no planejamento seria um grande... aumentaria demais a eficácia.” E-10 “A gente não consegue essa participação hoje (...) de alunos participando completamente, a gente consegue a participação em alguns momentos específicos. ” E-12 “Não adianta fazer um planejamento estratégico que esteja dentro da PRDI e não ter aquele número de pessoas que participaram do processo, fiquem na ponta e não sabe nem o que o Instituto faz. ” E-12 “Parte do comprometimento das pessoas, eu tenho a crítica ao planejamento estratégico no sentido de que, os dirigentes, alta cúpula da Instituição, não coloca o planejamento estratégico no braço. Isso é fator desmotivacional, para a implementação do planejamento, porque se as pessoas, abaixo desses dirigentes (...), também não vão acreditar. Porque elas (as pessoas) não entendem o planejamento estratégico como um instrumento importante para a Instituição.” E-15 “(...) depende muito do profissional do setor onde a pessoa está, onde a pessoa é lotada, porque nem todo o mundo se envolve, o problema é esse. ” E-15 “(...) e talvez para ele não fica muito claro que ele tem que participar, e ajudar a gente nesse planejamento. ” E-23 “(...) que eu percebo é assim, um pouco envolvimento das pessoas, no universo que a gente tem aí bem significativo, eu creio que hoje a gente tenha hoje entorno de mil servidores, a época que o planejamento foi feito eu participei de algumas discussões, eu fui em algumas plenárias, e aí a gente percebe que as pessoas não se sentem motivadas ou elas não se sentem na obrigação de estar ali contribuindo. ”</p>		

E-23 “(...) então, quando a gente procura fazer uma discussão mais ampla, **a gente tem pouca participação do discente.**”

E-23 “**Ele (servidor) não se sente como uma parte importante do processo**, embora quem está na cúpula enxergue que a participação é sim, ela contribui, mas o servidor por si só ele que está ali sem uma coordenação, sem uma direção, ele não se sente parte importante nesse processo.”

E-24 “Um das coisas que tem que acontecer para um planejamento estratégico dar certo, **esse envolvimento de todos**, apesar de ter tido essa metodologia, (...), **a gente nota a baixa adesão das pessoas.**”

E-32 “**É mais o envolvimento das pessoas**, as pessoas têm que se envolver com isso aqui, as pessoas têm que querer trabalhar, isso a gente não vê. (...) a adesão nesse momento já é muito baixa.”

E-34 **Hoje eu visualizo pouco interação e comprometimento entre os envolvidos”**

Quadro 36 - Categoria XII Reduzido engajamento da comunidade acadêmica

Dimensão – Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XIII - Rotatividade de pessoal em cargos e funções		
Definição		
<p>A rotatividade de pessoal consiste na relação de entradas e saída de servidores, precipuamente para assumir cargos e funções mais vantajosos em outros órgãos da administração pública. Quando a estrutura remuneratória de cargos e funções não acompanha o mercado de trabalho, promove uma disparidade entre os valores dos salários, benefícios e vantagens entre os planos carreiras no âmbito dos três poderes. Enquanto que a rotatividade em função de confiança, o servidor não é atraído a ingressar e permanecer devido aos valores retribuídos. A movimentação desses servidores quebra o fluxo de atividade e estimula a descontinuidade administrativa que dificulta o alcance de metas e resultados.</p>		
<p>Verbalização da categoria Alta rotatividade; Concurso público como degrau; Eleva custos para capacitação; Mudança repentina de gestão e regras; Funções pouco atrativas; Modelos de gestão desajustados; Estrutura remuneratória inadequada; Disparidade remuneratória entre órgãos da administração pública; Descontinuidade administrativa.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura A estrutura em IFES de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho, (AMARA; LOPES, 2014). A rotatividade no cargo pode custar prejuízos não só orçamentários, (AMARAL; LOPES, 2014). As organizações devem se preparar, uma vez que as mudanças são cada vez mais rápidas e descontínuas, (MINTZBERG, 2004).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Servidores deixam o IF, para assumir cargos em outros órgãos, Relatório de Gestão (Doc 10).</p>
<p>Verbalizações: E-06 “(...) que eu percebi, troca de líder, troca de coordenação, por exemplo, talvez uma determinada coordenação dentro de qualquer departamento, ele está fazendo o seu trabalho, e de repente a troca dessa pessoa. Então isso, há uma quebra. ” E-08 “São os fatores dificultadores na implementação do Planejamento é essa expansão desenfreada, rotatividade dos servidores...” E-10 “E aí a gente tinha essa outra questão que é a rotatividade das pessoas dentro do planejamento, muitas vezes, e dentro dos cargos de direção mudavam muito, então chegava a gente estava lá com o planejamento todo pronto, chegava um diretor, mudou o diretor, mudou todas as regras. ” E-13 “Até porque é uma instituição nova, uma rotatividade grande. ” E-20 “(...) tem também rotatividade em alguns cargos, a área técnica, rotatividade muito grande, a pessoa passa aqui, e aí logo depois passa num outro concurso com a proposta salarial maior, e a pessoa faz opção para assumir esse cargo em outro órgão. ” E-22 “E muitas vezes, quando o servidor está quase pronto, o servidor solicita a sua saída para um outro órgão que não o IFB, simplesmente porque ele passa em outro concurso público em uma outra instituição que paga melhor do que o executivo. ” E-24 “A gente tem uma rotatividade muito grande nas coordenações, então a remuneração ela é relativamente pequena, se você pensar numa FG-2 que paga quinhentos e poucos reais para uma pessoa, então elas não são atrativas do ponto de vista financeiro. ” E-26 “(...) uma rotatividade muito grande nos servidores e de gestores. ” E-30 “É muito comum a rotatividade institucional.”</p>		

Quadro 37 - Categoria XIII Rotatividade de pessoal em cargos e funções

Dimensão - Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XIV – Barreiras na operacionalização do SGI		
Definição		
O Sistema de Gerenciamento Integrado é uma ferramenta de Sistema de Informação Gerencial, que constituiu um dificultador para implementação do planejamento estratégico: parte das pessoas não apresentam aceitabilidade em operacionalizar o sistema; <i>software</i> baseado em projetos; permite inserção de dados a qualquer tempo; é desvinculado do orçamento e do processo em si; limitado para o acompanhar, monitorar e controlar de atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.		
Verbalização da categoria Baixa aceitabilidade; Sistema baseado em projetos; Permite inserção de dados a qualquer tempo; Sistema desvinculado do orçamento; Ineficiente para acompanhar, monitorar e avaliar atividades finalísticas.	Referências ao fator indicadas pela literatura A importância de pessoas estarem capacitadas, motivadas e atentas as informações no processo de controle e avaliação (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Dificuldade de adequação de um modelo organizacional que atende às demandas de utilização de insumos informacionais (ROCHA, 2003). O controle consubstancia no acompanhamento do desempenho por meio de sistemas de forma confrontar situação prevista e alcançada (OLIVEIRA, 2009). Devem ser estabelecidos metas e monitorar resultados (MATIAS-PEREIRA, 2011).	Documental (Apêndice “C”) Disponibilidade necessária para sua atualização de dados no SGI. Relatório de Gestão, (Doc 21)
Verbalizações: E-09 “O <i>software</i> hoje nosso, ele não tem muita aceitabilidade não ...” E-10 “O SGI ele foi um sistema que foi criado para projeto, então ele segue a metodologia de projeto. ” E-12 “O que acontece, muitas vezes, o SGI só é preenchido nos momentos que é feito o balanço. A meta é para o ano todo.” E-14 “(...) agora com relação ao poder do SGI eu acho muito interessante ..., mas eu acho só, assim, é complicado às vezes, a gente não consegue vincular muitas vezes o SGI com o orçamento do Campus. ” E-16 “O sistema é robusto, mas, ao mesmo tempo, eu insisto que tem uma dificuldade em relação ao sistema, porque o sistema ele tem um grande potencial, mas ele não é usado nesse potencial todo, e o potencial acho que a gente teria que definir os parâmetros de como nós vamos usar isso. ” E-28 “Hoje o sistema que ele utiliza que é o SGI ele permite você fazer um acompanhamento das metas, mas ele não é um sistema muito amigável para quem não está intimamente ligado do processo. ” E-31 “(...) mas no SGI o acompanhamento dela não fica real, que muitas metas a gente até executou, mas não colocou no SGI.”		

Quadro 38 - Categoria XIV Barreiras na operacionalização do SGI

Dimensão - Dificultadores aos Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XV – Arena Política		
Definição		
<p>A educação é um campo de disputa que envolve atores e grupos por meio de conjunto de conflitos e satisfação de interesses individuais em detrimento aos institucionais. Pessoas e grupos insatisfeitos e desconfiantes com o processo de planejamento posicionam-se de forma contrária ao plano e não se comprometem com deveriam aos objetivos organizacionais.</p>		
<p>Verbalização da categoria Educação campo de disputa; Satisfação de interesses individuais; Grupo insatisfeito atua em desacordo ao plano; Limitado comprometimento em relação aos objetivos organizacionais; Priorização de interesses alheios ao ambiente organizacional.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Planejamento é acima de tudo um ato político, que envolve uma multiplicidade de atores, de interesses e relação de poder (MELO, 2013). O jogo e relação de poder entre aliados e adversários avançam o conflito para negociação, equaciona os interesses políticos e sociais, o que o torna um planejamento político (MATUS, 1996). Um processo de negociação e coalizão de conflitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Há embates de concepções dentro de IFES (FORPLAD, 1995). É necessário vontade e apoio político para fiel implementação do Planejamento (MATIAS-PEREIRA, 2010). Define fases de concepção da política relacionado ao planejamento estratégico (MATIAS-PEREIRA, 2011). As organizações públicas não podem ser regidas por improviso, ou pressões dos atores sociais ou mudanças conjunturais (MATIAS-PEREIRA, 2012). Organização são pequenos sistemas políticos (MEYER JR., 2005). Prestação de contas à comunidade (MEYER JR.; LOPES, 2015).</p>	<p>Documental PDI 2014-2018, (Doc 01); Planejamento Estratégico, (Doc 2) Relatório de Gestão, (Doc 10); Crescimento desordenado, Ata de reunião, (Doc 19).</p>
<p>Verbalizações: E-2 “Eu acho que devido ao cenário, político, econômico não só nacional, mas como mundial, a gente tem esse problema de orçamento, financeiro, que prejudica as metas.” E-4 “Então, educação é um campo de disputa, tem gente que de fato não quer que essa clareza seja alimentada, é mais cômoda a situação ficar desse jeito até por uma questão de prestação de contas do que eu faço, então se eu não tenho clareza da missão, da função social de onde eu tenho que chegar ninguém vai me cobrar, a sociedade não vai me cobrar.” E-4 “Nós construímos um planejamento para atender interesses específicos e não interesses que nortearam a construção do próprio Instituto, que é da comunidade que é o setor produtivo, que é da dimensão cultural, que é o da dimensão social, que é o da dimensão econômica.” E-08 “São os fatores dificultadores na implementação do Planejamento é essa expansão desenfreada”. E-19 “Muitas vezes você tem um cargo que é exercido por alguém não pela competência que se tem, mas são cargos muitas vezes políticos, podemos dizer assim, eu não quero comprometer os nossos colegas de trabalho, mas é uma coisa que de fato acontece e não é realidade unicamente da instituição.” E-19 “Nós esbarramos muitas vezes nas políticas do governo, esbarramos muitas vezes na questão da falta de estrutura, é fato, isso acontece.” E-19 “No final das contas espero que nós possamos alcançar resultados que sejam visíveis para todos, afinal de contas nós estamos aqui justamente para dar uma resposta para a comunidade.” E-23 “Eu vejo o contexto político dentro do Instituto Federal, então nós fazemos umas definições de planejamento em que eu não sei se por forças estranhas, forças alheias as nossas vontades elas acabam influenciando diretamente no nosso planejamento, e aí a gente tem a definição, a gente traça algumas metas que a gente precisa atingir, mas aí vem o contexto político que ele acaba influenciando nisso.” E-31 “(...) e essas poucas pessoas vão para defender alguns pontos de vista, e às vezes aquele ponto de vista não reflete a realidade institucional.”</p>		

Quadro 39 - Categoria XV Arena Política

Dimensão – Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XVI - Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações		
Definição		
<p>Caracteriza-se como dificultador ao planejamento elaborar, acompanhar e executar metas em organizações acadêmicas, uma vez que pessoas são desencorajadas a alcançá-las, posto que não são elaboradas de forma clara, concisa e mensuráveis. O que se prejudica o alcance dos resultados organizacionais são metas e ações inatingíveis ou inexecutáveis, ou por outro lado, que facilmente seriam atingidas com reduzido esforço. Desta forma, são construídas a partir da percepção de cada um, e não tecnicamente, bem o acompanhamento é deficitário.</p>		
<p>Verbalização da categoria Elaboração de metas inatingível e inexecutável; Metas desalinhadas como planejamento; Construção equivocada de metas; Desentendimento entre meta, ações e tarefas; Metas irrisórias; Acompanhamento de metas não tempestivo; Elaboração a partir da percepção do indivíduo.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Normalmente, não há uma visão compartilhada na universidade pelos atores envolvidos (ARAÚJO, 1996). O PDI deve apresentar ações, metas e objetivos a serem alcançados (MIZAEL <i>et al.</i>, 2013). Outro problema na efetivação do planejamento estratégico na universidade é a falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização (ARAÚJO, 1996). Complexidade do entendimento e entrega do seu produto final (FALQUETO, 2012). O método de avaliação institucional é um trabalho em andamento no campo acadêmico e profissional (ECCLES, 1991). Desalinhamento entre objetivos, decisões, ações e resultados, bem como falsa percepção de mensuração (MEYER JR.; LOPES, 2015). Dificuldade de elaborar instrumento de acompanhamento do planejamento em IES (MEYER JR., 2005). Metas executáveis e desafiadoras (UCHOA, 2013).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Metas PDI 2014-2018 IFB, (Doc 1); Metas do Planejamento, (Doc 2); Efetividade de metas no Relatório de Gestão, (Doc 10); Define Metas e ações, (Doc 23); Decreto Lei 200/67 (Doc 7).</p>
<p>E-2 “O planejamento da forma que é feito eu não sou muito de acordo, porque assim, normalmente você se reúne, elabora as metas, e como algumas pessoas dizem, a meta é uma meta Ferrari, vai de 0 a 100 em cinco segundos.”</p> <p>E-3 “(...) eram metas que a gente chama de metas locais, eram metas, assim, do campus e não estava explícito como que aquelas metas iam ajudar no alcance do objetivo estratégico que está no PDI que é para alcançar a missão do Instituto.”</p> <p>E-4 “(...) onde a gente vai ver quais metas foram alcançadas, que percentual dessas metas foram alcançados, quais os gargalos e como corrigir para que no ano que virá a gente possa de fato efetivar as metas.”</p> <p>E-4 “Então não basta o comando central ou a reitoria estabelecer metas de cima para baixo, isso do ponto de vista da educação isso é uma grande falácia.”</p> <p>E-5 “Se você ler o PDI você vai verificar que os objetivos estratégicos, as metas propostas, as ações, é um pouco confuso. (...) o interessante não é ter muitas metas, porque tendo muitas metas acaba tirando o foco da proposta, então assim, às vezes, a proposta de meta poderia facilmente ser trocada por uma ação, então são confusões que acontece no planejamento, e a gente acaba por eximir essas dificuldades nessa reunião coletiva.”</p> <p>E-7 “Eu acho que até alcançar as metas nossas não é muito difícil, porque as metas que eles colocam para a gente alcançar são irrisórias, então, assim, para eu conseguir executar [meta específica do setor], isso é muito fácil eu executar ele, já nasce executado (...) então é uma meta que nem deveria existir.”</p> <p>E-9 “O pessoal no momento de elaborar as ações às vezes se desprende um pouco daquilo que está posto no planejamento estratégico.”</p> <p>E-13 “(...) e aí foram criando talvez algumas metas, que hoje são inatingíveis, e houve essa preocupação, e hoje você é cobrado.”</p> <p>E-17 “Então as metas que você traça de um lado facilita porque como você já está com as coisas acontecendo você sabe até onde você pode chegar, você não vai estabelecer nenhuma meta que seja difícil de ser atingida, ao contrário, ...”</p>		

E-18 “**Durante o planejamento se estabelece metas que facilmente seriam atingidas, obviamente seriam atingidas sem nenhum esforço, automaticamente.** (...) Na própria **construção das metas ainda há uma dificuldade de envolvimento dos alunos.** (...) E uma outra dificuldade, essa foi a que mais percebemos na execução das metas, foram as metas que não dependem exclusivamente da gente. ”

E-18 “Muitas pessoas não entendem estes processos e nós **acabamos fazendo das nossas metas tarefas estanques.** Daí agente estabelece um monte de tarefas vista como metas e o planejamento fica a maior parte focado nesta tarefa. (...) A meta não pode ser tão fácil, porque senão o planejamento estratégico não serviria de nada e ela não pode ser infactível, **porque você olha para aquilo não vou dar conta para que que eu vou me esforçar.** ”

E-21 “(...) porque, às vezes, é planejado uma meta, **mas quando chega lá na ponta não se avalia se existe a condição realmente de realizar.** ”

E-22 “**Colocamos metas que nós pensávamos que eram palpáveis e conseguir que fossem atingíveis,** isso também foi outra questão, que nos facilitou a atingir as metas, e tivemos até, o que não é muito bom em gestão, metas atingidas que não estavam previstas no nosso planejamento, não é muito bom porque você não planejou aquilo, mas fez, acabou fazendo. ”

E-24 “**As pessoas, elas têm dificuldades de entender o que é uma meta,** então as metas elas não são bem construídas, elas não são construídas muito tecnicamente, eu acho que é isso, eu acho que dá para fazer aquilo, então o parâmetro de construção das metas ele é muito deficiente. ”

E-24 “(...) por exemplo, **quando é estabelecido uma meta no próprio sistema ela pode ser desdobrada em várias ações,** que é o certo, você tem ali os objetivos, e aí você faz o desdobramento daquela meta em objetivos menores ou em ações como o SGI chama, só que, como existe uma premissa que já é problemática, que é na construção meta, esse desdobramento ele é complicado, **então a gente tem ferramentas de gestão à disposição, mas atualmente eu não vejo aplicação delas.** ”

E-24 “**As metas elas são construídas de forma empírica, a partir da percepção de cada um, elas não são construídas tecnicamente.** ”

E-27 “(...) tem meta, existe a meta que é de ensino, e a meta do administrativo. **A meta do administrativo atingimos 100% à de gestão ... rapidinho, a de gestão é bem mais prática, mas, a de ensino e que depende da ponta, depende do aluno.** ”

E-29 “O estudo das metas de todo o IFB começou um pouco mais tarde, está um pouco mais demorado para acontecer, esse foi um ano mais atípico, mas ele foi um ano em que as **metas estão um pouco mais atrasadas,** então, a primeira coisa que teria que melhorar é o tempo de discussão. ”

E-30 “Eu acho que por um lado uma **falta de definição clara** de quem são os **atores responsáveis pelas metas.** ”

E-31 “Eu não consigo fazer esse **acompanhamento (das metas),** porque na minha mesa para todos os problemas do mundo. (...) aí eu fico realmente com muita demanda e isso contribui para um não acompanhamento das metas, aí **infelizmente as metas vão ser atualizadas naquele finalzinho de ano.** ”

E-32 “(...) então a gente em muito pouco, a gente faz o **exercício de olhar para as metas de forma coletiva e participava,** como é feito na elaboração. ”

E-33 “(...) aí a execução dessas metas encontra no ano seguinte, (...), **ela [as metas] tem uma efetividade muito baixa.**”

Quadro 40 - Categoria XVI Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações

Dimensão – Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XVII - Adaptação de indicadores para educação		
Definição		
<p>É um desafio a construção de indicadores em educação pois exigem parâmetros específicos na sua elaboração, de forma a conciliar a medição, aferição e resultado, uma vez que questões políticas influenciam sua definição; são estabelecidos indicadores inatingíveis; dificuldades de automatizar o processo de coleta de dados e indisponibilização de dados em tempo real; definição de indicadores que possam ser compreendidos pela comunidade acadêmica. Além disso, outra dificuldade consiste em mensurar um elevado número de indicadores ao mesmo tempo, obter dados confiáveis e consolidados, bem como construí-los de forma que possibilitem verificar tanto a dimensão econômica, mas também a dimensão da eficácia pedagógica, da efetividade social e da relevância cultural.</p>		
<p>Verbalização da categoria Construção e mensuração de indicadores em educação; Coleta de dados manual; Informações não confiáveis; Quantidade elevadas de Indicadores; Conciliar medição, missão e resultado; Entendimento da eficiência, eficácia e efetividade em educação; Indisponibilização de dados; Compreensão dos indicadores.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura No documento de PDI deve contar metas e indicadores de desempenho (FALQUETO, 2012). Enquanto o planejamento aponta o caminho a ser seguido, a estratégica é o percurso passo a passo, é ação sendo executada, por meio de metas, objetos e indicadores (OLIVEIRA, 2009). O objetivo de qualquer sistema de mensuração, indicadores e metas deve ser no sentido de promover a motivação da alta direção, gerentes e colaboradores (KAPLAN; NORTON, 1997). Indicadores podem ser de resultados, processo e contextuais (MATIAS-PEREIRA, 2011). Questões políticas influencia a definição de indicadores (UCHOA, 2013). O desafio da administração educacional é medir o desempenho em IES (MEYER JR.; LOPES, 2015). Indicadores e metas, ao lado da criatividade, intuição e valores (FAIRHOLM, 2009).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Indicadores do PDI, (Doc 1); Indicadores no Planejamento, (Doc 2); Indicadores do Termo de Acordo de Metas, (Doc 3); Indicadores Acórdão do TCU (Doc 10);</p>
<p>Verbalizações: E-4 “Isso para mim é um fator que dificulta a construção de um planejamento no campo da educação, isso coloca-se como um grande desafio, como construir indicadores que possibilitam a gente verificar essa dimensão econômica, mas também a dimensão da eficácia pedagógica, da efetividade social e da relevância cultural?” E-11 “É o seguinte, o primeiro trabalho que estamos fazendo aqui é de tentar sistematizar a coleta desses dados e tentar automatizar o máximo esse processo, de forma que temos interferência humana para evitar erros.” E-11 “Esse é o primeiro ponto de gargalo para os indicadores do TCU (Tribunal de Contas da União), que não temos esses dados em tempo real, somos muito dependentes dessa geração de relatório.” E-12 “A dificuldade maior é de mensurar esses indicadores, que são tantos, é o fato dos dados, a gente não tem dados disponíveis, confiáveis e consolidados. (...) o indicador é de um jeito e tem que ser calculado desse jeito. (...) É muito difícil de mensurar aquilo que nós mesmos criamos no PDI, porque criamos, não pensando em um indicador realmente mensurável, além disso, os indicadores que são exigidos de nós. Temos dificuldades em pegar os dados e trabalhar.” E-16 “(...) então o grande desafio de construir indicadores na educação é a gente conciliar a medição, a aferição do resultado com a inclusão, ou seja, evitar que a gente faça <i>rankings</i> e que esses rankings se tornem de alguma forma negativos no conjunto aí dos estudantes e servidores, então o grande desafio é esse, hoje, é construir esses indicadores do desempenho da instituição.” E-16 “Um dificultador estrutural, por chamar assim, é que a área de educação ela exige a construção de indicadores muito específicos.” E-18 “Então hoje a gente tem no planejamento baseado em tarefas, onde há uma dificuldade muito grande de você estabelecer indicadores e as poucas que você tem indicadores, elas não estão claras para toda comunidade, para todos os <i>Campi</i>, temos essas do termo de acordo de metas, e temos a da lei de criação do Instituto que também não são cobradas.” E-18 “Você não consegue gerar um indicador e o indicador precisa ser perene de modo que você pode comparar, naquela mesma ação em anos diferentes para você saber se você avançou ou se você retrocedeu.”</p>		

E-18 “Algumas metas do termo do acordo de metas, famigerado de alguns anos atrás que as duas primeiras **são ineficazes, absolutamente ineficazes, que são de eficácia e eficiência**, colocaram índices absurdos como meta, **como se desconhecesse a realidade**, não sei o que se passou na época de construção no termo de acordo de metas, que é um termo de acordo de metas nacional e o CONIF.”

