

**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC)**  
**CENTRO DE REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO E EAD (CERFEAD)**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO PEDAGÓGICA PARA A DOCÊNCIA NA**  
**EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CÂMPUS CRICIÚMA DO IFSC: um**  
**enfoque da participação dos servidores**

**Trabalho de Conclusão**  
**GEÓVIO KROTH**

**Florianópolis/SC**  
**2017**

**GEÓVIO KROTH**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CÂMPUS CRICIÚMA DO IFSC: um  
enfoque da participação dos servidores**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Centro de  
Referência em Formação e EaD (CERFEAD) do Instituto Federal de  
Santa Catarina (IFSC) como requisito parcial para Certificação do Curso  
de Pós-Graduação *lato sensu* em Formação Pedagógica para a Docência na  
Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Prof. Fabiana Bohm Gramkow, Dra.

Florianópolis/SC

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor.

Kroth, Geóvio  
**Planejamento Estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC  
: um enfoque da participação dos servidores / Geóvio Kroth  
; orientação de Fabiana Bohm Gramkov. - Florianópolis,  
SC, 2017.**  
52 p.

**Monografia (Pós-graduação Lato Sensu - Especialização)**  
- Instituto Federal de Santa Catarina, Centro  
**de Referência em Formação e Educação à Distância**  
- CERFEAD. Especialização em Formação Pedagógica para  
Docência na Educação Profissional e Tecnológica.  
Departamento de Educação à Distância.  
Inclui Referências.

**1. Trabalho de Conclusão. 2. Planejamento Estratégico.  
3. Planejamento em Instituição de Ensino. I. Gramkov,  
Fabiana Bohm. II. Instituto Federal de Santa Catarina.  
Departamento de Educação à Distância. III. Título.**

**GEÓVIO KROTH**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CÂMPUS CRICIÚMA DO IFSC: um  
enfoque da participação dos servidores**

Este Trabalho de Conclusão foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Especialista em Formação Pedagógica para a Docência na Educação Profissional e Tecnológica do Centro de Referência em Formação e EaD do Instituto Federal de Santa Catarina (CERFEAD/IFSC).

Florianópolis, 14 de novembro de 2017.

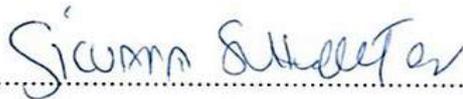


.....  
Prof. Carlos Alberto da Silva Mello, MSc.  
Coordenador do Programa

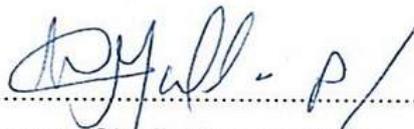
**BANCA EXAMINADORA**



.....  
Professora Fabiana Gramkow, Dra.



.....  
Professora Giovana Schuelter, Dra.



.....  
Professora Giselle Coelho, MSc.

Para Adriana, ontem.

Para Michelle, hoje e amanhã.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos colegas de turma nesse curso, Lucas, Vilmar e Cleidson.

Agradeço ao IFSC, por proporcionar esta formação.

E, de forma especial, à minha orientadora, Fabiana.

Educação é uma descoberta progressiva de nossa própria ignorância.

(Voltaire)

## RESUMO

KROTH, Geóvio. **Planejamento Estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC: um enfoque da participação dos servidores**. 2017. 52 f. Trabalho de Conclusão (Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Formação Pedagógica para a Docência na Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2017.

Dada a importância do processo de planejamento no cenário atual, tanto para instituições privadas como públicas, realizou-se esse trabalho com o intuito de analisar como se dá o processo de planejamento estratégico e tático em um câmpus do IFSC, visando identificar sua eficácia no que concerne a participação dos servidores. O planejamento estratégico em uma instituição do porte do IFSC, com reitoria e mais 22 câmpus no estado, requer a aplicação de sistemática robusta, de modo a garantir um desenvolvimento consistente da instituição no longo prazo. Componentes do planejamento como missão e visão norteiam as definições de grandes objetivos e estratégias, e, como premissa para a gestão estratégica, a definição de indicadores e metas associados a tais elementos. Este trabalho traz a contribuição da análise do desdobramento do planejamento estratégico da instituição no Câmpus Criciúma, onde se evidencia o planejamento do nível tático, o qual envolve a maior parte dos servidores, se valendo de instrumentos e sistemática que visam dar consistência ao processo. Apesar de haver sistemática e instrumentos estabelecidos, e de ser um ponto de preocupação dos gestores, identificou-se que a participação de todos os servidores nem sempre é obtida, em virtude de desinteresse, atribuições rotineiras, e desconhecimento do processo de planejamento da instituição e do próprio câmpus.

**Palavras-chave:** Trabalho de Conclusão. Planejamento Estratégico. Planejamento em Instituição de Ensino.

## ABSTRACT

KROTH, Geóvio. **Planejamento Estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC: um enfoque da participação dos servidores**. 2017. 52 f. Trabalho de Conclusão (Curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Formação Pedagógica para a Docência na Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2017.