E-24 “(...) **e uma coisa que falta são os indicadores de desempenho**, a gente tem alguns indicadores básicos que é relação aluno professor, índice de eficiência, índice de eficácia, mas até os próprios indicadores que a gente tem eles são pouco trabalhados, muita gente não entende como eles funcionam, então se você não tem indicador de desempenho, é difícil você medir se uma meta ela foi alcançada ou não, então acabam sendo metas que...”

E-24 “(...) mas, eu acho que falta a gente **trazer isso um pouco para a nossa realidade quais são os indicadores que a gente... Como que a gente vai medir o nosso desempenho.**”

Quadro 41 - Categoria XVII Adaptação de indicadores para educação

Dimensão - Dificultadores ao Processo de Planejamento Estratégico		
Categoria XVIII –Rearranjo do planejamento educacional		
Definição		
<p>O dificultador do planejamento em educação caracteriza-se em como medir e mensurar o desempenho organizacional, tanto por critérios qualitativos e quantitativos, visto que prevalece um arranjo de que a instituição tem que funcionar como uma empresa, à luz dos interesses apenas imediatos de curto prazo. As características especiais do planejamento em organizações educacionais não podem perder de vista a ação cooperada, tampouco serem implementados a partir de modelos e ferramentas de eficácia e efetividade do setor empresarial que privilegie a eficiência econômica, em detrimento de valores que permeiam a realidade acadêmica, de forma a não abandonar sua essência e missão.</p>		
<p>Verbalização da categoria O planejamento deve possibilitar transformação social; Educação não se faz pelo espontaneísmo; Preferência por medidas quantitativas; O que é qualidade em educação; Qual é o resultado em educação; Os resultados em educação não são de curto prazo.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Não existe uma fórmula padrão para se implantar o planejamento estratégico nos Institutos Federais de Educação (MELO, 2013). IFES apresenta estrutura de muitas complexidades (ARAÚJO, 1996). Aponta o quanto é difícil gerir os processos em organizações universitárias (REBELO, 2004).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Elaboração do PDI 2014-2018, (Doc 1); PPI instrumentaliza o processo educativo, (Doc); Risco no Relatório de Gestão, (Doc 10).</p>
<p>Verbalizações: E-01, “(...) e eles (comunidade externa) vem trazendo a sua demanda e que eles esperam do instituto, e aqui técnicos, estudantes e docentes ouvindo isso e trabalhando conjuntamente, eu acho que a gente vai chegar aí sim ao planejamento eficaz.” E-01 “Eu acho que o nosso planejamento de fato ele deve contemplar a necessidade de transformação social, nesse sentido e que a gente oferta, aí sim para atingir essa transformação social a gente oferta cursos técnicos, cursos superiores, formação de professores, uma extensão tecnológica constituída por assistência técnica, consultoria, a gente tem os projetos de arte, cultura, quer dizer, há um conjunto de ações e atividades de programas que traduzem o planejamento estratégico do instituto.” E-01 “(...) e educação não é uma coisa que a gente faz em dez minutos (...), o planejamento estratégico de uma instituição ela precisa necessariamente atender o que a população espera.” E-04 “(...) então há uma construção preocupada com a articulação e participação dos diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar nesse processo. (...) e esse planejamento ele tem que ser um planejamento dialógico e participativo. Na questão do planejamento, seja na concepção, seja no acompanhamento, seja na avaliação todas essas fases têm que ter a participação efetiva de todos os sujeitos que vão ser atingidos pelo processo educacional e que vão ser responsáveis pela construção desse processo educacional.”</p>		

E-04 “(...) então nós temos que construir nossa forma de **planejamento interno que seja efetivo, que seja eficaz, que tenha relevância cultural e efetividade social**, caso contrário nós vamos ficar refém dos órgãos de controle ou das metas vindas de cima para baixo.”

E-10 “Hoje as pessoas são muito **quantitativas**, muito numéricas, por mais que a gente **tenha numa instituição de ensino que o qualitativo é muito importante**, mas o meu qualitativo pode ser diferente do seu qualitativo e a gente chegar a uma concepção do que é qualidade do ensino, da educação, do IFB. (...) Revisão do PDI, então a gente está caminhando para as **concepções filosóficas**, mas ao mesmo tempo a gente precisa de um dado concreto para falar assim, gente, o nosso caminho está certo, ou tem caminhos melhores, ou realmente esse caminho é furada, volta.”

E-16 “(...) então, por exemplo, **medir qualidade da educação**, isso é um desafio, porque o que é qualidade exatamente? É passar, é ter nota boa, passar no Enem, é que o aluno encontre o caminho de ser uma pessoa realizada, feliz, o que é qualidade no fim das contas.”

E- 19 “Planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo e de fato **as nossas ações no dia a dia não podemos esperar ter resultados imediatos**, mas, é uma construção hoje que vai refletir num futuro bem próximo.”

E-20 “(...) e **o planejamento** vai ter uma característica importante, que é uma característica de **legitimidade na comunidade**.”

E-22 “A gente tem que ver os **próximos vinte anos, no mínimo**.”

E-29 “Tem um entendimento de que a gente planeja para o próximo ano, e não é, a gente não planeja para o próximo ano, a gente **planeja para os próximos vinte, trinta, quarenta anos**, planeja até para quando eu não estiver mais aqui.”

Quadro 42 - Categoria XVIII Rearranjo do planejamento em educação

4.3.1 Cultura da falta de planejamento

A Categoria IX, Cultura da falta de planejamento, busca evidenciar a cultura da organização em relação ao planejamento institucional. A cultura organizacional constitui um fenômeno dinâmico presente em todos os momentos, sendo um elemento intrínseco aos indivíduos, na medida em que a relação com o ambiente guia e restringe o comportamento de pessoas ou grupos através de crenças, normas comuns, valores compartilhados, afirma Schein (2009).

Trata-se de conjunto de hábitos, atitudes compartilhados e percebidos pelos membros da instituição, que fomenta o processo de mudança, com isso, pode afetar o *status quo* da organização gerando resistências e conflitos que dificulta a implementação do planejamento, afirma Meyer Jr. (2005), tal como relata Bilhim (1995), que a cultura dentro da administração pública, por vezes, assume aspectos perversos.

De acordo como Mintzberg (2004) o planejamento surgiu com Fayol com suas previsões de demandas para cinco, dez anos e pode ser compreendido como um procedimento formal, de forma a olhar para o futuro, apoiado por tomadas de decisões. Por outro lado, lembra Oliveira (2009) que o planejamento não é uma simples previsão, projeção, predição na resolução de problemas, mas sim um processo contínuo de pensamento sobre o futuro.

Planejamento é algo que se realiza antes de ação (ACKOFF, 1979), e constitui um processo de tomada de decisão integrado antes do momento da ação para o atingimento de metas. O produto desse trabalho é a elaboração do plano (ALBRECHT, 1995; FIGUEIREDO, 2000; PALUDO; PROCOPIUCK, 2011; LIVEIRA, 2009; MINTZBERG, 2004; FORPLAD, 1995), de forma coletiva, que é condição necessária para um planejamento eficaz (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No setor público, o Decreto-Lei 200/67 (Doc 7), orienta que o servidor ou gestor deve agir de forma planejada, enquanto que no Planejamento Estratégico (Doc 2, p. 2), conceitua-o como “dever político e obrigação legal do gestor público”. Dentro dessa visão, o planejamento na administração pública é um tema recente, mesmo que se tenha um normativo desde de 1967, enfatiza na entrevista E-09 “(...) porque a cultura de planejamento, embora se a gente resgatar até o Decreto-lei 200/67 que fala de planejamento, é um tema extremamente novo na gestão pública, planejamento estratégicos no serviço público é um assunto extremamente novo”. Além disso, destaca-se:

Nas instituições da rede federal, o planejamento estratégico é uma coisa relativamente nova, planejamento é novo no setor público, começa nos últimos dez anos, que até então a gente só pensava no imediato: isso aqui é rotina, o serviço público é rotina. Mas nos últimos dez anos a gente começou a pensar a instituição de uma forma um pouquinho diferente, a gente começou olhar qual é o papel dessa instituição na sociedade. Entrevistado E-01.

Observa-se, em primeiro lugar, que o planejamento governamental é um tema novo na administração pública, que pode transformar a realidade social de uma nação quando aplicado de forma racional, eficiente, efetiva e inovadora na solução de problemas da sociedade (MATUS, 1996), que integra um conjunto de ações interligadas e complementares, de tal forma, que as instituições públicas não devem ser regidas pelo imprevisto ou por pressão de atores sociais ou mudanças conjunturais (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Para Ribeiro (2010), a cultura de planejamento em IF é catalisada na construção e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional. Com a obrigatoriedade de se elaborar um PDI, conduz os gestores a pensar de forma racional, antecipada aos acontecimentos no setor educacional de suas instituições. Todavia, explica Estrada (2000), em seu estudo que um dos dificultadores na implementação do planejamento estratégico em IES, ao lado da falta de vontade política da alta administração e conhecimento técnico, é a cultura da falta de planejamento.

Dentro da dimensão simbólica de planejamento proposto por Meyer Jr. (2005), a cultura, valores, princípios e ritos, é a “cola” que mantém a organização unida e representa o que as pessoas pensam, valorizam e acreditam. Esses elementos influenciam a percepção das pessoas, como elas entendem a importância e como consideram prioritário o planejamento da organização. Essa cultura interna da organização influencia pensamento, práticas, por conseguinte, formas de gerir e planejar.

Acrescenta que a cultura de planejamento é um dos fatores relevantes dentro de Instituições de Ensino Superior.

A busca da cultura de planejamento nas universidades é apontada como o terceiro fator interno mais relevante do planejamento praticado. Uma possível razão para a ausência de uma cultura de planejamento é a descontinuidade administrativa presente nas universidades, que se reflete numa prática assistemática desse processo. (MEYER JR., 2005, p. 384).

Em IFES, “na verdade a descontinuidade administrativa é quase uma norma” (FORPLAD, 1995, p. 05). Outro ponto importante é a crença compartilhada por docentes, discentes, servidores e comunidade externa a respeito do desempenho organizacional. A

percepção de relevância no planejamento praticado, influencia como as pessoas pensam e comportam na instituição, aponta Meyer Jr. (2005).

Por outro lado, os atores sociais têm pressionado e demandado mais resultados a curto prazo, que provoca o gestor a suplantarem etapas que prejudica a ação planejada, como afirmado na entrevista E-01 “Então essa pressão, essa premência que a população tem dos serviços educacionais, do serviço tecnológico científico, é um fator que atrapalha a gente, porque vem a pressão, pressão, eu quero um *campus*, eu quero alunos, quero resultado, isso não se constrói em poucos dias”. Entretanto, “é importante separar as atividades de rotina daquelas que são efetivamente de planejamento” (FORPLAD, 1995, p.12).

Na gestão educacional, são observadas limitações da ação administrativa realizada sem planejamento, aponta Lück (2000, p. 8):

(...) não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está "apagando incêndios", isto é, "está sempre correndo atrás do prejuízo" e sendo conduzido pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma "não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar.

A cultura da tarefa, apesar de favorecer a flexibilidade em IFES, é evidenciada na pesquisa de Marra e Melo (2005, p. 27), de sorte que os gestores executam suas “atividades sem planejamento, imperando o imediatismo, a sensação de apagar fogo e o improvisado”. Neste sentido, corroboram com os pesquisadores, as verbalizações entrevista E-07 “(...) Então, entre resolver outras coisas ou parar e se planejar, ela vai resolver as outras coisas”, tal como afirma entrevista E-31 “Porque as pessoas querem que as coisas aconteçam do nada, só que as coisas não acontecem do nada, as coisas acontecem porque no ano anterior você fez um planejamento para aquilo.” Análogo as verbalizações, argumenta Mintzberg (2004) que o planejamento não é algo em que as pessoas façam por acaso.

Da mesma maneira, aponta entrevista E-08 "Nós ainda estamos engatinhando nessa questão do planejamento. (...) Primeiro executa. A prioridade hoje é executar e posteriormente se sobrar tempo, depois nós planejamos. Então, mudar um pouco o foco entre executar e planejar”, e destaca-se:

Na verdade, o que acontece aí, a gente fala é falta de planejamento. (...) e quando o orçamento chega, tem a liberação, sai todo mundo correndo atropelado para montar o processo, e, às vezes, o processo se perde porque não está bem instruído. Então, é realmente uma falta de planejamento”. Entrevistado E-02.

Outro ponto importante que prejudica a ação planejada e alcance dos objetivos institucionais em Instituições Federais de Ensino estão relacionadas à tipicidade da gestão universitária, que aborda questões sobre cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração por pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública (MIZAEL *et al.*, 2013), tal como argumenta Meyer Jr. (2005) que o dificultador constitui-se na medida que o planejamento impulsiona o processo de mudança, como isso, afeta o *status quo* da organização, que pode criar uma percepção de ameaças às pessoas envolvidas gerando resistências e conflitos.

Conforme observa Araújo (1996) em seu trabalho, o planejamento estratégico em IFES, o processo de planejamento é dissociado da gestão, não é compreendido como um elemento importante de ação administrativa; falta credibilidade no instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais; não há envolvimento das atividade acadêmica na atividade de planejamento; as instâncias colegiadas não estimulava o pensamento estratégico, mas, pelo contrário, estimulava-se a gerência do dia a dia. Para Meyer Jr. e Meyer (2006), o que predomina quando se observa o planejamento em instituições de ensino superior é a dicotomia entre intenção e ação.

Por sua vez, os entrevistados relataram que a função de executar tem sido a preocupação mais recorrente em detrimento ao de planejar, conforme entrevista E-05 “Problema é que a rotina do dia a dia vai atropelando, e até a própria tentativa da execução das metas planejadas para o ano corrente, acabam te assoberbando de alguma forma.”, como também aponta entrevista E-11 “Hoje, é feito muito assim, chegou recurso executa-se ao longo do ano que eu vou vendo as demandas que vão aparecendo, não tem muito um *link*, uma coisa com a outra.”. Além disso, corrobora a entrevista E-22 “Porque recebemos recursos orçamentários de última hora e acabamos fazendo algo que não estava previsto.”, por fim, destaca-se a institucionalização do termo “fazejamento” na verbalização do respondente:

Olha! ..., o planejamento você sabe como funciona no IFB, é um fazejamento, você já vai fazendo... A gente deveria fazer o que, primeiro planejar tudo, depois colocar a coisa para andar, e aqui a gente não faz isso, a gente coloca a coisa para andar e vai correndo atrás, consertando e aprimorando, e vai aprendendo, outro vai fazendo e planejando e vai aplicando e vai controlando, o fluxo normal das coisas não acontece, então... tem que sair apagando fogo aí. Entrevistado E-17.

Assim sendo, infere-se que o termo “fazejamento” indica um entendimento de que foi executada uma demanda que necessariamente deveria ter sido prevista anteriormente, acompanhada da expressão “é urgente”. Quando não há planejamento os procedimentos,

atividades, tarefas e ações são levantados sua necessidade ao mesmo tempo em que são executados, imperando o imediatismo. “O ser humano, ele tem preguiça de parar e planejar.”, afirmado na entrevista E-14.

Fazer sem planejar no setor público, além de descumprir preceito legal, presente no Decreto-Lei 200/67 (Doc7), como também pode levar o gestor e servidor público a enfrentar às situações-problemas de forma reativa, que favorece maior incidência ao erro e provoca gargalos e retrabalhos, desperdícios e aumento de custos e não atingimento de prazos, além de gerar estresse e conflitos internos não saudáveis. Portanto, apesar de resolver a demanda, está propensa em ser uma ação ineficiente, ineficaz, e, por conseguinte, não efetiva.

Os entrevistados afirmam que instituir uma cultura de planejamento, leva-se tempo, até anos, para se tornar uma hábito da organização, fazendo parte das rotinas da Administração, como evidenciado nas falas da entrevistado E-9 “Você não coloca na instituição uma cultura de planejamento em dois anos, uma instituição que tem mil servidores, aqui é um prédio, nós temos dez *campi*, cada um com sua realidade, na sua satélite, por conseguinte, entrevista E-14 “O que traz mais dificuldade para nós aqui alcançar os nossos resultados, (...), eu acho que é falta de hábito de ter um planejamento.”

(...), mas como não se há uma cultura ainda devidamente estabelecida de planejamento na instituição... e basicamente o que se fazia, as demandas chegavam e eram atendidas na medida em que as demandas apareciam, então não tinha aquela questão de estabelecer, olha, nós temos por meta isso com prazos estabelecidos, na verdade nós fazíamos o que surgia e no prazo que dava, e assim, é uma coisa que se arrastou no início e para vencer essa cultura hoje é difícil. Entrevista E-19

Do mesmo modo, afirma a entrevista E-07 "A cultura que a gente tem de só seguir prazo, (...) a correria é tanta que você acaba que no dia 31, no dia 30 à noite que você está lá alimentando o sistema, então assim, é mais rápido do que Fórmula 1, então de 0 a 100 em um dia.", que possibilita inferir, a partir das falas, que prevalece na instituição uma cultura da falta de planejamento, visto que, a rotina do dia a dia é atender as demandas na medida em que aparecem, imperando o imediatismo e a cultura de realização da tarefa.

Dentro dessa visão, a cultura de planejamento pode ser entendida como prática interna da organização que guia o padrão de comportamentos e hábitos de forma contínua e sistêmica de ação planejada antecipa a realização do evento. Infere-se que no Instituto, conforme verbalizações e documental nesta categoria identifica-se que o hábito de planejar não é um costume e hábito compartilhado com membros da organização, uma vez que, impera constantes e repetidas ações de improvisação, sensação de “apagar fogo”, fazejamento, numa

postura reativa aos problemas, aceitação de resolução parciais de demandas (O'KEEFE, 1979), e compreensão uma posição deliberada de se adaptar às situações ao tempo que são levantadas, negligenciando o planejamento. Neste contexto, corrobora a entrevista E-19:

O planejamento estratégico não é necessariamente suficiente para que você possa implementar, a cultura do serviço público muitas vezes faz com que a gente caminhe no sentido de atender as demandas e o planejamento às vezes ficar em segundo plano. (...) nós queremos fazer a coisa acontecer, gastamos muito tempo na execução e pouco tempo no planejamento, porque é muito mais fácil executar do que planejar? Pelo contrário, é muito mais difícil.

Observa Matias-Pereira (2010) que a sensibilização no processo de planejamento dos envolvidos é importante para a instituição, na qual ainda não exista uma cultura de planejamento, ao passo que conforme Bilhim (1995), afirma que os problemas da cultura organizacional, na medida em que reconhece que as normas, valores e crenças são fatores críticos de sucesso não só na elaboração, como também, implementação de qualquer estratégia.

Todavia, a capacidade da organização em adaptar-se flexibilizando frente às situações ambientais e contingências não deve ser confundida com problemas de falta de planejamento, embora o planejamento requeira a institucionalização de programas e pensamento sobre o futuro, bem como, recurso à intuição, criatividade e inovação, (MINTZBERG, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; BILHIM, 1995).

Assim, a criatividade no contexto organizacional pode ser entendida como um processo de geração de ideias, produtos e/ou serviços que contribuam ao mesmo tempo para a organização e bem-estar das pessoas, que apresenta uma estreita relação com a inovação, corrobora Bruno-Faria (2003). Desse modo, a falta de planejamento não se confunde com ocorrências ou situações contingenciais e emergentes que são colocadas no contexto da organização, tampouco como oportunidades de ações criativas.

O planejamento não pode ser adversário do processo criativo, mas sim, são integrados e complementares. Segundo Amoroso (2002), o planejamento está relacionado não só com a preparação de planos, objetivos, táticas e metas, mas também, inovação, criatividade, incentivo à inteligência não linear, de forma a identificar novas oportunidades que possam mudar a direção das alternativas.

O planejamento e criatividade devem situar-se em qualquer processo estratégico (FAIRHOLM, 2009; MINTZBERG, 2004), uma vez que ambos são complementares nas organizações por meio de indagações e pensamento sobre o futuro, ao mesmo tempo inovando, sendo inteligente e criativo, mas, também, os processos precisam ser colocados em prática formalmente de modo que os gestores possam atender e superar as dificuldades do dia a dia.

Como o pensamento convencional não funciona em um mundo em transformação, é necessário adotar pensamento inovador e criativo, a fim de fazer frente à orientação de futuro e necessidade de transformação da escola. Esse pensamento deve, por certo, estar associado a uma perspectiva de transformação da realidade. (LÜCK, 2000, p. 12).

Entretanto, num primeiro momento, trabalhar de forma planejada, racional, burocrático, prevendo os passos, sistematizando rotinas quando possível e levantando cenários, pode informar, à primeira vista, uma barreira a implementação do processo criatividade. A questão fundamental neste ponto consiste em não posicionar a criatividade atributos de forma a superar as ações urgentes e necessárias do dia a dia, substituindo a função do planejamento.

Portanto, é um dificultador a implementação do planejamento estratégico, quando não são compartilhadas crenças, hábitos comuns e atitudes de modo a pensar e agir de forma planejada. Além disso, infere-se que o planejamento é algo que é realizado antes de agir, por meio de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro de forma a resolver os problemas, ao passo que a Cultura de Planejamento, apesar de necessitar de tempo para sua implantação, pode ser identificado quando são estabelecidos padrão de comportamento e hábitos de forma antecipada às situações-problemas e demandas que atingem os resultados da organização. Entretanto, a cultura da falta de planejamento pode ser percebida por crenças compartilhadas, comportamentos comuns e atitudes caracterizadas por repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, fazejamento, postura reativa aos problemas, imperando o imediatismo que estimulava a gerência do dia a dia.

A cultura da falta de planejamento promove também incidência ao erro, gargalos e retrabalhos, desperdícios e aumento de custos e não atingimentos de prazos, além de estresse e conflitos internos não saudáveis. Portanto, mesmo quando se prevalece na instituição uma cultura da falta de planejamento às demandas podem até ser resolvidas, no entanto, são propensas a tornarem-se uma ação ineficiente, ineficaz, e, por conseguinte, não efetivo.

4.3.2 Obstáculos ao planejamento

A Categoria X, Obstáculos ao planejamento, identifica e descreve, a partir da percepção de servidores e gestores, obstáculos que têm prejudicado a implementação do planejamento institucional, visto que, esta etapa se apresenta como os momentos mais críticos de todo o processo de planejamento (MATIAS-PEREIRA, 2010; ESTRADA, 2000; MEYER JR., 2005).

O Planejamento em IFES é visto como procedimento formal que padroniza conceitos e ações constitui-se numa ferramenta adotado para integrar ações de desenvolvimento

e posiciona-se como instrumento de mudança organizacional que garante a continuidade administrativa, com ênfase na formalização, sistematização e racionalidade (FORPLAD,1995).

É possível notar uma disfunção do planejamento nas verbalizações dos entrevistados quando informam que o planejamento tem sido colocado para cumprir uma burocracia e seguir um rito, como observa entrevista E-17 "Planejar a gente planeja, mas às vezes o planejamento fica só no papel.", além disso, entrevista E-18 "E aí é um sintoma de que há uma negação por parte da Instituição da importância da ferramenta do planejamento, é como se fosse cumprir um protocolo. (...) O planejamento acaba virando um faz de conta". Por outro lado, não é dada a devida importância ao planejamento:

(...) os servidores não têm a noção dessa importância. ... mas tinha que fazer visitas periódicas nos *campi* para demonstrar o que é o planejamento, coisa curta, pega uma reunião de colegiado, olha, o planejamento é isso, a importância do planejamento é isso aqui, mostrar a importância mesmo. Entrevista E-31.

Outro ponto que apresenta como dificultador à efetividade na implementação do planejamento, consiste no pouco tempo disponível para se planejar, sobrecarga de trabalho e falta de recursos, conforme enfatizado na entrevista E-02 "(...) então muitas vezes nem o planejamento a gente não conseguia fazer porque não tinha tempo, a gente ou fazia uma coisa, ou fazia outra.", ao passo que a entrevista E-14, revela "a sobrecarga de trabalho é um problema também..., que impede que tenha uma atenção maior do planejamento, (...)". Por conseguinte, entrevista E-17 "A gente tem uma falha muito grave no planejamento estratégico da alta gestão que é você primeiro abre o curso e começa as aulas, depois você vai atrás de infraestrutura, (...)."

Para Araújo (1996), a falta credibilidade e apoio da alta gestão ao instrumento de planejamento para a solução dos problemas organizacionais em Instituições Federais de Ensino é um fator dificultador para a implementação do plano. Todavia, a credibilidade necessária apontada não é percebida na verbalização da entrevista E-10 "Planejamento estratégico eu percebo que as pessoas não dão crédito, não dão essa parte técnica, é muito limitado por causa disso.", e destaca:

A gente teve que fazer num colégio de dirigentes para todo o mundo junto, e todo mundo que eu faço assim, foram só os diretores de administração e os diretores gerais, então assim, a gente perdeu o público, a gente perdeu a visibilidade do planejamento e do orçamento também. Entrevista E-07.

Uma solução para a falta de engajamento e suporte, informam (MATIAS-PEREIRA, 2010; PALUDO; PROCOPIUCK,2011), é que a sensibilização com reuniões,

palestras, seminários e *workshops* pode envolver e alinhar todos os integrantes da organização sobre importância desse planejamento, e enfatizar que o apoio de cada colaborador contribui para o sucesso da organização.

Os obstáculos à implementação do planejamento no IF, a partir de falas de entrevistados, evidenciam a falta de compreensão sobre o processo de planejamento pelas pessoas, bem como, a dificuldade de entender sua linguagem, conforme entrevista E-10 "(...) e aí eu acho que a dificuldade que é a concepção do que é planejamento estratégico para as pessoas...", tal como aponta entrevista E-11 "O planejamento tem toda uma nomenclatura, tem uma linguagem própria, que muitas pessoas, como aqui no IFB, lidamos com várias instâncias, pesquisa, ensino, extensão, você tem uma dificuldade de fazer todos falarem a mesma língua". Quanto à operacionalização do planejamento, a entrevista E-07 destaca:

(...) eu não vou dizer eu acho não, porque eu tenho certeza, as pessoas não têm conhecimento de como que funciona o planejamento nosso, fica muito em cima, aquela pessoa que está ali que só recebe o documento ela não sabe em que ponto, em que momento que ela está ajudando no planejamento, se ela vê importância, se aquilo ali é um sistema chave que ela tem que preencher só para constar, eu acho que a maioria pensa que é isso, eu acho que nenhum servidor no Instituto sabe qual que é a importância dele no planejamento, nenhum, eu vou me incluir como todo o mundo.

Logo, caracterizam-se como obstáculos ao planejamento: o limitado conhecimento dos benefícios que a ferramenta proporciona, e com isso, não o percebem como algo importante; desinteresse por parte da comunidade acadêmica em envolver-se ao processo; perda da credibilidade e público ao processo; dificuldades de entendimento da linguagem e concepção do planejamento. Além disso, sua utilização é percebida como mecanismo para cumprir burocracia, rito ou protocolo; falta de tempo para pensar e planejar e sobrecarga de trabalho tem impedido sua aplicabilidade.

A negação da importância devida ao planejamento prejudica o desempenho organizacional. A disfunção do planejamento é percebida quando utilizado somente para cumprir a lei, ao passo que a sobrecarga de trabalho pode ser um sintoma da cultura da falta de planejamento, já que gargalos e erros estão intrinsecamente relacionados com sua ocorrência, bem como o limitado apoio da alta gestão, impulsionam uma reação semelhante aos níveis organizacionais subordinados.

4.3.3 Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura

A Categoria XI, Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura, descreve como a gestão da execução orçamentária, quantitativo de pessoal inferior a quantidade de atividades e rotinas administrativas, carência em competências em áreas específicas de servidores e gestores, e infraestrutura inadequada têm dificultado a implementação de um planejamento eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira (2009), a estratégia da organização deve ajustar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização do uso de oportunidades identificadas no ambiente, tal como informa Matias-Pereira (2010), que os recursos disponíveis no setor público devem ser utilizados de forma eficiente, eficaz e efetiva.

Atualmente, por mandamento legal, o emprego do orçamento deve ser vinculado ao planejamento de forma a apoiar o desempenho organizacional. O Decreto-Lei 200/67 e outras normas direcionam para associação do orçamento e planejamento, tais como: a Constituição Federal de 88, a Lei de Diretrizes Orçamentárias, a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, o Plano Plurianual, a Lei nº 4.320/64, ressalta Giacomoni (2012). Dentro dessa visão, afirma Meyer Jr. (2005) que há limitada integração entre planejamento e orçamento em IES.

Assim, a integração do planejamento e orçamento na Administração Pública pode ser percebida no Decreto-Lei 200/67, Capítulo I, art. 7, Do Planejamento:

A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteadose segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos: a) plano geral de governo; b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.

Entretanto, o primeiro instrumento legal que realizou esta interface entre planejamento e orçamento foi a Lei nº 4.320/64. Aponta Matias-Pereira (2010) que essa lei, define as normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, e, com isso, surgem as primeiras instruções do planejamento de longo prazo no setor público.

Entretanto, para Wildavsky (1975), importante crítico da metodologia de integração do planejamento ao orçamento, na medida em que o orçamento atual quando vinculado ao anterior, provocaria, pouca flexibilidade na elaboração de novos orçamentos em cada ano. Além

disso, existiria uma tendência em prosseguir com programas vigentes, não abrindo espaço para novas ações.

Para Gomes (2013), em termos relativos, o volume de recursos orçamentários destinados às Instituições Federais de Ensino, tem diminuído devido à crescente expansão dos *campi* e oferta de cursos, programas, projetos e ações desenvolvidos e cobranças de cidadãos por resultados, por meio de uma educação pública de qualidade que atenda a todos sem distinção, respeitando as possibilidades e necessidades de cada um.

De acordo com as verbalizações sinalizam que a falta de orçamento tem prejudicado a implementação do planejamento, por conseguinte, a concretização de metas e resultados, conforme consta na entrevista de E-04 “(...) que é ausência de recurso (orçamentários), enfim, isso está começando a complicar a expansão e a operacionalização do processo educativo.”, ao passo que, acrescenta entrevista E-09 “Eu estou colocando orçamento no meu planejamento, e chegar na metade do exercício e olhar assim, caramba, eu não terei recursos para proceder conforme eu planejei.”. Além disso, destaca entrevista E-29:

Um fator que atrapalha a finalização é questão orçamentária, mesmo, muitas das metas que nós planejamos para esse ano, reforma de algumas coisas, aquisição de alguns materiais tanto para a área administrativa quanto para a área do ensino pararam na questão orçamentária, foram finalizados.

Outro fator dificultador na execução do orçamento de forma a fazer frente às despesas programadas e planejadas está relacionado ao contingenciamento e demora na liberação de recursos, conforme entrevistado E-32 “Um dificultador obviamente no último ano foi o contingenciamento, então a redução (...)”, no mesmo sentido, aponta entrevista E-02 “Primeiro os cortes, a gente tem, que eles nem chamam de cortes, regime de contingenciamento, contingenciamento, e a demora na liberação, por exemplo, esse ano o próprio valor demorou muito, a gente recebeu de dezoito avos, que não é o normal (...)”. Além disso, destaca-se entrevista E-25:

(...) você planeja no começo do exercício elas [liberações de orçamento] acabam se restringindo no decorrer do ano, justamente por questões orçamentárias (...) então acaba que a gente não consegue se planejar tão bem quanto deveria, porque o nosso planejamento estratégico, muitas ações elas envolvem o orçamento.

O contingenciamento de recursos em um *campus*, impediu a realização de investimentos e a abertura de turmas do Pronatec e Mulheres Mil nas regiões administrativas do Paranoá e Itapoá. Da mesma forma, a utilização de infraestrutura, cedida por parceiros, prejudicou a efetivação de metas e alcance de resultado, conforme Relatório de Gestão (Doc

10, 2014). Além disso, são identificados como dificultadores pelos gestores em suas respectivas unidades, quanto ao orçamento:

UNIDADE	DIFICULDADES ORÇAMENTÁRIAS
PREN	Questões orçamentárias (falta de financeiro).
NTIC	Identificamos os riscos de restrição orçamentária.
CGAM	A insuficiência orçamentária impossibilitou aumento de ações do <i>Campus</i> no que se refere a ampliação do planejamento pedagógico (aulas práticas e utilização de recursos didáticos variados) e dos projetos de pesquisa e extensão.
CPLA	A insuficiência de limite orçamentário para execução dos processos prontos para empenho.
CRIF	A limitação orçamentária foi um ponto que causou impacto nas ações de funcionamento.
CTAG	A redução de orçamento para investimento e custeio, levando a alterações no planejamento e gerando atrasos no início e na conclusão de diversas ações, o que contribui para a não finalização de meta.
CSSE	Contingenciamento de recurso impediu abertura de novas turmas.

Quadro 43 - Dificuldades orçamentárias

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão exercício de 2014

De acordo com o quadro 43, do total de unidade e órgão que devem incluir seus resultados no relatório de gestão na Instituição, entre Pró-Reitorias, *Campi* e Núcleos Sistêmicos, 35% justificaram que o não alcance de metas são relacionados à questão orçamental, em especial, quanto à insuficiência, limitação e contingenciamento de recursos.

Todavia, os dificultadores presentes no planejamento colocados aos gestores no IF, não são restritas às questões orçamentárias, conforme afirma entrevista E-22 “(...) então uma das dificuldades que nós sentimos aqui para implementar é os recursos muito limitados financeiramente e de pessoal também, número de servidores muito pequeno”.

A quantidade de servidor inferior ao volume de atividades dificulta a operacionalização das rotinas administrativas, causa estresse e conflitos internos, possibilidade de erros e não cumprimento de prazos legais. Salienta a entrevista E-23 “Como a gente tem um quadro muito reduzido de servidores”, ao passo que, afirma entrevista E-15 “A gente ainda tem uma equipe fraca, fraca que eu falo em número de servidores.”. Além disso, aponta entrevista E-05 “(...) outra dificuldade que eu acho que está em todos os setores é a falta de pessoal. Tem pouca gente para executar, hoje as coordenações são o coordenador e mais uma pessoa.”, bem como, ressalta-se na entrevista E-31 “A maioria das coordenações hoje é um retrato no IFB as coordenações tem duas pessoas, coordenação boa tem duas pessoas.”

Desse modo, a falta de servidor, além de prejudicar a execução de procedimentos, pode levar à sobrecarga de trabalho. Esses fatores que dificultam uma ação eficaz no

planejamento são evidenciados no Relatórios de Gestão da Instituição, por gestores que lidam diretamente como metas e indicadores organizacionais, por exemplo:

UNIDADE	DIFICULDADES COM PESSOAL
PRAD	Falta de pessoal.
PRDI	Número reduzido de servidores.
PREN	Demandas não compatível com a força de trabalho disponível.
DRGP	Quantitativo inferior de servidores no setor frente às demandas existentes.
NTIC	Falta de servidores técnicos.
CBRA	Falta de pessoal.
CEST	O reduzido número de servidores docentes e técnicos administrativos no quadro limitam as ações do <i>Campus</i> .
CRIF	O quantitativo de servidores que é insuficiente frente a quantidade de demandas.
CSAM	Escassez de mão de obra, onde alguns setores contam com apenas um servidor e quase todos os setores trabalham sobrecarregados.
CSSB	A falta de servidores, principalmente técnicos administrativos, impediu maior autonomia na realização dos processos de compras e nas atividades de execução financeira descentralizada e no atendimento as demandas dos alunos com qualidade e eficiência.
CTGC	Outra dificuldade é a falta de servidor.

Quadro 44 - Dificuldades com Pessoal

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão de 2014 (Doc 10,2014)

De acordo com o quadro 44, do total de unidade e órgão que devem informar seus resultados, cerca de 60% dos setores ou unidades organizacionais apontaram como justificativa para a sua não efetivação de metas: a falta ou ausência de servidor tanto técnico, como docente, que prejudicou responder as demandas e necessidades institucionais.

Além da ausência do servidor em posto de trabalho apontado no último relatório de Gestão (Doc 10,2014), evidencia *gap* de competência nas unidades do IF. A PREN informa que parte de servidores desconhecem regras internas e legislação, enquanto a DRGP evidencia a falta de capacitação de áreas pontuais vinculadas às aposentadorias e abono permanência, por conseguinte, NAIN relata a insuficiência de capacitação e treinamento em áreas específicas por parte dos integrantes do setor, Relatório de Gestão (Doc 10, 2014).

Conforme análise documental, percebe-se limitada capacitação de servidor e capacidade técnica atinentes ao planejamento institucional. Assim, é evidenciado na verbalização na entrevista E-30 “É o mesmo problema dividido em duas etapas, a falta de servidores e depois dos servidores que temos em alguns setores a falta de capacitação”. Além disso, destaca-se:

(...) o conhecimento da gestão, ele não é tão grande entre o corpo de servidores, das técnicas de gestão, da ciência da administração, vamos chamar assim, da gestão pública, a gente não tem isso tão disseminado e aí é preciso investir muito em capacitação (...). Podemos chamar assim, o conhecimento gerencial ele é limitado ainda. Entrevista E-16.

Outro ponto que se apresenta como obstáculo ou dificuldade para implementação do planejamento e efetivação das metas e resultados estão relacionados à infraestrutura. Segundo Relatório de Gestão (Doc 10, 2014), o espaço físico tem limitado e impossibilitado a expansão da oferta de cursos (CRIF); obra paralisada acarreta problemas na abertura de novos cursos (CBRA); utilização de instalações de parceiros que não dispõem de infraestrutura adequada para viabilizar todas as atividades do *Campus*, (CCEI); falta de infraestrutura interna dificulta o alcance dos objetivos (CTGC); por fim, destaca que não há espaço físico suficiente para alocar servidores (CEST).

Conforme documental, a verbalização do respondente indica que a questão orçamental está impactando a infraestrutura. Entrevista E-14 “(...) porque a situação nossa agora está cada vez pior com relação a verba para investimento, infraestrutura”, ao passo que outro participante aponta para dificuldades no alcance de resultados devido à falta de pessoal, orçamento e infraestrutura:

Inicialmente foi a questão que a gente teve um problema físico de espaço, de infraestrutura, mas infraestrutura de pessoal, teve questão orçamentária também que atingiu bastante a gente. (...)a gente mudou para o *campus* novo então a questão de espaço foi resolvida, mas a gente continuou com os problemas orçamentários. Entrevista E-17.

As estratégias adotadas para superar as dificuldades e limitações de pessoal e servidor qualificado em determinadas áreas, orçamento e infraestrutura apontadas no Relatório de Gestão (Doc 10, 2014), foram operacionalizadas por meio de movimentação de pessoal entre setores, descentralização de atividades, integração e compartilhamento de tarefas entre servidores, nomeação de novos servidores por meio de concurso público e contratação temporária, bem como, busca de novas parcerias e levantamento de prioridades. Sendo assim, caráter dinâmico que envolve cada vez mais as organizações estão relacionando aos recursos e suas capacidades, conforme Cardeal (2014).

Portanto, infere-se que são dificultadores a implementação do planejamento estratégico a limitada integração entre os processos de planejamento e orçamento, bem como, o contingenciamento e demora na liberação de recurso orçamentário e financeiro. Não só número reduzido de pessoal frente à demanda, mas também, servidores não capacitados têm prejudicado o alcance de metas e resultados, como também, questões relacionadas à infraestrutura como espaço físico inadequado que limita a expansão e oferta de serviços.

4.3.4 Reduzido engajamento da comunidade acadêmica

A Categoria XII, Reduzido engajamento da comunidade acadêmica, permite identificar que o processo de implementação do planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior para que seja eficaz é fundamental e necessário o engajamento da comunidade acadêmica.

Na execução do planejamento são evidenciados conflitos e uma complexidade dos atores envolvidos (MATUS, 1996), e que a falta de uma percepção coletiva e colaborativa do grupo prejudica a geração de sinergias e motivação entre os indivíduos que dificulta o alcance de resultados (O'KEEFE, 1979). Enquanto que os eventos de mobilização permitem reconhecer as dificuldades, limites e responsabilidades dos servidores envolvidos; socializa, articula e motiva os gestores, pois, quebra barreiras e melhora a comunicação (MATIAS-PEREIRA, 2011).

A Categoria V, Mobilização de pessoas, apontou que desenvolver uma estrutura de mobilização e aproximação de pessoas por meio da sensibilização, envolvimento, participação, conscientização e comprometimento, além de ser essencial e posicionamento mais assertivo frente às demandas e premissa básica para dar certo que facilita o alcance de metas, constituindo assim, uma peça-chave para a implantação.

As constantes mudanças na direção das universidades e também do MEC, tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário como meio de se manter os rumos do sistema de ensino superior, principalmente se mantida a sua característica participativa, no sentido de se minimizar efeitos da descontinuidade administrativa. (FORPLAD, 1995, p.19).

Entretanto, alguns respondentes indicaram um entendimento de que, parte de servidores, não contribui como deveria. Entrevistado E-02 “(...) mas, eu acho que, às vezes eles [servidores] estão ali só por estar, não contribuem como deveriam contribuir, mas graças a Deus são poucos.”, ao passo que a entrevista E-34 “Hoje, eu visualizo pouco interação e comprometimento entre os envolvidos”. Além disso, aponta entrevista E-23 “Ele (servidor) não se sente como uma parte importante do processo, embora quem está na cúpula enxergue que a participação é sim, ela contribui, mas o servidor por si só ele que está ali sem uma coordenação, sem uma direção, ele não se sente parte importante nesse processo.”

Da mesma maneira, presente na Ata de reunião em 24/09/2013, relata-se no sentido de que as pessoas não querem se comprometer: “A PRDI tem um papel importante e está se desempenhando, convidando, divulgando, com a disponibilização do formulário do *SWOT* foi

a mesma coisa, as pessoas comparecem fazem suas opiniões e não voltam” conforme (Doc 19, p. 67).

Observa-se que as pessoas não se envolvem no processo de planejamento estratégico no IF, segundo quadro 45.

Envolvimento de pessoas no processo planejamento estratégico	
Entrevistado	Verbalização
E-7	“Eu acho que o planejamento tem que envolver a instituição toda, o problema e que hoje ele não envolve. ”
E-9	“(…) dificuldade de envolver pessoas , a metodologia não está tão alinhada com o que está posto no PDI.”
E-15	“(…) depende muito do profissional do setor onde a pessoa está, onde a pessoa é lotada, porque nem todo o mundo se envolve , o problema é esse.”
E-24	“Um das coisas que tem que acontecer para um planejamento estratégico dar certo, esse envolvimento de todos , apesar de ter tido essa metodologia, (…), a gente nota a baixa adesão das pessoas. ”
E-32	“ É mais o envolvimento das pessoas , as pessoas têm que se envolver com isso aqui, as pessoas têm que querer trabalhar, isso a gente não vê. (…) a adesão nesse momento já é muito baixa. ”
E-23	“(…) que eu percebo é assim, um pouco envolvimento das pessoas , (…), a época que o planejamento foi feito eu participei de algumas discussões, eu fui em algumas plenárias, e aí a gente percebe que as pessoas não se sentem motivadas ou elas não se sentem na obrigação de estar ali contribuindo. ”

Quadro 45 - Envolvimento de pessoas no planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Infer-se, a partir das verbalizações, que as pessoas não se motivam a envolver-se no processo de planejamento, embora evidencie momentos de participação. Tal argumento é confirmado na entrevista E-15 “(…) e talvez para ele não fica muito claro que ele tem que participar, e ajudar a gente nesse planejamento.”, enquanto isso, ressalta-se na entrevista E-3 “(…) que desestimula a participação do servidor no processo de planejamento, porque eu acho que às vezes as pessoas ficam um pouco desacreditadas que o planejamento em algum momento ele vai ser executado”. Além disso, aponta entrevista E-12 “Não adianta fazer um planejamento estratégico que esteja dentro da PRDI e não ter aquele número de pessoas que participaram do processo, fiquem na ponta e não sabe nem o que o Instituto faz.”

Outro ponto importante constitui na baixa participação do discente no processo que dificulta um discussão mais abrangente. Entrevista E-10 “A gente não consegue essa participação hoje[...] de alunos participando completamente, a gente consegue a participação em alguns momentos específicos”, tal como informa a entrevista E-23 “(…) então, quando a gente procura fazer uma discussão mais ampla, a gente tem pouca participação do discente”.

Consoante as verbalizações, a informação documental presente na Ata de reunião de 13/09/2013 (Doc 18), conduz para o mesmo sentido: o baixo engajamento da comunidade

acadêmica no processo de planejamento. Evidencia-se o esforço em engajar a comunidade acadêmica no processo de elaboração do planejamento, “eu não sei mais o que fazer, porque tá indo *e-mail* para todos e converso com todas as pessoas que encontro, eu tento personalizar a busca e mesmo assim não vêm” (Doc 18, fls. 59).

O limitado envolvimento de parte de gestores em incentivar o engajamento da comunidade tem dificultado a eficácia no processo do planejamento, de acordo como a entrevista E-03 “Não sei ainda a receita, assim, como a gestão poderia melhorar no sentido de incentivar e convencer a participação desses servidores nesse processo de planejamento”, ao passo que indica a entrevista E-12 “Parte do comprometimento das pessoas, eu tenho a crítica ao planejamento estratégico no sentido de que, os dirigentes, alta cúpula da Instituição, não coloca o planejamento estratégico no braço. Isso é fator desmotivacional”. Ademais, alerta entrevista E-09:

(...) comprometimento dos gestores é um braço muito forte para disseminar, porque aí envolve o lado das pessoas, então o gestor que já traz aquilo para sua unidade, vamos proceder conforme o planejamento, então engajamento dos gestores no planejamento seria um grande... aumentaria demais a eficácia.

Portanto, infere-se que o servidor, quando não se sente parte importante do processo, desmotivado, tem dificuldade para envolver-se e comprometer-se no planejamento estratégico da organização. Nota-se que, em parte, este engajamento depende do profissional, posto que o servidor não contribui como deveria, na medida em que poucas pessoas não acreditam que o planejamento em algum momento vai ser implantado, enquanto isso, a participação de discentes se mostra em momentos específicos.

4.3.5 Rotatividades de pessoal em cargos e funções

A partir da Categoria XIII, Rotatividades de pessoal em cargos e funções, identifica a percepção de servidores quanto à movimentação de pessoal dentro de cargos e funções no IF. A rotatividade de pessoal corresponde ao índice ou resultado entre nomeações e exonerações de servidores.

A Constituição Federal do Brasil, de 1988, prevê que a investidura de servidor na administração pública para provimento em cargos se dará por nomeação, após, habilitação em concurso público que verificará aptidão do cidadão para ingressar no serviço público. Por outro lado, exoneração é o desligamento do servidor ao cargo ocupado anteriormente. Além disso, conforme Art. 34 da Lei Federal 8112 de 1990, a exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor ou de ofício.

Contudo, a partir de verbalização, nota-se que a rotatividade de pessoas é considerável, conforme entrevista E-08 “(...) são os fatores dificultadores na implementação do Planejamento é essa expansão desenfreada, rotatividade dos servidores (...)”, tal como afirma-se na entrevista E-30 “É muito comum a rotatividade institucional”. Além disso, “Até porque é uma instituição nova, uma rotatividade grande.” Entrevista E-13

O mercado de trabalho é um fator gerador de rotatividade de servidores, sobretudo, saídas de pessoal integrante de instituições do Poder Executivo, uma vez que sua remuneração tende a ser menos rentável em relação a outros Poderes e Órgãos, conforme relata-se na entrevista E-20 “Tem também rotatividade em alguns cargos, a área técnica, rotatividade muito grande, a pessoa passa aqui, e aí logo depois passa num outro concurso com a proposta salarial maior, e a pessoa faz opção para assumir esse cargo em outro órgão”, bem como entrevista E-22 “(...) e muitas vezes quando o servidor está quase pronto, o servidor solicita a sua saída para um outro órgão que não o IFB, simplesmente porque ele passa em outro concurso público em uma outra instituição que paga melhor do que o Executivo”.

A percepção dos enunciados das entrevistas E-22 e E-20 direcionam para semelhante entendimento, conforme Relatório Gestão (Doc 10, 2014, p. 130):

Os servidores, devido aos baixos salários pagos, passam em outros concursos e abandonam o IFB, o que causa dificuldade de estruturar e manter as equipes, principalmente nas áreas meio. Além disso, o quantitativo de servidores técnicos-administrativos do *Campus* precisa ser aumentado.

Além disso, outras duas unidades identificaram a rotatividade no cargo como dificultadores na implementação do planejamento estratégico: no CSAM a alta rotatividade de servidores dificultou a continuidade de algumas metas; no NUCS o principal fator foi a rotatividade de servidores no setor que foram exonerados do IF para assumir cargos públicos em outros órgãos, segundo Relatório de Gestão, (Doc 10, 2014).

Com base nos argumentos de Amaral e Lopes (2014), em Instituições Federais de Ensino Superior, a estrutura de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho, além de haver uma disparidade de salários, benefícios e vantagens entre os planos de carreira no âmbito dos três poderes. Os candidatos utilizam do concurso público como porta de acesso em organizações públicas, apropriados de conhecimento teórico e prático, com isso, desenvolvendo competência para ocupar, posteriormente, cargos desafiadores e com melhor remuneração e oportunidades, em outras instituições.

Outro ponto importante quanto à rotatividade de pessoas que ocupam função de confiança, ou seja, gestores, líderes formais, uma vez que são de livre designação, dispensa e

exoneração, a critério da autoridade competente. Portanto, o servidor, a qualquer momento pode solicitar dispensa de função de confiança ou exoneração de cargo em comissão, conforme Lei 8112/90, Art. 35 “A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á: I - a juízo da autoridade competente; ou II - a pedido do próprio servidor”.

Desse modo, como não há caráter impositivo no serviço público e o servidor não é atraído a ingressar e permanecer em função de confiança devido aos valores retribuídos pela obrigação assumida, conforme informa entrevista E-24 “A gente tem uma rotatividade muito grande nas coordenações, então a remuneração ela é relativamente pequena, se você pensar numa FG-2 (função gratificada) que paga quinhentos e poucos reais para uma pessoa, então elas não são atrativas do ponto de vista financeiro”.

Não só verbalização, mas, também, documentos evidenciam a rotatividade em funções públicas. No relatório de gestão (Doc 10, 2014) relata-se que em três unidades é perceptível: alta rotatividade nessas funções (PRPI); a mudança repentina da gestão do Núcleo, uma gestão elaborou todo o planejamento e coube à outra executá-lo (NUCS); no CSAM o que dificultou alcance dos resultados é a mudança de gestão em direção e coordenações.

A mudança de gestor repentinamente, mesmo sabendo que a função é transitória, provoca instabilidade nas lideranças e quebra o fluxo de trabalho, conforme ressalta na entrevista E-06 “(...) que eu percebi, troca de líder, troca de coordenação, por exemplo, talvez uma determinada coordenação dentro de qualquer departamento, ele está fazendo o seu trabalho, e de repente a troca dessa pessoa. Então isso, há uma quebra”, ao passo que pontua a entrevista E-10 “(...) e aí a gente tinha essa outra questão que é a rotatividade das pessoas dentro do planejamento, muitas vezes, e dentro dos cargos de direção mudavam muito, então chegava a gente estava lá com o planejamento todo pronto, chegava um diretor, mudou o diretor, mudou todas as regras”.

Conforme observam Amaral e Lopes (2014), a rotatividade no cargo pode custar prejuízos não só orçamentários, mas, também, o não alcance dos índices de eficiência, eficácia e efetividade na gestão de IFES, uma vez que servidores qualificados, ambientalizados, buscam melhores condições salariais e benefícios que são evidenciados em outros Poderes ou órgãos.

A rotatividade, certamente, não é uma causa em si mesmo, mas, sim, externalidades negativas de fatores tais como: política remuneratória inadequada ou não isonômica; modelos de gestão aplicado desajustado ao ambiente, prática de recrutamento e seleção inadequada. Neste ponto, Mintzberg (2004) ressalta que as organizações devem se preparar para as mudanças que são cada vez mais rápidas e descontínuas.

Portanto, conforme a entrevista E-26 evidencia no IF “(...) uma rotatividade muito grande nos servidores e de gestores”. A rotatividade no cargo constitui as saídas ou exonerações de servidores, que buscam melhores retribuições e benefícios por meio de nomeações em outros órgãos. Enquanto que a rotatividade de função de confiança, prejudica a continuidade dos trabalhos do setor, implica, às vezes, recomeçar todo um trabalho.

Infere-se que a rotatividade de pessoal corresponde ao resultado de ingressos (nomeações) e saídas (exonerações) de servidores de uma mesma instituição. No IF, evidencia-se alta rotatividade de pessoas em cargos técnicos e funções públicas de direção e coordenação, que dificulta a ação planejada. Os servidores, devido aos baixos salários pagos e estrutura deficitária de cargos que não acompanha o mercado de trabalho, solicitam exoneração logo depois que passam em outro concurso com a proposta salarial melhor, tal como as dispensas de cargos e funções gratificadas. A saída de servidores qualificados e mudança repentina na gestão, quebra o fluxo de atividade e estimula a descontinuidade administrativa, dificultando o alcance de resultados.

4.3.6 Barreiras na operacionalização do SGI

A Categoria XIV, Barreiras na operacionalização do SGI, descreve o instrumento que operacionaliza o Plano Estratégico, executado a cada ano e suas limitações. A utilização de *software* auxilia os gestores e servidores ligados diretamente na implementação, acompanhamento, monitoramento, avaliação e controle de metas, para eficácia organizacional. Orienta Matias-Pereira (2011) que devem ser estabelecidos metas e monitorados os resultados.

O Sistema de Gerenciamento Integrado - SGI - é uma ferramenta de Sistema de Informação Gerencial – SIG - que ao mesmo tempo pode constituir-se em fator facilitador e dificultador para implementação do planejamento estratégico, tanto para o acompanhamento de ações, quanto monitoramento de resultado. A importância de pessoas capacitadas, motivadas e atentas as informações no processo de controle e avaliação do planejamento, reforçam Braga e Monteiro (2005).

Segundo Rocha (2003), a dificuldade consiste na adequação de modelo organizacional que atende às demandas de utilização de insumos informacionais, de forma a maximizar o desempenho (eficiência), alinhado às estratégias institucionais. Para isso, a transformação de informação em conhecimento pode oportunizar sua integração.

Desse modo, as verbalizações indicam que o SGI apresenta dificuldades de operacionalização por parte do servidor, bem como não é *software* “amigável”, conforme

relatado na entrevista E-09 “O software hoje nosso, ele não tem muita aceitabilidade não ...”, tal como informa E-28 “Hoje o sistema que ele utiliza que é o SGI ele permite você fazer um acompanhamento das metas, mas ele não é um sistema muito amigável para quem não está intimamente ligado do processo”. Além disso, corrobora E-10 “O SGI, ele foi um sistema que foi criado para projeto, então, ele segue a metodologia de projeto.”

Por outro lado, as verbalizações conduzem ao entendimento de que pessoas não percebem a importância do sistema com ferramenta de gestão, visto que, informações precisas e tempestivas dão suporte aos tomadores de decisão, conforme E-12 “O que acontece, muitas vezes o SGI só é preenchido nos momentos que é feito o balanço. A meta é para o ano todo”, ao passo que a E-31 “(...) mas, no SGI o acompanhamento dela não fica real, que muitas metas a gente até executou, mas, não colocou no SGI”. Neste contexto, Oliveira (2009) ressalta que o controle efetivo se constitui no acompanhamento do desempenho por meio de sistemas de forma a confrontar situação prevista e alcançada.

Outro dificultador na implementação do planejamento estratégico para o alcance dos resultados são relacionados à falta de pessoal e demandas a executar superior as suas possibilidades para operacionalização e atualização do SGI.

Outra dificuldade é a falta de servidor, ocasionando aumento na demanda de serviços assim como atrasos na sua execução, **como exemplo pode-se citar a atualização do SGI**, muitas vezes o responsável pela meta por estar muito sobrecarregado, não tenha disponibilidade necessária para sua atualização. Relatório de Gestão (Doc 10, 2014, p. 149). Grifo nosso.

Embora, algumas verbalizações evidenciam que o SGI é instrumento útil e premiado. Em contrapartida, apresenta limitações como aponta E-14 “(...) agora com relação ao poder do SGI eu acho muito interessante..., mas eu acho só. Assim, é complicado. Às vezes, a gente não consegue vincular muitas vezes o SGI com o orçamento do *Campus*”, tal como, afirma E-16:

O sistema é robusto, mas ao mesmo tempo eu insisto que tem uma dificuldade em relação ao sistema, porque o sistema ele tem um grande potencial, mas ele não é usado nesse potencial todo, e o potencial acho que a gente teria que definir os parâmetros de como nós vamos usar isso.

Quantos à informação documental, de acordo como Relatório de Gestão (Doc 10, 2014, p. 25), são levantadas dificuldades relacionado ao desenvolvimento da instituição, tais como: “falta de sistema integrado para a gestão da área fim” e enunciado da entrevista E-24

(...) por exemplo, quando é estabelecido uma meta no próprio sistema ela pode ser desdobrada em várias ações, que é o certo, você tem ali os objetivos, e aí

“você faz o desdobramento daquela meta em objetivos menores ou em ações como o SGI chama, só que, como existe uma premissa que já é problemática, que é na construção meta, esse desdobramento ele é complicado, então a gente tem ferramentas de gestão à disposição, mas atualmente eu não vejo aplicação delas.”

Infere-se, portanto, que o Sistema de Gerenciamento Integrado é uma ferramenta de Sistema de Informação Gerencial que constituiu um dificultador para implementação do planejamento estratégico: parte das pessoas não apresentam aceitabilidade em operacionalizar o sistema; *software* baseado em projetos; permite inserção de dados a qualquer tempo; é desvinculado do orçamento e do processo em si; limitado para acompanhar, monitorar e controlar atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

4.3.7 Arena política

A Categoria XV, Arena política, evidencia os movimentos de atores internos e externos que influenciam as decisões estratégicas em organizações acadêmicas. As relações de conflitos e poder, jogos de interesses, bem como, tomada de definição em programas e objetivos institucionais, são reconhecidos na administração educacional.

Matias-Pereira (2011) aborda o contexto político relacionando-o com a estratégia dentro do planejamento estratégico em organizações do setor público, definido em fases. Especifica que na etapa da concepção da política é necessário considerar os cenários exploratórios, pressupostos básicos e hipóteses de conflitos, cenário desejado e decisão política. A implementação de decisões políticas é realizada de forma estratégica em etapas: concepção de estratégia, elaboração de planos, execução e controle. Na fase estratégica não se preocupa mais em o que fazer, mas sim, como fazer e a utilização de ferramental para ação.

Segundo Meyer Jr. (2005), as organizações acadêmicas podem ser observadas como pequenos sistemas políticos, envolvendo jogos de poder, interesses difusos, barganhas, disputas políticas, manipulações e negociações, tal como afirma Melo (2013) que planejamento é, acima de tudo, um ato político que envolve uma multiplicidade de atores, interesses e estreita relação com o poder.

Para Matus (1996), o campo político no planejamento governamental, dentro do Planejamento Estratégico Situacional - PES - possibilita entender como os problemas são complexos e mal interpretados pelos agentes públicos. O jogo e relações de poder entre aliados e adversários avançam o conflito para negociação, equaciona os interesses políticos e sociais, o que o torna um planejamento político.

Portanto, o planejamento em um IFES pode ser abordado como ato político, com atores numa arena defendendo interesse de grupos e individuais, conforme anota Meyer Jr. (2005). Contudo, afirma-se na entrevista E-04:

(...) então educação é um campo de disputa, tem gente que de fato não quer que essa clareza seja alimentada, é mais cômoda a situação ficar desse jeito até por uma questão de prestação de contas do que eu faço, então se eu não tenho clareza da missão, da função social de onde eu tenho que chegar ninguém vai me cobrar, a sociedade não vai me cobrar.

Desse modo, argumentam Meyer Jr. e Lopes (2015) que existe a necessidade de medição do esforço acadêmico em instituições de ensino superior e ampla prestação de contas à comunidade interna. Enquanto isso, afirma E-19 “(...) no final das contas espero que nós possamos alcançar resultados que sejam visíveis para todos, afinal de contas nós estamos aqui justamente para dar uma resposta para a comunidade.”

Na concepção da dimensão política de Meyer Jr. (2005), o planejamento afeta, diferentemente, pessoas e grupos. Esses, por sua vez, são formados de acordo com seus interesses. É comum a formação de grupos que confiam no processo apoiados em seus líderes, comprometendo-se com o planejamento, seus objetivos, prioridades e ações. Há também aqueles insatisfeitos e desconfiastes com o processo e posicionam-se de forma contrária ao plano e não se comprometem com os objetivos organizacionais.

Observa-se que, a partir da verbalização do Entrevistado, forças desconhecidas têm dificultado o alcance de resultados:

Eu vejo o contexto político dentro do Instituto Federal, então nós fazemos umas definições de planejamento em que eu não sei se por forças estranhas, forças alheias as nossas vontades elas acabam influenciando diretamente no nosso planejamento, e aí a gente tem a definição, a gente traça algumas metas que a gente precisa atingir, mas aí vem o contexto político que ele acaba influenciando nisso. Entrevista E-23.

Os gestores em instituições de ensino negociam com grupos de interesses, de forma a lograr, cada vez mais, o apoio ao plano, revestindo o processo de implementação do planejamento de forma que se torne mais político e menos técnico, onde se prevalece a negociação, barganha, concessão, que exercem influência quanto aos objetivos, aponta Meyer Jr. (2005). Neste sentido, relata E-04 “Nós construímos um planejamento para atender interesses específicos e não interesses que nortearam a construção do próprio Instituto, que é da comunidade que é o setor produtivo, que é da dimensão cultural, que é o da dimensão social, que é o da dimensão econômica.”

As organizações públicas não podem ser regidas por improviso, por pressões de atores sociais ou mudanças conjunturais, enfatiza Matias-Pereira (2012). O Estado deve buscar,

no médio e longo prazo, definir rumos sustentáveis para atender anseios coletivos, oportunizando, aglutinando e coordenando sinergias, tal como observam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que o jogo político é um processo estratégico de negociação e coalizão de conflitos.

A fala de respondente indica que no IF, pessoas são selecionadas a ocupar cargos públicos não pela capacidade técnica, conforme E-19 “Muitas vezes você tem um cargo que é exercido por alguém não pela competência que se tem, mas são cargos muitas vezes políticos, podemos dizer assim, (...), mas é uma coisa que de fato acontece e não é realidade unicamente da instituição” e que aplicam vantagens em interesses alheios aos da organização, conforme E-31 “(...) e essas poucas pessoas vão para defender alguns pontos de vista, e às vezes, aquele ponto de vista não reflete a realidade institucional.”

As decisões políticas de expansão prejudicam a ação eficiente da administração, como afirma E-08 “(...) são os fatores dificultadores na implementação do Planejamento é essa expansão desenfreada”. No Documento de Ata de reunião (Doc 19, p. 23), um participante no encontro que levantou os pontos fortes e fracos (*SWOT*) “Fala que foi feito um crescimento desordenado, e a questão financeira deverá ser organizada, que passou da hora de pensar nestes pontos”.

O cenário político, integrado ao econômico, tem prejudicado o alcance dos resultados organizações, de acordo com E-02 que afirma “Eu acho que devido ao cenário, político, econômico não só nacional, mas como mundial, a gente tem esse problema de orçamento, financeiro, que prejudica as metas”, ao passo que se afirmar na entrevista E-19 “Nós esbarramos, muitas vezes, nas políticas do governo, esbarramos, muitas vezes, na questão da falta de estrutura. É fato. Isso acontece”.

Portanto, infere-se que educação é um campo de disputa que envolve atores e grupos por meio de conjunto de conflitos e satisfação de interesses individuais em detrimentos aos institucionais. Pessoas e grupos insatisfeitos e desconfiastes com o processo de planejamento posicionam-se de forma contrária ao plano e não se comprometem, como deveriam, aos objetivos organizacionais.

4.3.8 Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações.

A Categoria XVI, Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações, evidencia a percepção de servidores e gestores em relação as dificuldades levantadas para elaborar, acompanhar e efetivar as metas institucionais. Para elaboração desta

categoria, além das verbalizações, buscou-se trazer um histórico de dados quanto à efetividade das metas no IFB a partir de informações documentais.

No PDI são apresentadas objetivas metas e ações a serem alcançados, conforme Mizael *et al.* (2013). O problema das Instituições Públicas de Ensino Superior na concepção de Araújo (1996) consiste na efetivação do planejamento estratégico quanto à falta de clareza sobre a missão, objetivos e as metas da organização, tal como ressalta Falqueto (2012), que é difícil entender qual seja o produto final que deve ser entregue pela IFES, e ainda a complexidade que envolve este processo.

Na elaboração de metas, deve-se atentar para o seu balanceamento de forma que as pessoas não sejam desencorajadas a alcançá-las nem, tampouco, confortáveis demais ao ponto de não buscarem melhorias, ressalta Uchoa (2013). É oportuno registrar que na etapa de elaboração de metas, devem ser descritas, de forma clara, concisa e mensurável.

Em conformidade com o Guia de Orientação do Planejamento Institucional (Doc 23, p.04), são definidos o que são metas e ações:

Metas é etapa que é realizada para o alcance do objetivo ou do desafio. São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidades. Ações são atividades, quantificadas, com prazos e responsáveis, destinadas para o alcance das metas de acordo com os objetivos estratégicos.

As metas e ações são representações numéricas de resultados que se alinham aos objetivos estratégicos. O atingimento de níveis de desempenho proporciona que a instituição amadureça de acordo com a estratégia adotada. Assim, metas e indicadores possibilitam acompanhar a eficácia da instituição a partir de medidas estabelecidas com prazos para sua execução, conforme PDI 2014-2018 (Doc 1).

Para Eccles (1991), acadêmicos e profissionais que estudam o desempenho de instituições acadêmicas não conseguiram desenvolver uma fórmula ideal para avaliá-las, no entanto, um ponto que há consenso entre os pesquisadores é que mensurar resultados é um desafio que as organizações devem superar. Adicionalmente, perceberam que medidas de desempenho se mostraram, frequentemente, obsoletas e prejudiciais, onde, números e resultados são manipulados.

Dentro dessa visão, em organizações acadêmicas “pode-se observar uma dissonância estratégica representada por discrepância e não alinhamento entre objetivos, decisões, ações e resultados, o que faz com que a interpretação de resultados tenha um caráter essencialmente subjetivo e pessoal”, salientam Meyer Jr. e Lopes (2015, p. 47).

A partir de entrevistas realizadas, a verbalização de respondente conduz ao entendimento de que não houve um acompanhamento efetivo de metas ao longo de sua execução, segundo fala da entrevista E-02 “O planejamento da forma que é feito eu não sou muito de acordo, porque, assim, normalmente, você se reúne, elabora as metas, e, como algumas pessoas dizem, a meta é uma meta Ferrari, **vai de 0 a 100 em cinco segundos**”.

De acordo com Meyer Jr. (2005), a dificuldade do planejador acadêmico consiste na elaboração de instrumento que possibilitem o acompanhamento e medição daquilo que foi planejado, sobretudo, na área acadêmica. Nesse sentido, corrobora a fala da E-27 “Tem meta, existe a meta que é de ensino e a meta do administrativo. A meta do administrativo atingimos 100% à de gestão... **rapidinho**, a de gestão é bem mais prática, mas a de ensino e que depende da ponta, depende do aluno”. Além disso, relata-se na entrevista E-31:

(...) eu não consigo fazer esse acompanhamento [das metas], porque na minha mesa para todos os problemas do mundo. (...) aí eu fico realmente com muita demanda e isso contribui para um não acompanhamento das metas, aí infelizmente as metas vão ser atualizadas naquele finalzinho de ano.

Contrapondo a literatura, evidenciam os enunciados de entrevista que na elaboração de metas foram construídas de forma não desafiadora, com isso, fáceis de serem alcançadas conforme E-17 “então, (...), você não vai estabelecer nenhuma meta que seja difícil de ser atingida, ao contrário (...)” ao tempo que relata Entrevistado E-18 “durante o planejamento se estabelece metas que facilmente seriam atingidas, obviamente seriam atingidas sem nenhum esforço, automaticamente”. Além disso, destaca-se na entrevista de E-07:

(...) eu acho que até alcançar as metas nossas não é muito difícil, porque as metas que eles colocam para a gente alcançar são irrisórias, então assim, para eu conseguir executar (meta específica do setor), isso é muito fácil eu executar ele, já nasce executado (...) então é uma meta que nem deveria existir.

Nessa perspectiva, são elaboradas metas inatingíveis ou inexecutáveis. Para a entrevista E-03 “(...) e aí foram criando talvez algumas metas, que hoje são inatingíveis, e houve essa preocupação, e hoje você é cobrado”. Aborda da maneira semelhante o tema, a E-21 “(...) porque, às vezes, é planejado uma meta, mas, quando chega lá na ponta não se avalia se existe a condição realmente de realizar.”

A percepção de respondentes conduz para um entendimento de que foram construídas metas e ações não alinhadas como o planejamento e PDI, como observa nas falas da E-09 “O pessoal no momento de elaborar as ações, às vezes, se desprende um pouco daquilo que está posto no planejamento estratégico”, a passo que se revela na E-03 “Eram metas que a gente chama de metas locais, eram metas, assim, do *Campus* e não estava explícito como que

aquelas metas iam ajudar no alcance do objetivo estratégico que está no PDI que é para alcançar a missão do Instituto”. Além disso, destaca-se na verbalização na entrevista E-05:

(...) se você ler o PDI você vai verificar que os objetivos estratégicos, as metas propostas, as ações, é um pouco confuso. (...) o interessante não é ter muitas metas, porque tendo muitas metas acaba tirando o foco da proposta, então assim, às vezes a proposta de meta poderia facilmente ser trocada por uma ação, então são confusões que acontece no planejamento.

Infere-se que, acompanhar, assimilar e elaborar uma meta, não constitui-se uma atividade simples em Instituição Federal de Ensino, razão pela qual servidores apresentam limitada compreensão na definição de metas e ações, conforme evidencia na E-24 “As pessoas, elas têm dificuldades de entender o que é uma meta, então as metas elas não são bem construídas, elas não são construídas muito tecnicamente, eu acho que é isso, eu acho que dá para fazer aquilo, então o parâmetro de construção das metas ele é muito deficiente”. Continua ainda afirmando que “as metas elas são construídas de forma empírica, a partir da percepção de cada um, elas não são construídas tecnicamente.”

(...) quando é estabelecido uma meta no próprio sistema ela pode ser desdobrada em várias ações, que é o certo, você tem ali os objetivos, e aí você faz o desdobramento daquela meta em objetivos menores ou em ações como o SGI chama, só que, como existe uma premissa que já é problemática, que é na construção da meta, esse desdobramento ele é complicado, então a gente tem ferramentas de gestão à disposição, mas atualmente eu não vejo aplicação delas. Entrevistado E-24.

Percebidos a dificuldade de pensar e construir, elaborar e entender metas em IF por meio de inferências das verbalizações passa-se a etapa de execução e sua efetividade a partir de análise documental. A figura 12 representa a evolução de metas consolidadas por cada eixo do PDI: educação (ensino, pesquisa e extensão), relação institucional e gestão.

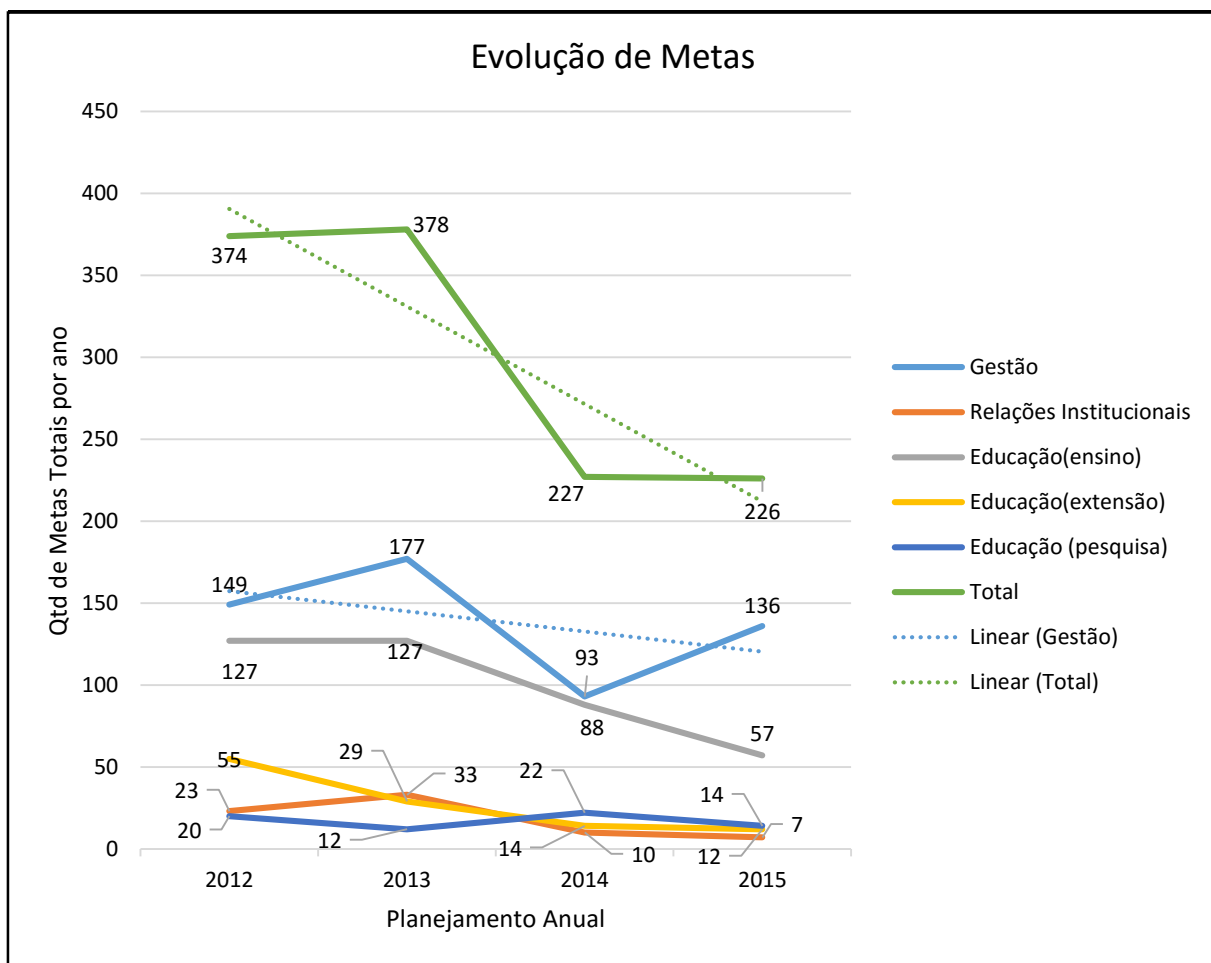


Figura 12 - Evolução de metas totais
 Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão (Doc 10)

A quantidade de metas totais vem apresentada uma redução de aproximadamente 40%, de 374 em 2012 para 226 em 2015. Enquanto que ao analisar metas por seguimento, o eixo gestão não só apresenta com maior quantidade durante os anos de 2012 a 2015, mas, também, no Planejamento anual de 2015 representa cerca de 60% dos totais das metas em 2015, ao passo que o eixo educação (ensino) reduziu mais da metade, ao longo de quatro anos, de 127 em 2012 para 57 em 2015.

Embora todas as metas por eixo, salvo algumas variações, aos longos dos anos foram reduzindo em quantidade, o eixo educação-pesquisa e gestão, alterou-se pouco em termos percentuais que pode indicar uma preocupação maior em fomentar a pesquisa e boas práticas de gestão. Entretanto, o estudo limitou-se a não analisar o conteúdo da meta ou sua qualidade.

A quantidade de metas no eixo educação-ensino corresponde menos de 50% das metas em relação ao eixo gestão, 57 e 136 respectivamente em 2015. Importante destacar que sua missão prioritária do IF não é gestão, pois, é atividade meio da organização, mas, sim, a educação é sua finalidade precípua. Esta informação pode indicar uma preocupação excessiva

com atividades de suporte. Entretanto, desde sua criação, o IFB se apresenta em constante expansão e estruturação orientada por um plano maior de integrar e expandir educação.

O quadro 45 informa as principais justificativas de metas não concretizadas referentes aos setores da Reitoria e Campi presentes nos relatórios de gestão encaminhados ao órgão de controle.

ANO	JUSTIFICATIVAS DE GESTORES
2009	Falta de pessoal que provoca sobrecarga de trabalho; processos não mapeados ou definidos gerando retrabalho; política remuneratória insatisfatória e rotatividade de pessoas.
2010	Não há de fato justificativas para as metas não cumpridas, mas sim o que foi realizado. De maneira não explícita, nota-se em alguns casos que a falta de pessoal, problemas de infraestrutura e de terceiros são as causas para o não alcance das metas do ano.
2011	Falta de pessoal, greve de longa duração, causas ocasionadas e não realizadas por terceiros, bem como demandas esporádicas.
2012	Falta de pessoal e recursos financeiros; baixo comprometimento com as metas; mudanças na gestão de unidades alterando o plano anterior; atrasos de entregas nas obras gerando problemas de infraestrutura de funcionamento; falta de integração entre setores; ausência de plano capacitação de servidores institucional; processo não definidos ou mapeados.
2013	Falta de servidor, pouco conhecimentos das normas, regulamentos, objetivos e metas por parte dos servidores; distanciamento das ações entre setores e <i>Campi</i> ; alta rotatividade de servidor; demandas superiores ao suportado; ausência de fluxo e procedimento padronizados; infraestrutura inadequada ou precária; cortes dos recursos orçamentários/financeiros; incentivo a capacitação dos servidores técnicos; e burocracia em excesso.
2014	Falta de pessoal; ruídos na comunicação entre setores e <i>Campi</i> ; contingenciamento de recurso orçamentários/financeiros; definição e mapeamento de processo de trabalho; demandas incompatíveis com a pessoal técnico administrativos; período eleitoral para cargos políticos; organograma desatualizado e incompatível com o atual cenário; rotatividade de servidores nos cargos e funções; falta de servidores qualificados em demandas específicas; estrutura inadequada de trabalho; atraso de entrega de obras; baixa remuneração de servidores técnicos.

Quadro 46 - Justificativas de metas não concluídas

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão (Doc 10)

A limitação de recursos humanos é apontada no quadro 46, como fator predominante para as justificativas mais utilizadas para não concretização de metas. Além disso, a partir de 2012 a 2015, as principais causas foram: rotatividade de pessoal no cargo e função, ausência e definição de fluxo de trabalho, infraestrutura inadequada ou atraso em obras; restrições orçamentárias e o desconhecimento de normas.

Percebe-se que ao longo dos anos, alguns problemas apontados no quadro 45 vêm se repetindo - falta de pessoal, rotatividade e fluxo de trabalho. Isso pode indicar que algo dentro da ferramenta PDCA não esteja funcionando, uma vez que sua última etapa fornece *feedback* ao planejamento seguinte ou até mesmo ao atual. O IFB tem desenvolvidos ações de modo orientado ao cumprimento de sua missão institucional, superar dificuldades de forma a lograr êxito:

A área-meio vem atuando para a melhoria dos processos de trabalho, que ainda é uma das grandes dificuldades dessa Instituição que se consolida com apenas **seis anos de história** e com uma expansão rápida, mas que encontra dificuldades em conseguir qualificar e capacitar seus servidores para **atender as demandas cada vez maiores**, devido a **elevada rotatividade de pessoas**, Relatório de gestão de (2014, p. 313). Grifos nosso.

A dificuldade de mensuração por parte de planejadores educacionais e da incapacidade para apresentar resultados concretos, provoca em organizações acadêmicas uma falsa percepção de mensuração “na qual a essência daquilo que se quer medir e avaliar passa por entre os dedos”, enfatizam Meyer Jr. Meyer (2015, p. 48).

Portanto, infere-se, que é uma dificuldade elaborar, acompanhar e executar metas em organizações acadêmicas uma vez que pessoas são desencorajadas a alcançá-las, posto que não são elaboradas de forma clara, concisa e mensuráveis. O que prejudica o alcance dos resultados organizacionais são metas e ações inatingíveis ou inexecutáveis, ou por outro lado, que facilmente seriam atingidas com reduzido esforço. Desta forma, são construídas a partir da percepção de cada um, não tecnicamente.

4.3.9 Adaptação de indicadores para educação

A Categoria XVII, Adaptação de Indicadores para educação, identifica a percepção de servidores e gestores quanto à elaboração, definição, medição e aplicação de indicadores em organizações acadêmicas de forma a apoiar a mensuração de metas aos níveis de eficiência, eficácia, bem como, proporcionam avaliar a afetividade social.

No PDI de instituições Federais de Ensino, deve-se constar quadro-resumo, demonstrando as principais metas e indicadores de desempenho, que permitam comparar a situação atual e futura em cada ano, de forma a orientar as ações de médio e longo prazo, que o torna um instrumento de gestão para a aferição da qualidade da administração do IFES, conforme Falqueto (2012). O PDI 2014-2018 IFB (Doc 1, p. 28), informa que os indicadores são sinalizadores do alcance de um estado desejado e “servem como ferramenta para aferir se a organização está alcançando os objetivos planejados”.

Conforme observa Matias-Pereira (2011), em organizações governamentais, devem ser estabelecidos metas e indicadores de forma a monitorar os resultados pretendidos. Esses indicadores podem ser de resultados, de processo e contextuais: os de resultados mensuram metas físicas e/ou financeiras do planejamento; os de processo medem o desempenho das atividades meio; por fim, os contextuais têm por objetivo medir o desempenho das condições externas que embasam o planejamento. De acordo com Oliveira (2009), o planejamento é o

caminho a ser seguido, enquanto que a estratégica é o percurso passo a passo, é ação sendo executada, por meio de metas, objetos e indicadores.

O objetivo de qualquer sistema de mensuração, apresentado em perspectivas, metas e indicadores deve ser no sentido de promover a motivação da alta direção, gerentes e empregados ou colaboradores de forma a implementar com sucesso a estratégia de organização públicas ou privadas, apontam Kaplan e Norton (1997).

Para Uchoa (2013), a influência de questões políticas na definição de metas e indicadores faz parte de rotinas de organizações públicas que propicia, de certa forma, encobrir fraquezas e dificuldades institucionais. Desse modo, são definidos indicadores que possam ser atingidos sem esforço ou complexidades. Entretanto, Meyer Jr. e Lopes (2015, p. 48), preocupam-se com a metodologia de criação de indicador para IES:

Não há nada errado em utilizar indicadores numéricos, quando isso é possível. Contudo, é necessário que se tenha consciência de que as relações ou os fenômenos indicados por esses modelos matemáticos não são necessariamente verdadeiros, ou seja, são representações da realidade.

As verbalizações de respondentes apontam que elaborar ou estabelecer indicador de desempenho institucional em organizações acadêmicas apresentam características particulares que dificultam sua implementação, conforme afirma entrevista E-16 “(...) então, o grande desafio de construir indicadores na educação é a gente conciliar a medição, a aferição do resultado (...). Um dificultador estrutural, por chamar assim, é que a área de educação ela exige a construção de indicadores muito específicos”. De forma semelhante, alerta E-04:

(...) isso para mim é um fator que dificulta a construção de um planejamento no campo da educação, isso coloca-se como um grande desafio, como construir indicadores que possibilitam a gente verificar essa dimensão econômica, mas também a dimensão da eficácia pedagógica, da efetividade social e da relevância cultural?

Trata-se de um desafio colocados ao administrador educacional, a medição do desempenho de IES, de acordo com Meyer Jr. e Lopes (2015), que corroboram com falas nas entrevistas E-04 e E-16, bem como definir o que é qualidade em educação. Dessa maneira, ressalta E-10 “(...) e a gente chegar a uma concepção do que é qualidade do ensino, da educação, do IFB”, ao passo que indaga E-16 “Medir qualidade da educação, isso é um desafio, porque o que é qualidade exatamente? ”

Além do esforço em conceituar o que é qualidade, outro ponto importante é como definir sua relevância social no campo da efetividade social. Os autores Meyer Jr. e Lopes (2015) explicam o motivo dessas dificuldades: as instituições acadêmicas têm como proposta

atender uma infinita diversidade de expectativas e anseios da comunidade de natureza qualitativa e dinâmica; o processo de produção de conhecimento não pode ser patronizado ou uniformizado, intrínseco ao trabalho acadêmico. Esses fatores dificultam a implementação de sistemas de medição e indicadores tão importantes para mensurar e avaliação com maior precisão os resultados organizacionais.

A obtenção e coleta de dados para abastecer os indicadores de forma tempestiva e confiável por meio de sistemas informatizados caracterizam-se como obstáculo. A entrevista E-11 contribui “É o seguinte, o primeiro trabalho que estamos fazendo aqui é de tentar sistematizar a coleta desses dados e tentar automatizar o máximo esse processo, de forma que temos interferência humana para evitar erros”. Acrescenta ainda que “Esse é o primeiro ponto de gargalo para os indicadores do TCU (Tribunal de Contas da União), que não temos esses dados em tempo real, somos muito dependentes dessa geração de relatório.”

Por um lado, é a dificuldade de coletar dados, em contrapartida, é a quantidade de indicadores que vinculam o IF. Tem ainda os indicadores no PDI, TAM e TCU. De acordo com Kaplan e Norton (2006), devem ser elaborados um conjunto coerente de indicadores quando na utilização da metodologia de gestão estratégia *Balanced Scorecard*. Em desconformidade com a literatura pertinente quanto a quantidade de indicadores, conforme entrevista E-12:

A dificuldade maior é de mensurar esses indicadores, **que são tantos**, é o fato dos dados, a gente não tem dados disponíveis, confiáveis e consolidados. (...) o indicador é de um jeito e tem que ser calculado desse jeito. (...) É muito difícil de mensurar aquilo que nós mesmos criamos no PDI, porque criamos, não pensando em um indicador realmente mensurável, além disso, os indicadores que são exigidos de nós. Temos dificuldades em pegar os dados e trabalhar. Grifo nosso.

Todavia, na construção do PDI 2014-2018, foram institucionalizados 42 Indicadores Estratégicos divididos em três eixos: educação (ensino, pesquisa e extensão), gestão e relação institucional, (Doc 1). Quanto aos indicadores presentes no TAM apresentam-se críticas, conforme verbaliza E-18:

Algumas metas do termo do acordo de metas, famigerado de alguns anos atrás que as duas primeiras são ineficazes, absolutamente ineficazes, que são de eficácia e eficiência, colocaram índices absurdos como meta, como se desconhecesse a realidade.

Quanto aos indicadores acadêmicos de Eficiência, Eficácia e Relação Aluno-Professor, acordados no TAM, celebrado entre o IF e Setec/Mec, buscam aferir as condições de oferta do ensino, no que diz respeito à eficiência e a eficácia da instituição, segundo Relatório

de Gestão (Doc 10; Doc 03). Além disso, vincula o IF os indicadores de Gestão das IFET nos Termos do Acórdão TCU n° 2.267/2005, conforme quadro 47:

Indicadores – Acórdão TCU n.º 2.267/2005	
Acadêmicos	Relação Candidato/Vaga
	Relação Ingressos/Aluno
	Relação Concluintes/Aluno
	Índice de Eficiência Acadêmica - Concluintes
	Índice de Retenção do Fluxo Escolar
	Relação de Alunos/Docente em Tempo Integral
Administrativos	Gastos Correntes por Aluno
	Percentual de Gastos com Pessoa
	Percentual de Gastos com outros Custeios
	Percentual de Gastos com Investimento
Socioeconômico	Número de Alunos Matriculados por Renda per Capita Familiar
Gestão de Pessoas	Índice de Titulação do Corpo Docente

Quadro 47 - Relação de indicadores Acórdão TCU

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão (Doc 10)

A literatura pertinente afirma que deve ser elaborado um conjunto coerente de indicadores. Neste contexto, são vinculados ao IFB 42 indicadores do PDI 2014-2018, que contempla 19 metas e três indicadores do TAM e doze do TCU. Além de serem redundantes em alguns momentos, somam-se perto de sessenta indicadores o que se tornam inviáveis e impraticáveis, tanto do ponto de vista de pessoal, quanto técnico.

Em um modelo de planejamento baseado no *BSC*, recomenda-se que a estratégia seja traduzida em até 30 indicadores, sendo um número ideal uma média de 1,5 indicador por objetivo. O mesmo raciocínio deve ser utilizado para os demais níveis hierárquicos: cada ator deverá monitorar uma quantidade limitada de indicadores. Uchoa (2013, p. 19).

Outro dificultador constitui em entender e estabelecer indicadores, conforme entrevista E-18 “(...) há uma dificuldade muito grande de você estabelecer indicadores e as poucas que você tem indicadores, elas não estão claras para toda comunidade, para todos os *campi*, temos essas do termo de acordo de metas, e temos a da lei de criação do Instituto que também não são cobradas”. Além disso, destaca a entrevista E-24:

(...) a gente tem alguns indicadores básicos que é relação aluno professor, índice de eficiência, índice de eficácia, mas até os próprios indicadores que a gente tem eles são pouco trabalhados, muita gente não entende como eles funcionam, então se você não tem indicador de desempenho, é difícil você medir se uma meta ela foi alcançada ou não, (...).

Por outro lado, o pensamento estratégico, tem-se apontado como uma nova concepção da estratégia organizacional. Uma perspectiva não só para metas e indicadores organizacionais, mais, sim, uma abertura para criatividade, inovação e intuição como fatores

imprescindíveis para eficácia organizacional, abordando elementos, tais como: os valores, a liderança e a liberdade (não controle) na informação, salienta Fairholm (2009).

Portanto, levantar metas e indicadores de modo a auferir o quanto a organização está caminhando na direção correta é imprescindível, isto é consenso, no entanto, o ponto crítico corresponde em como fazê-lo em uma instituição acadêmica. Elaborar e estabelecer indicadores em educação são um desafio para os administradores e gestores para que, de fato, represente a realidade educacional.

Infere-se que a construção de indicadores em educação exige parâmetros específicos na sua elaboração, de forma a conciliar a medição, aferição e resultado, uma vez que questões políticas influenciam sua definição; são definidos indicadores inatingíveis; dificuldades de automatizar o processo de coleta de dados e indisponibilização de dados em tempo real; estabelecimento de indicadores que possam ser compreendidos seu pela comunidade acadêmica. Além disso, outra limitação consiste em mensurar um elevado número de indicadores ao mesmo tempo, obter dados confiáveis e consolidados, bem como, construí-los de forma que possibilitem verificar tanto a dimensão econômica, mas, também, a dimensão da eficácia pedagógica, da efetividade social e da relevância cultural.

4.3.10 Rearranjo do planejamento educacional

Nesta seção são discutidos na Categoria XVIII, Rearranjo do Planejamento educacional, como uma forma de pensar o planejamento com foco nos resultados em instituições acadêmicas que se apresenta como característica *sui generis*. Observa-se que a complexidade em organizações de ensino demanda elevado esforço para medição de resultado que o torna um desafio para administrador ou gestor. Assim, medir o esforço acadêmico constituiu, ao mesmo, também, medição da qualidade da educação (MEYER JR.; LOPES, 2015).

Planejamento é essencial em qualquer tipo de organização, independentemente de seu tipo, tamanho ou serviço ofertado ou produto desenvolvido, que contribui para as tomadas de decisões e alcance de objetivos, possibilitando que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente, eficaz e efetiva, aponta Matias-Pereira (2010; 2012). Menciona ainda que a gestão governamental tem papel fundamental no desenvolvimento de novas capacidades e competências, para garantir maior efetividade dos serviços públicos.

Por outro lado, afirma Fairholm (2009, p. 13):

A eficácia organizacional só pode realmente ser considerada se focar tanto em medidas quantitativas de sucesso de ações devidamente ligados um ao outro para alcançar metas importantes e as medidas qualitativas inerentes ao senso de valores, propósitos, significados e visão da organização. O pensamento estratégico e liderança tem lugar mais importante no último nível e, em seguida, realiza trabalho difícil de vincular a alma organizacional para um corpo que justamente se encaixam pelos gestores e planejadores organizacionais. Tal reconhecimento de diferentes perspectivas é essencial para gestores governamentais que tem que lidar com o gerenciamento de recursos humanos e prestação de serviços. É essencial também para os administradores públicos que vem sua profissão como uma estratégia para construção da comunidade.

Conforme observa Segenreich (2005), vários autores no Brasil e exterior, têm discutido e debatido como avaliar e criar medidas de resultados para as políticas em educação, sobretudo, no ensino superior. Diferentes concepções de avaliação expressam a dialética tanto que se voltam aos aspectos de tendência meritocracia, de regulação e controle, atribuída ao Estado, quanto uma concepção de avaliação institucional voltada para a transformação acadêmica-crítica, defendida por representantes da comunidade acadêmica.

De acordo com Fernandes (2008), influenciado pelo estudo de Kim Cameron, afirma que a indefinição de critérios claros do que deve ser medido e como medir, torna a avaliação em IES um processo cansativo. A avaliação da eficácia organizacional, realizada a partir de julgamentos subjetivos inviabiliza a comparações de resultados.

Além disso, explicita que, durante os últimos vinte anos, as IES em toda parte do mundo foram pressionadas a produzir um desempenho eficaz, que respondessem de forma positiva, conforme parâmetros do setor privado industrial. Em geral, quando se fala em eficácia organizacional existe a tendência de se equacionar a questão econômica do setor produtivo.

As IES são caracterizadas como um tipo singular de organização, que exige forma particular de planejamento e gestão (MEYER JR., 2005), razão pela qual uma das principais dificuldades colocadas ao gestor universitário é como planejar uma organização tão complexa, ambígua, paradoxal e conflitiva, tal como salienta Araújo (1996), que para efetivação do planejamento estratégico na universidade o dificultador é a falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização.

O fato é que as características especiais das universidades, que as diferenciam de outros tipos de organização, como as empresas e as agências governamentais, fazem com que o funcionamento de uma organização universitária se distancie de outras realidades organizacionais, exigindo, por consequência, **abordagens próprias, ainda não disponíveis.** (MEYER JR.; LOPES, 2015, p.43). Grifo nosso.

Ademais, enfatizam o uso de modelos implantados do setor privado com foco excessivo na eficiência, aplicados em instituições acadêmicas que estão entre as mais complexas organizações sociais. As ferramentas de mercado privilegiam a racionalidade econômica, em detrimento de valores que permeiam a realidade acadêmica, nos quais estão implícitos a sua missão de: promover o conhecimento e a aprendizagem inspirados em princípios éticos, com o objetivo de formação cidadã, preparando-o para a vida em sociedade. Se a administração acadêmica se direcionar de modo contrário a estes valores, pode incorrer no erro de abandonar sua missão e essência.

Todavia nós temos uma visão no contexto da gestão da educação que a gente incorporou muito da lógica empresarial, a lógica da administração de empresas, a educação herdou da administração empresarial muitos dos seus métodos e técnicas, principalmente quando se firma na questão da eficiência e da eficácia. Entrevista E-04.

Os autores (MEYER JR., 2005; MEYER JR; LOPES, 2015) corroboram com a afirmação na entrevista E-04, na medida em que a prática de planejamento adotada em instituições acadêmicas é oriunda de modelos inadequados da área empresarial e, com isso, tem focado na aplicação de ferramentais mecanicistas e lineares. Desse modo, destaca que as instituições públicas de ensino superior por constituírem um tipo especial de organização, exigem formas próprias de planejamento e gestão.

No contexto das IFES, tem-se cada vez mais buscado diminuir o distanciamento entre a escola e sociedade por meio do diálogo e construção de espaços democráticos participativos. O processo de expansão e interiorização dentro da política pública de educação que, de certo modo, tem encurtado distâncias e fomentado o envolvimento da comunidade.

A participação direta de pessoas, nas diferentes etapas do planejamento, seja na concepção, seja no acompanhamento, seja na avaliação das gestões educacionais em IFEs, não pode perder de vista a ação cooperada, diferente de uma lógica empresarial que não, necessariamente, precisa pactuar tudo que, habitualmente, a alta administração no sistema *top down* “empurra” suas decisões e determinam que as cumpram.

Planejar em educação, definir hierarquicamente de forma impositiva, conforme modelo weberiano, não se mostra como melhor posicionamento, de acordo com entrevista E-04 “(...) então não basta o comando central ou a reitoria estabelecer metas de cima para baixo, isso, do ponto de vista da educação, isso é uma grande falácia”.

A educação não se faz a partir do espontaneísmo, mas, sim, por um planejamento concreto, com ações efetivas, com concepção de educação objetivas, diagnóstico e um plano de

ação para superar e transformar a realidade. As pessoas têm que ter clareza dos rumos do projeto, se não tiver isso, as metas certamente não vão ser alcançadas, conforme afirma E-19 “Planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo e de fato as nossas ações no dia a dia não podemos esperar ter resultados imediatos, mas, é uma construção hoje que vai refletir num futuro bem próximo”, tal como aponta E-01 “(...) e educação não é uma coisa que a gente faz em dez minutos”, e continua “o planejamento estratégico de uma instituição ela precisa necessariamente atender o que a população espera dessa instituição”. Além disso, destaca-se na entrevista E-01.

Eu acho que o nosso planejamento de fato ele deve contemplar a necessidade de transformação social, nesse sentido e que a gente oferta, aí sim para atingir essa transformação social, a gente oferta cursos técnicos, cursos superiores, formação de professores, uma extensão tecnológica constituída por assistência técnica, a gente tem os projetos de arte, cultura, quer dizer, há um conjunto de ações e atividades de programas que traduzem o planejamento estratégico do Instituto.

Portanto, o planejamento é uma ferramenta estratégica utilizada pela organização para cumprir sua missão, ou seja, transformação social, e para ser eficaz, deve envolver tanto os atores internos e externos na sua construção, como afirma E-01, “(...) e eles (comunidade externa) vem trazendo a sua demanda e que eles esperam do Instituto, e, aqui, técnicos, estudantes e docentes ouvindo isso e trabalhando conjuntamente, eu acho que a gente vai chegar aí sim ao planejamento eficaz”.

O envolvimento da comunidade é questão fundamental na gestão educacional, e o IF tem sido instigado e empenhados seja por meio das audiências, fóruns ou em diferentes espaços públicos que possibilitam a captação dos anseios da comunidade, como também, por debate e discussão. Entende-se com isso, em educação para ser eficiente e efetivo é necessária à participação de todos.

(...) em educação para que a gente tenha efetividade social, para que a gente tenha eficiência do ponto de vista econômico e eficácia do ponto de vista pedagógico é necessário o envolvimento da coletividade, é necessário a pactuação em torno dessas metas. Entrevista E-4.

Infere-se que existe uma tendência em utilizar os termos “eficiência” e “eficácia” no processo educativo, conforme são percebidos no contexto do setor privado, à luz dos interesses apenas imediatos como é o interesse da empresa de curto prazo em função do lucro. No entanto, a lógica da eficiência e eficácia toma outros rumos em educação pública. Em educação ou administração educacional, para que seja eficiente e seja eficaz, à luz de suas finalidades, são assentados na formação humana de forma que os discentes possam ser capazes

de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade, procurar soluções e de aceitar responsabilidades sociais. Os fatores da racionalidade econômica não podem ser superiores aos da formação humana.

Tem causado preocupação o foco excessivo na eficiência, embora se reconheça que alguma medida de eficiência seja necessária em qualquer organização. Ocorre, no entanto, que, ao enfatizar a eficiência, os administradores têm negligenciado a eficácia das organizações acadêmicas. Isso decorre, principalmente, do fato de ser mais fácil tomar decisões baseadas em elementos mensuráveis, de fácil observação, variáveis que a cultura capitalista ocidental tende a considerar verdades absolutas e, portanto, “inquestionáveis”. Meyer Jr. e Lopez (2015, p. 44).

Um dos maiores desafios da administração acadêmica é como medir e mensurar o desempenho organizacional em alcançar resultados em educação. As Instituições Federais de Ensino apresentam diversificadas expectativas, de natureza qualitativa e dinâmica, perante a comunidade interna e externa; resultado não informe e padronizado; singularidades no processo de ensino-aprendizagem e de produção do conhecimento. Tudo isso, afirmam Meyer Jr. e Lopes (2015), dificultam a implementação do planejamento, uma vez que aplicar sistema de medição de resultados é frustrante, além do que se adicionam os complexos conceito qualidade e relevância social.

Se planejar em educação não é tarefa simples, uma vez que engloba complexidade de atores, finalidades e concepções, aponta Araújo (1996), medir e mensurar resultados no campo educacional é mais ainda, pois, firma-se em torno numa perspectiva de formação de longo prazo. O planejamento numa escola “(...) a gente tem que ver os próximos vinte anos, no mínimo,” segundo E-22, tal como, enfatiza E-29 “tem um entendimento de que a gente planeja para o próximo ano, e não é, a gente não planeja para o próximo ano, a gente planeja para os próximos vinte, trinta, quarenta anos, planeja até para quando eu não estiver mais aqui”. Por isso, a utilização de métodos e técnicas empresariais para o campo educacional de forma acrítica ou de forma mecânica, hierárquica não é adequado.

“Todavia seja nos órgãos de controle, seja no senso comum que está hoje, que prevalece hoje a visão de que a escola tem que funcionar como uma empresa” afirma E-04. Assim, o IF assiste uma cultura de apresentar resultado imediato, que deveria ser um resultado não somente do ponto de vista da eficiência econômica, mas, sim, do cumprimento da sua função social e da formação humana, onde os egressos tenham êxito profissional de acordo com suas limitações e possibilidades.

Além da eficiência econômica que, de certa maneira, em educação, tem sua importância. Outra dimensão é da efetividade social, da dimensão social. Os cursos que o

Instituto oferta, proporciona à comunidade, atendem às perspectivas do mundo do trabalho? “(...) porque muitas vezes, a gente abre um curso para atender aos interesses de linhas de pesquisa de determinados pesquisadores que são os nossos profissionais, essa é uma realidade também, então não vem à luz dos interesses da comunidade nem do setor produtivo”, entrevista E-04.

A efetividade social em educação pública profissional assume como referencial em relação a qual medida os resultados causaram impactos no mundo ao trabalho, no contexto das transformações sociais e tecnológicas (BARRETO, 2010). O resultado de impacto provocado deve contribuir para o crescimento da capacidade física, intelectual e moral do indivíduo, transformando o homem em ser humano, reduzindo as desigualdades sociais e promovendo o desenvolvimento local e regional.

Por sua vez, a dimensão cultural não pode ser omitida. Os IFs foram criados para possibilitar, também, que as pessoas se apropriem do patrimônio cultural da humanidade, como também do conhecimento e a reconstrução desse conhecimento. A interação entre os discentes e sociedade modela e quebra paradigmas, além de promover o respeito entre as pessoas e qualidade de vida. As IES devem entender e cumprir de fato o papel educacional e social de transformar as pessoas em profissionais e cidadãos guiados por princípios éticos que proporcionem contribuir para uma sociedade melhor, mais justa e igualitária, ressaltam Meyer Jr. e Lopes 2105.

Para além disso, os resultados no eixo da educação do PDI 2014-2018 IFB (Doc 1), fornece subsídio para definição e implementação das políticas acadêmicas, assim como as ações internas e reformulação do planejamento estratégico. A conclusão relatório de Gestão, (Doc 10), menciona que os resultados do planejamento estratégico superaram o ano anterior no que se refere ao quantitativo de metas finalizadas, ou seja, 63% de eficácia, como também, ser perceptível o foco nos objetivos estratégicos do PDI quanto à melhoria da gestão sistêmica que reflete na eficiência na Instituição, tanto em sua área-meio quanto na área-fim.

Portanto, em educação, nem tudo pode ser medido e quantificado, além de necessitar de tempo, de pactuação, de flexibilidade para alcançar dos resultados. A eficiência econômica mesmo em educação pública, não pode ser ignorada ou desprezada, na medida em deve haver certa racionalidade e controle. A eficácia vai se dar a partir de um planejamento dialógico participativo em que se tenha controle efetivo de todo o processo para que se possa corrigir os rumos, não ao final, mas, ao longo do caminhar. Do ponto de vista da eficácia pedagógica, busca-se criar um clima favorável para o ensino-aprendizagem no ambiente escolar, onde as pessoas se sintam valorizadas e suas ideias reconhecidas: “(...) tudo isso, é

eficácia pedagógica, isso é relevância cultural, isso é efetividade social”, pondera-se na entrevista E-04. Assim, os resultados vão depender de uma nova cultura, de uma nova mobilização, de uma nova relação entre a instituição, *interna corpus* e a comunidade.

Desse modo, infere-se que o arranjo emprestado do setor privado aplicado em organizações acadêmicas constitui-se como dificultador ao planejamento para alcance dos resultados. Planejar em educação apresenta características específicas na medição e mensuração o desempenho organizacional, tanto por critérios qualitativos e quantitativos, na medida em que prevalece uma visão equivocada de que se deve funcionar como uma empresa, à luz dos interesses apenas imediatos de curto prazo.

As características especiais do planejamento em organizações educacionais não podem perder de vista a ação cooperada, tampouco, serem implementados a partir de modelos, ferramentas e instrumentos de eficácia e efetividade do setor empresarial que privilegie a eficiência econômica, em detrimento de valores que permeiam a realidade acadêmica de forma a não abandonar sua essência e missão.

4.4 PROPOSTA DE MELHORIAS QUE CONTRIBUAM PARA EFICÁCIA

Esta seção tem por objetivo, apresentar propostas de melhorias ao planejamento estratégico de forma atingir a eficácia do IF, com base nas inter-relações, interações e dinâmica entre dimensões e categorias, conforme apontado no quadro 48 – Síntese das Dimensões:

Elementos do planejamento estratégico	
Dimensões	Categorias
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> • Relação entre PDI, PPI e Planejamento Estratégico; • Alinhamento organizacional do Planejamento Estratégico, BSC e PDCA; • Etapa de elaboração de Planejamento; • Etapa de implementação, acompanhamento, monitoramento e controle de Planejamento.
Fatores facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização de Pessoas; • Percepção acerca do planejamento; • Apoio da equipe técnica de planejamento; • SGI: ferramenta de otimização de resultado.
Fatores dificultadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura da falta de planejamento; • Obstáculos ao planejamento; • Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura; • Reduzido engajamento da comunidade acadêmica; • Rotatividade de pessoal nos cargos e funções; • Barreiras na operacionalização do SGI; • Arena política; • Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações; • Adaptação de indicadores para educação; • Rearranjo do planejamento educacional.

Quadro 48 – Síntese das Dimensões

No quadro 48 são apresentadas três dimensões e dezoito categorias. A “Dimensão metodologias do planejamento estratégico” que é constituída por quatro categorias, enquanto, que a “Dimensão facilitadores”, compõe-se de quatro categorias, e, por fim, “Dimensão dificultadores”, contém dez categorias. Essas Dimensões se alinham ao objetivo geral deste estudo que é identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores no processo de implementação de Planejamento Estratégico no IFB, para alcance de resultados organizacionais. Esses elementos correspondem ao contexto atual e particular do Instituto, observando sua natureza pública educacional, especificidades e possibilidades.

Pode-se perceber que as categorias interagem, de forma dinâmica, e, não linear, de modo que na Dimensão metodologias do planejamento estratégico é caracterizada por um sistema de inter-relações com os fatores facilitadores e dificultadores no IFB. Assim, esses elementos recebem influências e são influenciados no processo de planejamento estratégico que impulsionam os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, conforme figura 13.

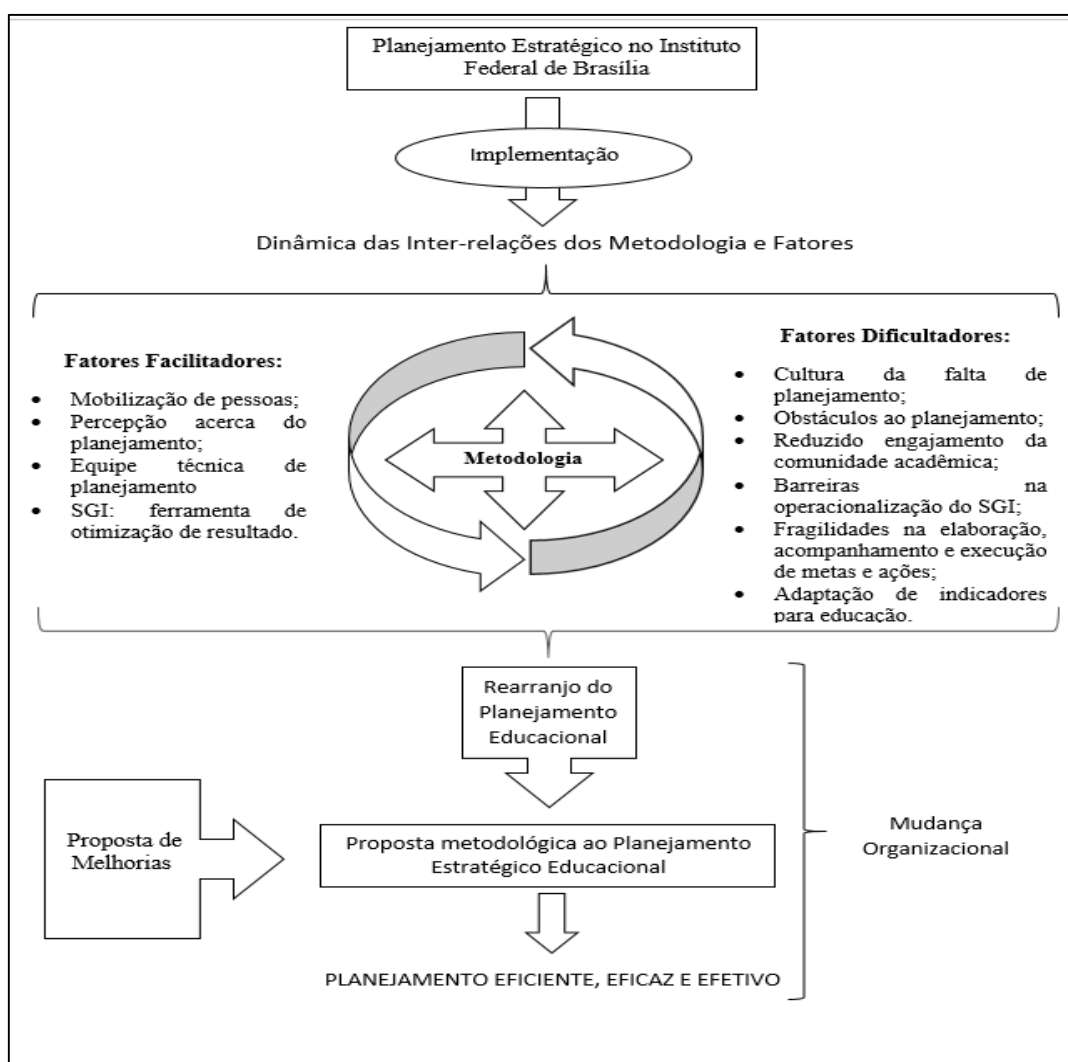


Figura 133 - Dinâmica do planejamento estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

A interação entre as Dimensões fatores facilitadores e dificultadores impulsionados pela Dinâmica da metodologia do planejamento estratégico ocorrem ao longo de todo o processo do planejamento estratégico. A partir da figura 13, compreende-se que esses elementos se inter-relacionam e reagem de forma dinâmica com a Dimensão metodologias do planejamento estratégico e que essa impulsiona um rearranjo ao planejamento educacional e que, por sua vez, estimula ajustes na metodologia de forma a converter-se em um planejamento eficiente, eficaz e efetivo.

Conforme apresentado, o sistema na figura 13, também, a “metodologia do planejamento estratégico”, ocupa uma posição central, uma vez que influencia e é influenciada por diversificados “fatores facilitadores e dificultadores”. Nesse sentido, a implementação metodológica do planejamento estratégico educacional estimula a eficácia organizacional ao passo que alinha, balanceia e equaciona os fatores facilitadores e dificultadores.

Vale ressaltar que o papel catalisador desempenhado pela “equipe técnica de planejamento” no âmbito na Dimensão metodologias do planejamento estratégico, tanto no apoio, organização, treinamento e capacitação, como também, no assessoramento, suporte e aconselhamento que se mostram fundamentais ao processo de forma a “mobilizar pessoas” e formar uma positiva “percepção acerca do planejamento” como algo importante e necessário.

Entretanto, a categoria facilitadora ao processo “equipe técnica de planejamento” indica que o pessoal do setor executa, além de outras funções, atividades com ênfase nos níveis operacionais e táticos. Sendo assim, o que se sugere é uma mudança necessária na estrutura da organização de forma a colocá-la numa posição adequada em decorrência a “percepção acerca do planejamento”, bem como, situá-la aos níveis tático-estratégico.

Como o planejamento estratégico considera a empresa com um todo perante seu ambiente, pode-se estabelecer que a alocação ideal do setor de planejamento estratégico na estrutura da organização é junto ao mais alto nível hierárquico, preferencialmente, numa situação de assessoria (OLIVEIRA, 2009, p. 281).

Entretanto, a cultura da organização pode favorecer ou dificultar a execução do planejamento. Além disso, os fatores dificultadores se interligam entre si, visto que, a “cultura da falta de planejamento” interage com as categorias “obstáculos ao planejamento”, “reduzido engajamento da comunidade acadêmica” e “fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações”, concomitantemente. Essa dinâmica potencializa os problemas e reduzem a efetividade do plano.

A cultura organizacional representa uma das principais variáveis influenciadoras do sucesso ou fracasso na implementação de mudanças nas organizações, porque os seus valores organizacionais podem servir de facilitadores ou de dificultadores. (HEINZMANN; LERÍPIO, 2004, p. 29).

Assim, a “cultura da falta de planejamento” evidencia que as crenças, hábitos e costumes compartilhados, resistem aos fatores facilitadores quanto à execução do processo do planejamento; enquanto que o “reduzido engajamento da comunidade acadêmica” aponta a dificuldade de envolver os atores, que são pontos imprescindíveis para eficiência, eficácia, efetividade ao planejamento em uma Instituição Federal de Ensino. O planejamento estratégico não se sustenta somente por uma ideia de importância da “percepção acerca do planejamento”. Assim, propõe-se alinhar a intenção e ação no planejamento por meio de treinamento e desenvolvimento do nível gerencial.

Apesar dos atores envolvidos no processo dispor de uma “percepção acerca do planejamento” como algo importante e necessário, essa é limitada pela “cultura da falta de planejamento”. Gestores e líderes têm papel imprescindível nesta dinâmica de impulsionar a mudança organizacional com o propósito de influenciar e fomentar atitudes, crenças e costumes de forma a desconstruir a cultura da tarefa, fazejamento, gerência do dia a dia, imediatismo, improvisação e sensação de apagar fogo.

As “fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações”, a “adaptação de indicadores para educação” e o “rearranjo do planejamento educacional”, configuram-se como interdependentes e sequenciais entre si. Orienta-se, portanto, que essa estrutura deve ser pensada, planejada e trabalhada sincronicamente, tanto na elaboração do planejamento estratégico, quanto na implementação, acompanhamento, monitoramento e controle e avaliação do planejamento estratégico, integrantes da dimensão metodologia do planejamento estratégico.

Na dimensão metodologias do planejamento estratégico, observou-se que no planejamento do IF predomina uma lógica racional-legal, programática e linear, sendo utilizado precipuamente para cumprir um rito, burocracia, acompanhada por uma limitada percepção das vantagens que a ferramenta traz, conforme apontado na categoria “obstáculos ao planejamento”.

Paralelamente, essas características limitam espaço para ações intuitivas, de criatividade e inovação que são questões fundamentais para eficácia das organizações. Neste ponto, o que se propõe é a adoção do Protocolo de Pisapia para implantação do pensamento estratégico que se mostrou apropriado em Instituições Ensino Superior em alterar atitudes,

valores e opiniões, bem como, cria um ambiente de aprendizagem, abrindo espaço para estratégias emergentes.

Quanto aos instrumentos e formas de participação apresentados na metodologia do planejamento estratégico e, assimilação do planejamento pela comunidade acadêmica, evidenciado nos fatores facilitadores, quando esses são aplicados de forma ineficiente podem converter-se de facilitador em dificultador ao processo nesse sistema, conforme apontado nas categorias “SGI: ferramenta de otimização de resultado” e “barreiras na operacionalização do SGI”, tal como na “mobilização de pessoas” e “reduzido engajamento da comunidade acadêmica”, e, por conseguinte, na “percepção acerca do planejamento” e “obstáculos ao planejamento”. Para esses fatores deve ser dada considerável atenção no sentido de equacionar um dificultador, de forma que se torne um facilitador.

A “mobilização de pessoas” é uma peça-chave para implementação do planejamento estratégico, além de essencial e premissa básica para o alcance de metas, sobretudo na etapa de elaboração do planejamento estratégico, evidenciado na dimensão metodologia do planejamento estratégico, uma vez que se caracteriza como momento oportuno de se avaliar o “reduzido engajamento da comunidade acadêmica”, de modo, inclusive, a corrigir erros e realizar ajustes relevantes sem impactar os resultados.

A categoria “rearranjo do planejamento educacional” ressalta a necessidade de articulação do ambiente para reflexão e discussão mais ampla sobre abordagem metodológica com seu ferramental, instrumento e resultados esperados adequada à Instituição, sendo que, seu produto é um modelo ajustado à natureza, dinâmica e complexidade que envolvem as organizações acadêmicas. Essa estruturação exige uma forma própria de pensar o planejamento estratégico educacional, a partir de um ambiente propício ao aprendizado e mudança organizacional que tem a finalidade de reduzir impactos dos fatores dificultadores e instituir indicadores de eficiência econômica, eficácia pedagógica e efetividade social. Nesse contexto, o que se sugere é a criação de espaços em que a comunidade acadêmica possa sentar, debater e discutir uma proposta, de forma que, o IF alcance seus resultados por meio de metodologia apropriada, à luz dos interesses educacionais-institucionais.

Os dificultadores “limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura”; “rotatividade de pessoal em cargos e funções”; e, “arena política”, encontram-se relacionados ao ambiente externo e nível estratégico à organização, como consequência, vinculam-se com a alta administração. O papel desempenhado pela cúpula da organização interage e facilita o trabalho da “equipe técnica de planejamento”, além de afetar positivamente os resultados institucionais e dá credibilidade ao processo. Assim, sugere-se uma postura

proativa da alta administração ao processo de planejamento atinentes as suas respectivas áreas de atuação, em contrapartida, recomenda-se delegar as atividades rotineiras aos níveis subordinados.

Além disso, caso os resultados organizacionais não sejam satisfatórios, antes de iniciar o processo de mudança com a implementação de uma proposta de metodologia do planejamento estratégico, propõe-se identificar e executar os ajustes necessários aos fatores que dificultam o processo de planejamento e desenvolver os facilitadores.

Portanto, de acordo como as inter-relações, interações que influenciam a dinâmica do planejamento do Instituto, são sugeridas propostas de melhorias, tais como: mudar na estrutura da organização de forma posicionar a “equipe técnica de planejamento”, em níveis tático-estratégico; alinhar a intenção e ação no planejamento por meio de treinamento e desenvolvimento do nível gerencial; construir metas e indicadores à luz dos interesses educacionais-institucionais; adotar do Protocolo de Pisapia para implantação do pensamento estratégico; criar espaços em que a comunidade possa sentar, debater e discutir uma proposta de forma que o IF alcance seus resultados por meio de metodologia ajustada; e, por fim, uma postura proativa da alta administração ao processo de planejamento.

Adicionalmente, os entrevistados, formados por gestores e servidores da equipe de planejamento, indicaram oportunidades de melhorias de forma a contribuir para a eficácia da organização, tais como: construir metas, indicadores e resultados atentos a realidade acadêmica; utilizar instrumentos e ferramentas adequadas ao campo da educação; atualizar e revisar tempestivas do PDI e Planejamento; reformular a posição no organograma da Coordenação de Planejamento, tendo em vista sua importância aos resultados institucionais; fomentar a motivação de servidores; comprometer a alta administração, por meio de capacitação e sensibilização; realizar análise e melhoria de processos internos; e, implementar normativo que verse sobre metodologias e etapas do planejamento institucional.

A dinâmica percebida na interação de fatores facilitadores e dificultadores, e metodologia do planejamento estratégico no sistema, não encerram todas as possibilidades. A compreensão desses elementos, a partir do entendimento da sua dinâmica que permeia o processo, fornece uma visão sistêmica. A identificação desses fatores, proporciona à organização melhor desempenho na medida em que se percebe o funcionamento dessa dinâmica para atingir a eficácia institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por proposição responder à questão: quais são os fatores facilitadores e dificultadores na implementação do planejamento estratégico do IFB, para o alcance da eficácia organizacional? Nessa perspectiva, os resultados do estudo evidenciaram, em dimensões, composto por categorias, um conjunto de fatores que facilitam e dificultam o processo de planejamento estratégico no Instituto Federal de Brasília, os quais se inter-relacionam, interagem em decorrência da natureza dinâmica que envolve o processo.

Diante disso, foi inicialmente mapeado e identificado a metodologia de planejamento estratégico do IFB que possibilitou identificar: ferramentas, instrumentos, passo a passo e sequência. Apresentou-se discussão em relação ao PDI, PPI e Planejamento Estratégico, como também, o alinhamento organizacional de pessoas e processo por meio do *BSC* e *PDCA*. Adicionalmente, foram identificadas e caracterizadas as etapas de elaboração, implementação, acompanhamento, monitoramento, controle e avaliação.

A partir desses elementos, evidenciou, enquanto características predominantes do planejamento estratégico do IFB, compor-se de uma ferramenta programática de projeção de metas e ações de longo prazo, visto que, integra e operacionaliza o PDI, e que mudanças no ambiente interno e externo não impulsionam as adequações, atualização e revisões tão necessárias e imprescindíveis quando na utilização da ferramenta *SWOT*. Uma característica fundamental do planejamento estratégico, que o diferencia do planejamento de longo prazo, é a atenção tempestiva aos fatores ambientais e ações necessárias de forma a alcançar os objetivos pré-definidos.

Adicionalmente, apesar da metodologia de planejamento com a utilização do *BSC* e *PCDA* constituir um modelo de gestão de planejamento adequado e consolidado. Dentro do ciclo *PDCA*, a mudança do procedimento na etapa de avaliação, de seminário de gestão para utilização do Relatório de Gestão, agravou ainda mais os resultados. Primeiro, pela característica predominante do Relatório ser essencialmente formal e burocrático, com requisitos estabelecidos por norma legal que, de certo modo, prejudica a visão sistêmica. Segundo, limita a participação da comunidade acadêmica, visto que, as pessoas devem envolver-se em todas as etapas de planejamento. Dificulta também a participação, sobretudo, de servidores, discente, docentes e comunidade externa de forma que possam sentar, discutir e debater os resultados alcançados, ou não, da escola. Em quarto lugar, é uma questão temporal, da identificação do problema até sua resolução que pode percorrer um período de três ciclos de

planejamento quando na utilização do Relatório como instrumento de apoio da etapa de avaliação.

O importante no planejamento em educação, não é o documento final produzido, quer seja revestido em um plano tecnicamente elaborado ou relatórios, mas, sim, a oportunidade da ação conjunta mobilizada, uma vez que gera aprendizagem organizacional e mudança organizacional. Desse modo, pode-se concluir que os problemas recorrentes que perpassam ao longo dos anos, apresentados no Relatório de Gestão, estão relacionados ao *feedback* não gerado por esse documento.

Quanto aos fatores facilitadores ao processo de planejamento estratégico do IFB, relacionado ao contexto atual, possibilidade e percepção dos atores entrevistados, foram identificados e caracterizados em categorias, tais como: mobilização de pessoas; percepção acerca do planejamento; apoio da equipe técnicas de planejamento; SGI – ferramenta de otimização de resultado. Logo, esses fatores estimulam as pessoas a pensarem estrategicamente, o que facilita a comunicação e compreensão da missão, visão e objetivos estratégicos; mobiliza esforços coordenados em função de metas e objetivos por meio de ações adaptativas e criativas, de forma a melhorar o desempenho.

Da mesma forma, os fatores dificultados não têm como pretensão listar todos elementos que limitam, fragilizam ou reduzem o sucesso do plano. Os fatores identificados e caracterizados foram: cultura da falta de planejamento; obstáculos ao planejamento; limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura; reduzido engajamento da comunidade acadêmica; rotatividade de pessoas no cargos e funções; barreiras na operacionalização do SGI; arena política; fragilidade na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações; adaptação de indicadores para educação; rearranjo do planejamento educacional. Por fim, esses fatores, encontram-se análogos a outros estudos, o que indica constituírem-se elementos da própria cultura de organizações acadêmicas.

Quanto à eficácia do Planejamento do IFB, quatro fatores têm contribuído demasiadamente para o baixo atingimentos de metas: a cultura da falta de planejamento; obstáculos ao planejamento; reduzido engajamento da comunidade acadêmica e fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações. Esses fatores, de maneira dinâmica, interagem, o que limita os benefícios que a ferramenta proporciona, e, com isso, não o percebem como algo importante, reduzindo o sentimento de participação ao processo que provoca repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, postura reativa aos problemas, imperando o imediatismo que estimulava à gerência do dia a dia. Tudo isso, gera maior incidência ao erro, gargalos e retrabalhos, desperdícios e aumento de custos e não

atingimentos de prazos. Portanto, as demandas podem até ser resolvidas, no entanto, são propensas a tornarem-se uma ação ineficiente, ineficaz, por conseguinte, não efetivas.

Para um planejamento eficaz em educação são necessários, além do apoio da alta administração e equipe técnica de planejamento qualificada, a mobilização de pessoas por meio de sensibilização, conscientização e sentido de compromisso mútuo, de forma que as pessoas possam participar e se envolver, tal como entender as vantagens que a ferramenta de planejamento proporciona, na medida que implementa uma cultura de planejamento. Além disso, sistemas de informação devem fornecer dados e informações que de fato representam a realidade, e nunca como instrumento burocrático para cumprir um rito, procedimento ou norma, para que as metas possam ser elaboradas de forma clara, concisa, mensuráveis e monitoradas adequadamente.

Nesta perspectiva, o Planejamento Estratégico, aplicado em instituições acadêmicas, compreende-se como ferramenta particular de planejamento e gestão, uma vez que possuem características específicas que não podem perder de vista ação cooperada e participação direta da comunidade acadêmica em diferentes etapas; possui singularidades no processo de ensino-aprendizagem e de produção do conhecimento de forma a atender uma diversidade de expectativas e anseios de natureza qualitativa e dinâmica; e, seu produto final, não pode ser padronizado ou uniformizado que dificulta a elaboração de metas e indicadores.

Os indicadores de eficiência econômica, eficácia pedagógica e efetividade social no planejamento educacional exigem parâmetros próprios de elaboração, medição e aferição, o que diferenciam de organizações não acadêmicas, de forma observar não só a formação humana, de modo que os discentes possam ser capazes de pensar criticamente, como também de analisar os problemas da sociedade, procurar soluções e aceitar responsabilidades sociais.

Embora, o objetivo geral do estudo seja identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores, sugere-se verificar os impactos quantitativos de seus fatores em investigações futuras. Além disso, estudos posteriores, de forma a identificar uma metodologia que se adéque às dinâmicas, complexidades e possibilidades aplicáveis aos Institutos Federais dado o contextual atual, limitações e arranjos da educação pública, caso seja possível e viável.

Portanto, a ferramenta de Planejamento Estratégico integrado ou não ao PDI, tem-se mostrado útil e adequado ao IFB, para o alcance da eficácia da organização. As dificuldades e necessidade de ajustes sempre estarão presentes, ainda mais, em organizações dinâmicas e complexas. As soluções para resolvê-las não podem ser emprestadas, mas, sim, encontradas, discutidas e disseminadas *interna corpus*.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- ALBRECHT, K. **Programando o futuro: o trem da linha norte**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Editora Makron Books, 1995.
- AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. **Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo de caso UFPE**. Trabalho apresentado no VII Congresso CONSAD de gestão pública. Brasília, mar. 2014.
- AMOROSO, R. **Lidando com o pensamento estratégico**. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002. p.31-52.
- ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C. (org) **Estratégias: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, M. A. D. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, n.30, p. 74-86, jul./ago.1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRETO, R. E. **Efetividade social na política de educação profissional de nível tecnológico: o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia –IFCE**. 2010. 121 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Educacional) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2010.
- BELMIRO, J. **Estratégias emergentes**. CAVALCANTI, M. (Org.). In: *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 289-319.
- BELTRÃO, R. E. V.; NOGUEIRA, F. A. **A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil**. Trabalho apresentado no XXXV Encontro da EnANPAD, Rio de Janeiro. 2011.
- BILHIM, J. **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto superior de ciências sociais e políticas - ISCSP. 2001.
- _____. **Para uma teoria da gestão da mudança estratégica**. PEREIRA NETO, J. (Org.). In: *Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública*. Lisboa: ISCSP, 1995.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Características da investigação qualitativa**. In: Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora, 1994.

BONN, I. **Improving strategic thinking**: a multilevel approach. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26. p. 336-354. 2005.

BRAGA, R; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.1998

_____. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Acessado em: 20/09/2015 Dispõe sobre a organização da Administração Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm.>1967.

_____. **Decreto nº 5773, de 9 de maio de 2006**. Acesso em 10/11/2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. 2006.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Acessado em 10/12/2015. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. 1990.

_____. **Resolução CNE/CES 01 de 05 de novembro de 2002**. Acesso em: 05/10/2015. Dispõe sobre credenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior. Disponível em (http://portal.mec.gov.br/index.php?catid=323:orgaos-vinculados&id=13192:resolucao-ces-2002&option=com_content&view=article). 2002.

_____. **Resolução CS-IFB nº 12 de 08 de fevereiro de 2012**. Acesso em 05/12/2015. Dispõe sobre o Regimento Geral IFB. Disponível em (https://www.ifb.edu.br/attachments/2939_Resolu%C3%A7%C3%A3o%20RIFB_012_2012-Aprova%20Regimento%20Geral%20do%20IFB.pdf). 2012.

BRUNO-FARIA, M. F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. In: LIMA, S. M. V. (Org.), Mudança Organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003 cap. 3.

CARDEAL, N. **Pensamento estratégico**: antecipar as ondas do futuro. Lisboa: Editora Universidade Católica, 2014.

COSTA E SILVA, C. M. R. C. **Uma contribuição à definição de indicadores de desempenho de instituições federais de educação tecnológica do Brasil na abordagem do balanced scorecard**. 2008. 88 f. Dissertação (Mestrado em Estratégia; Qualidade; Gestão Ambiental; Gestão da Produção e Operações) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.2008.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

DAL MAGRO, C.B.; RAUSCH, R.B. **Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras**. Administração: Ensino e Pesquisa. RJ, v. 13 n. 3, p. 427–454, jul/ago. set. 2012.

ECCLES, R. **The performance measurement manifesto**. Harvard Business Review, v.69, n.1, p.131- 137, jan./feb. 1991.

ELLSTRÖN, P. **Quatro faces das organizações educacionais**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 3, p. 449-461, set/dez, 2007.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

FAIRHOLM, M. R. **Leadership and Organizational Strategy**. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 14(1), article 3, p. 1-16, 2009.

FAIRHOLM, M. R.; CARD, M. **Perspectives of strategic thinking: from controlling chaos to embracing it**. Journal of Management & Organization, v. 15, n. 1, p. 17-30, mar. 2009.

FALQUETO, J. M. Z. **A Implantação do planejamento estratégico em universidades: O Caso da Universidade de Brasília**. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FÉLIX, R.; FÉLIX, P. P.; TIMÓTEO, R. **Balanced scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. Revista do Serviço Público, v. 62, p. 51-74, 2011.

FERNANDES, A. **Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o ensino superior**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão[online], vol.7, n.1, p. 77-87,2008.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, D. F. **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**. Revista de Administração e diálogo. São Paulo.v.2, n.1. 2000.

FORPLAD – Fórum dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais. **Planejamento Estratégico em Instituições Federais de ensino superior: proposta de processo participativo**. Dez. 1995.

FRANCISCO, T. H. A. et al. **O impacto da estrutura legal do PDI no processo de planejamento estratégico de instituições do sistema AMPESC**. Revista Gual, Edição Especial, p.133-162, 2011.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap.3.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 16^o ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLDMAN, E. F. **Leadership practices that encourage strategic thinking**. Journal of Strategy and Management, v. 5, n. 1, p. 25-40, 2012.

GOMES, K. L. **Planejamento estratégico: uma importante ferramenta para a gestão de instituições públicas de ensino superior**. In: Anais do XII SEMISEC - Seminário Multiprofissional Integrado de Secretariado da Região Nordeste, 2013, Porto Seguro/BA. Anais do XII SEMISEC - Seminário Multiprofissional Integrado de Secretariado da Região Nordeste. São Paulo: FENASSECC, 2013. p. 1-14.

HERACLEOUS, L. **Strategic thinking or strategic planning?** Long Range Planning, v. 31, n. 3, p. 481-487, 1998.

HEINZMANN, L. M.; LERÍPIO, A. A. **Instrumento de avaliação do nível de sensibilização ambiental e do contexto organizacional interno buscando a aprendizagem organizacional**. Revista de Ciências Empresarias UNIPAR. Toledo, v.5, n.1, jan./jun., 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **A estratégia em ação**. Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KICH, J. I. F.; PEREIRA, M. F. **Pensamento estratégico nas organizações**. Revista de Ciências da Administração, v. 16, n. 39, p. 134-145, 2014.

LAWRENCE, E. **Strategic Thinking**: A discussion paper, prepared for the research directorate, policy, research and communications branch, public service Commission of Canada, Personnel Development and Resourcing Group, april 27, 1999.

LIEDTKA, J. **Strategic thinking: can it be taught?** Long Range Planning, v. 31, n. 1, p. 120-129, 1998.

LÜCK, H. **A Aplicação do planejamento estratégico na escola**. Revista Gestão em Rede, n^o 19, abril, p. 8-13, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCELINO, G. F. **Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no Palácio do Planalto**. Revista do Serviço Público. v. 53, n. 4, p. 107-124, 2002.

_____. (Org.); **Gestão estratégica de universidade**. 1^a ed. Brasília: Editora UNB, 2004.

MARCELINO, G.; MATIAS-PEREIRA, J.; BERBERT, C.O. **Gestão estratégica em ciência e tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal**. In:

MENDONÇA, G.M. Estudos Contemporâneos em organização e gestão. São Luís: Editora UEMA, 2008. p. 111-148.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. **A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

_____. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2011.

_____. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente - governantes governados**. São Paulo: Fundap, 1996.

MELO, G. M. B. P. **Planejamento da política educacional no Brasil: da diversidade conceitual e programática a uma proposta técnica de alinhamento estratégico**. 2013. 182f., Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Brasília, Brasília.

MEYER JR., V. **Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras**. Alcance (UNIVALI), Itajaí, v. 12, n. 3. p. 373-389, 2005.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. **Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas**. Cad.EBAPE.BR, v. 13, nº 1. Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de educação superior: técnica ou arte?** Administração de Empresas em Revista, v. 5, p. 83-98, 2006.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Harvard Business Review, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos Seleccionados**. Trad. Luciana de O. da Rocha. Porto Alegre: Editora Bookman. 4ª ed. 2007.

MIZAEL, G. A. et al. **Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, vol.47, n.5, p. 1145-1164, 2013.

MORESCO, M.C.; MARCHIORI, M; GOUVEA, D. M.R. **Pensamento estratégico e planejamento estratégico**: possíveis inter-relações. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 15, nº 1, p. 63-79, jan./abr. 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 26 ed. São Paulo: editora Atlas S.A, 2009.

O'KEEFE, W. M. **Dois abordagens do planejamento a longo prazo**. Revista de Administração, São Paulo, v.14, n.1, p.77-96, jan/mar, 1979.

O'SHANNASSY, T. **Modern strategic management**: balancing strategic Thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. Singapore Management Review, p. 53-67, 2003.

OTANI, N; HELOU, A. R. H. A; MICHELS, E. **Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIs de IES do segmento privado não universitário**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental**: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PISAPIA, J. **The principles of strategic leadership**. The Chinese Executive Leadership Academy, Pudong (CELAP), Shanghai. May, 2010.

PISAPIA, J.; ROBINSON, D. J. **Transforming the academy**: strategic thinking vs strategic planning. Presented at the American Institute of Higher Education – 4th International Conference. Virginia. Mar, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **What is strategy?** Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

RASMUSSEM, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Edições Aduaneiras,1990.

REBELO, L. M. B. **A Dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades**: a perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Fed. de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

RESENDE, D. A. **Planejamento estratégico público privado**: guia para projetos em organização do governo ou de negócios. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

RIBEIRO, V. P. **Ações e indicadores de desempenho educacional vistos sob a ótica do Balanced Scorecard**: estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal. 2010.

RIZZATTI, G. **Etapas do processo da elaboração e implementação do planejamento Estratégico em Universidades**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul: II Congresso Internacional IGLU. Florianópolis, 2011.

ROBINSON, D. J. **A comparative, holistic, multiple-case study of the implementation of the strategic thinking protocol© and traditional strategic planning processes at a Southeastern university**. 2012, 234 f. Tese (Doctor of Philosophy) - Faculty of the College of Education, Florida Atlantic University. Boca Raton, 2012.

ROCHA, M. P. C. **Desenvolvimento de referencial teórico para um sistema de informações gerenciais (SIG) para parlamentares e assessores na Câmara Legislativa do Distrito Federal**: em busca de um modelo conceitual. *Ci. Inf.*, vol.32, n° 3, p.80-88, 2003.

SAMPAIO, C. A. C. **Planejamento, administração e pensamento estratégico**, v. 6, n. 1, p. 39-48, jan./fev. Revista de Negócios. Blumenau, Santa Catarina, 2001.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEGENREICH, S. C. D. **O PDI como referente para avaliação de Instituições de Educação Superior**: lições de uma experiência. Ensaio, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SILVA, G. J. C. **O ensino superior privado: o confronto entre lucro, expansão e qualidade**. 2008. 282f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Universidade de Brasília. Brasília, 2008.

SILVEIRA JR.; A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: The Macmillan Company, 1969.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Editora Universidade de São Paulo- EDUSP, 1981.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

WILDAVSKY, A. **If Planning is everything maybe it is nothing**. In: JOHNSTON, A.P. e McNAMARA, J.F. *Planning Perspectives in Education*. New York: MSS Information Corporation, 1975.

APÊNDICE A – Carta de apresentação



Universidade de Brasília
Programa de Pós-graduação em Gestão Pública – *Campi Planaltina*

Brasília, 01 de setembro de 2015.

A sua Magnificência o Senhor
Reitor Wilson Conciani
Instituto Federal de Brasília
70.830-454 - Brasília- DF

Magnífico Reitor,

Tendo em vista a celebração do acordo de cooperação Setec/Mec e Unb vinculado ao programa de pós-graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília e o desenvolvimento da pesquisa empírica de título “Planejamento Estratégico-fatores facilitadores e dificultadores na implementação do Instituto Federal de Brasília” sendo realizada pelo discente/servidor Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias, coordenado e orientado pelo Professor Doutor Jonilto Costa Sousa.

Apresentamos o aluno referido a qual pretende realizar pesquisa *in loco* por meio de entrevista semiestruturada e análise documental de forma a identificar os elementos facilitadores e dificultados na implementação do Planejamento Estratégico do IFB. As entrevistas têm por objetivo identificar o que observam ou pensam os servidores diretamente relacionados ao tema Planejamento Estratégico, bem como gestores envolvidos atinentes aos processos estratégicos do IFB.

Aliada as entrevistas, a pesquisa documental corresponderá por meio de fonte de coleta de documentos, escritos ou não, internos a organização como manuais, relatório de gestão, atas de reuniões, bem como processos internos, organograma, fluxogramas e orientações em documentos internos

Os pesquisadores acima se comprometem ainda a) iniciarem a coleta de dados somente após o autorizado setor responsável do IFB, b) obedecerem às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, c) Assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição.

Prof. Dr Jonilto Costa Sousa
Faculdade UnB de Planaltina - FUP
Programa de Pós Graduação em Gestão Pública

 APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista


Universidade de Brasília

 Programa de Pós-graduação Em Gestão Pública – *Campi Planaltina*

Bom dia (ou tarde), bem-vindo à pesquisa! Obrigado em aceitar o convite em contribuir com a pesquisa que será dividida em três momentos. Primeiro uma breve apresentação ao aluno, do curso, programa e tema da pesquisa, e posteriormente, prosseguirá a coleta de dados profissiográficos. Segundo momento, é o próprio desenvolvimento da pesquisa com perguntas e respostas podendo ser gravado caso autorize. Por fim, no terceiro momento são realizadas as considerações Finais.

ROTEIRO:

Questão 0. Fale onde trabalha, qual setor, a quanto tempo, sua titulação, e se seu trabalho tem alguma relação como o PDI ou Planejamento Estratégico do IFB?

Questão 1. Fale, na sua percepção, quais são as etapas do planejamento estratégico do IFB?

Objetivo: identificar os processos de Planejamento Estratégico

Questão 2. Quais são os fatores facilitadores na implementação do Planejamento Estratégico para o alcance dos resultados?

Objetivo: Identificar os elementos facilitadores na implementação do Planejamento Estratégico, para alcance dos resultados?

Questão 3. Quais são os fatores dificultadores na implementação do Planejamento Estratégico, para o alcance dos resultados?

Objetivo: Identificar os elementos dificultadores na implementação do Planejamento Estratégico, para o alcance dos resultados.

Questão 4. Descreva a metodologia utilizada para elaborar o Planejamento Estratégico do IFB?

Objetivo: identificar a metodologia empregada no Planejamento Estratégico.

Questão 5. Quais os elementos você apontaria para melhoria da eficácia do Planejamento Estratégico.

Objetivo: identificar oportunidades de melhorias no processo de implementação do Planejamento Estratégico.

Questão 6. Qual é o papel dos servidores na concepção dos gestores na implementação do Planejamento Estratégico?

Objetivo: identificar se os entrevistados entendem a importância de trabalhar a gestão de pessoas nos processos estratégicos da organização de forma a otimizar os resultados e como se dá este processo atualmente.

Dados profissiográficos/biográficos:

Setor de lotação: _____

Função: _____

() Docente Formação acadêmica _____

() Técnico Formação acadêmica _____

Titulação: _____

Tempo de trabalho no IFB:

() Até 1 ano. () Entre 1 e 3 anos. () Entre 3 e 5 anos. () Entre 5 e 10 anos

Faixa etária: () 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos.

Tempo de experiência em empregos, cargos ou funções relacionadas como planejamento ou estratégia:

() Até 1 ano. () Entre 1 e 3 anos. () Entre 3 e 5 anos. () Entre 5 e 10 anos () mais de 10 anos

APÊNDICE C – Relação de Documentos de Pesquisa

CÓDIGO DO DOCUMENTO	DOCUMENTO	FINALIDADE E /OU PRINCIPAIS INFORMAÇÕES	EXPEDIÇÃO O OU VIGÊNCIA	COLETA E/OU DISPONÍVEL
Doc 1	Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI	O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – é o documento norteador onde são definidos missão, visão e valores da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Contempla a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, articulada com os diversos atores da comunidade acadêmica, alinhada ao Planejamento Estratégico e PPI, TAM e Planejamento Orçamentário, e fundamentados na gestão democrática e participativa.	Quinquenal (PDI 2009-2013 e PDI 2014-2018)	Internet e Intranet
Doc 2	Planejamento Estratégico Institucional - PEI	O planejamento orienta para uma melhor decisão a ser tomada, analisando as ameaças e oportunidades, construindo soluções, ideias e estratégias alternativas. O Planejamento além de ser determinação legal, constitucional, consolida numa ferramenta que possibilita corrigir falhas no processo, desenvolvendo novos caminhos, reduzindo as incertezas por meio de um processo racional de intervenção na realidade.	Anual (de 2009 a 2015)	Internet e Intranet
Doc 3	Projeto Político Pedagógico Institucional - PPI	O PPI é um instrumento político pedagógico institucional, filosófico e técnico-metodológico que norteia as práticas acadêmicas, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão e objetivos. Define ainda processo educativo, evidenciando as exigências sociais e legais do sistema de ensino e o propósito e expectativas, além de expressar a cultura e modo pensar da comunidade acadêmica.	Desde 2011.	Internet e Intranet
Doc 4	Termo de Acordo de Metas - TAM	O Termo de Acordo de Metas -TAM é um compromisso e responsabilidades mutuas firmado ente Ministério da Educação e Cultura -Mec como o Instituto Federal de Brasília, tendo por objetivo pactuarão indicadores, metas e resultados, com a finalidade de estruturação, organizar e atuação do IF.	Vigência 12 anos, a partir do ano 2009.	Internet e Intranet
Doc 5	Lei de Orçamento Federal - LOA	Os recursos para manutenção e funcionamento do IFB são fixados na Lei Orçamentaria que estão previstas as despesas a serem executadas no corrente ano, estabelecendo as prioridades de gastos de investimento e custeio.	Anual (de 2009 a 2015)	Internet e Intranet
Doc 6	Lei Federal 11.892/2008	Lei de criação do Instituto, que vinculada ao Ministério da Educação, no âmbito do sistema federal de ensino e define finalidade, entre outras: ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional.	Desde 2008	Internet
Doc 7	Decreto-lei 200/67.	O Decreto-lei inovou quando consagra o Princípio do Planejamento na Administração Pública orientando a ações dos gestores públicos para uma melhor utilização dos recursos públicos e a pela busca eficiência da ação estatal.	Desde 1967	Internet
Doc 8	Decreto Federal 5773/2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.	Desde 2006	Internet

Doc 9	Resoluções do Conselho Superior	O Conselho Superior é órgão máximo deliberativo e de representação dos diversos seguimentos: docentes, discentes e técnicos administrativas, sendo presidida pelo Reitor. Dentre outras atribuições, é responsável por aprovação do PDI, PPI e Planejamento Estratégico.	De 2010 a 2015	Internet e Intranet
Doc 10	Relatório de Gestão	Relatório de Gestão apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas ordinária anual a que o IFB está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº 63/2010, da Decisão Normativa TCU nº 108/2010 e da Portaria TCU nº 123/2011 e orientação do órgão de controle interno. A elaboração deste Relatório tem como base, os documentos norteadores do IFB.	Exercício Anual (de 2009 a 2014)	Internet e Intranet
Doc 11	Diretrizes e Instrumentos de Avaliação	A Avaliação Institucional é utilizada de modo a realizar uma avaliação fidedigna das instituições, realçar as especificidades que marcam cada uma delas, e viabilizar a sua utilização associada a indicadores diagnósticos que contribuem para uma análise mais substancial da realidade.	Fevereiro de 2006	Internet
Doc 12	Ata de Reunião	Reunião da Comissão Sistematizadora e CGPL para o lançamento do PDI 2014- 2018	20/06/2013	Arquivo Intermediário
Doc 13	Ata de Reunião	Proposta de Missão, Visão e Valores pela Comissão Sistematizadora promoveu o evento para elaboração de Missão que ficou definida como “Oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social. Ficaram. Pendente: Visão e Valores.	05/07/2013	Arquivo Intermediário
Doc 14	Ata de Reunião	Reunião da Comissão Sistematizadora e Comunidade que elaborou a proposta de Visão “Até 2018, consolidar-se no Distrito Federal como instituição pública de Educação Profissional e Tecnológica de qualidade inclusiva e emancipatória, articulada em rede e com a comunidade”.	12/07/2013	Arquivo Intermediário
Doc 15	Ata de Reunião	Comissão Sistematizadora apresenta e discute a proposta de Valores para o IFB: “Ética; Educação como bem público e de qualidade; Formação crítica, emancipatória e cidadã; Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração; Respeito à diversidade e promoção da inclusão; Inovação; Sustentabilidade econômica e socioambiental”.	16/07/2013	Arquivo Intermediário
Doc 16	Ata de Reunião	Reunião da Comissão Sistematizadora de elaboração do PDI	13/08/2013	Arquivo Intermediário
Doc 17	Ata de Reunião	Comissão Sistematizadora e Comunidade apresenta e discute proposta de elaboração dos objetivos estratégicos.	30/08/2013	Arquivo Intermediário
Doc 18	Ata de Reunião	Reunião da Comissão Sistematizadora para apresentação da metodologia de análise de cenário “Matriz SWOT” (FOFA) para componente das Comissões do PDI e comunidade.	13/09/2013	Arquivo Intermediário
Doc 19	Ata de Reunião	Reunião Aberta da Comissão Sistematizadora e Comissão de Gestão que foram discutidos e apresentados os aspectos internos e externos, bem como os fatores críticos de sucesso de modo a subsidiar a construção dos objetivos estratégicos do PDI.	24/09/2013	Arquivo Intermediário
Doc 20	Ata de Reunião	Reunião da Comissão Sistematizadora Conclusão dos Trabalhos de elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional de 2014-2018.	25/02/2014	Arquivo Intermediário

Doc 21	Sistema de Gerenciamento Integrado - SGI	O Sistema de Gerenciamento Integrado estabelece normas, procedimento e rotinas para inclusão e exclusão de metas. Demonstra passo a passo as etapas de operacionalização do sistema. Possibilita a extração de dados por ano e unidade, e replanejamento de metas para o ano seguinte. Acompanha manual de utilização.	Desde 2009	Internet e Intranet
Doc 22	SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública -SUAP, fornece informações e dados para o acompanhamento e gestão de patrimônio, pessoas e processos, entre outras, por meio de permite extração de dados, Permite observar a quantitativo de servidor com titulação, efetivos.	Desde 2009	Intranet
Doc 23	Guia de orientações de planejamento	Estabelece normas e procedimentos na elaboração e implementação do Planejamento anual. Orienta quanto a elaboração de metas de forma exequível, de forma clara e desafiadora. Aponta um rol de verbos adequados e inadequados para construção de metas, ações e tarefas.	Expedido em 2012	Intranet
Doc 24	Organograma IFB	A Resolução N.º 35/2012 – CS/IFB Aprovou estrutura organizacional definindo a estrutura de cargos e funções, hierarquia e funcionamento dos Setores, bem como níveis de atuação e estratégicos.	Desde de 2012	Internet e Intranet

ANEXO A – Organograma IFB