Given the importance of the planning process in the current scenario, both for private and public institutions, this work was carried out with the purpose of analyzing how the strategic and tactical planning process takes place in an IFSC campus, in order to identify its effectiveness in the participation of the public agents. The strategic planning in an institution of the size of the IFSC, with rectory and 22 other *campi* in the state, requires the application of robust systematic, in order to guarantee a consistent development of the institution in the long term. Components of planning such as mission and vision guide the definitions of major goals and strategies and, as a premise for strategic management, the definition of indicators and targets associated with such elements. This work brings a contribution from the analysis of the unfolding of the strategic planning of the institution in the Campus Criciúma, where it is evident the planning of the tactical level, which involves a greater part of the public agents, using instruments and systematic that aim to give consistency to the process. Despite the existence of systematic and established instruments, and of being a point of concern for managers, it was identified that the participation of all employees is not always obtained due to lack of interest, routine attributions, and lack of knowledge of the planning process of the institution and the campus itself.

**Keywords:** Course Completion Work. Strategic planning. Planning in Teaching Institution.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Matriz de Postura Estratégica.....	18
<b>Quadro 02</b> – Mapa Estratégico do IFSC.....	22
<b>Quadro 03</b> – Orçamento Planejado para 2018 – Câmpus Criciúma.....	28

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> – Ciclo de Planejamento do IFSC.....	26
<b>Figura 02</b> – Fluxo de elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT.....	29
<b>Figura 03</b> – Figura 03: Fluxo de elaboração do Plano de Oferta de Cursos e Vagas – POCV.....	30

# Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo Geral.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 Procedimentos Metodológicos.....	4
1.3.1 Caracterização da Pesquisa.....	4
1.3.2 Dados da Pesquisa.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico.....	11
2.2 Histórico do Planejamento Estratégico.....	12
2.3 Planejamento Estratégico Participativo.....	13
2.4 Estrutura do Planejamento Estratégico.....	14
2.4.1 Missão.....	14
2.4.2 Visão.....	14
2.4.3 Valores.....	15
2.4.4 Análise Estratégica.....	16
2.4.5 Construção de Cenários.....	17
2.4.6 Postura Estratégica.....	17
2.4.7 Indicadores e Metas.....	19
2.5 Ferramentas do Planejamento Estratégico.....	20
2.5.1 Balanced Scorecard – BSC.....	20
2.5.1 Plano de Ação – 5W2H.....	22
2.6 Planejamento Estratégico no IFSC.....	23
3 RESULTADOS DE PESQUISA.....	25
3.1 A Instituição Estudada.....	25
3.2 Descrição do Processo de Planejamento Estratégico do Câmpus Criciúma – Objetivo Específico 1.....	25
3.2.1 Sistemática de Planejamento no Câmpus Criciúma e Envolvimento dos Servidores – Objetivos Específicos 2 e 3.....	27
3.3 Análise dos Dados Coletados.....	31
3.3.1 Eficácia do Planejamento Estratégico no Câmpus Criciúma – Objetivo Específico 4.....	33
4 CONCLUSÕES.....	34
4.1 Recomendações e Sugestões.....	35
REFERÊNCIAS.....	37

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de meados do século XX, a grande aceleração das relações sociais e econômicas inviabilizou a continuidade de uma administração pública essencialmente burocrática. O modelo burocrático, na sua concepção, é dominado pelo determinismo e pela linearidade, em consequência disso é um modelo mais adaptado a um ambiente relativamente estável, de poucas transformações e mudanças razoavelmente previsíveis.

O mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis, bem como os avanços tecnológicos, impôs barreiras ao modelo burocrático. A gestão pública passou a exigir maior agilidade, descentralizada, e controle de resultados. Surge então a necessidade de uma administração pública gerencial.

De acordo com Souza (2010), a sociedade, por sua vez, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como por melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo e passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Nesse aspecto, a busca pelo aperfeiçoamento e pela profissionalização da administração pública assume papel fundamental na medida em que procura minimizar o desempenho do Estado brasileiro, aproximando-o dos anseios da sociedade.

Um papel fundamental atribuído às organizações públicas no mundo moderno é o de ampliar de forma sistêmica e integrada as oportunidades dos cidadãos. O Estado tem o dever de estimular o desenvolvimento e a incorporação de novas tecnologias e inovações no setor público para que sejam criadas as condições necessárias ao atendimento crescente das demandas sociais (SOUZA, 2010, p. 10).

Ainda segundo Souza (2010) novos modelos de administração e gerenciais, focados em resultados, surgiram como meio de reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos recursos sob a responsabilidade do Estado. Esses novos modelos conferem ao Estado o papel de assegurar ao cidadão-usuário maior eficiência e qualidade dos serviços públicos, e não o de somente verificar o cumprimento da legislação em vigor. Pode-se colocar então que a nova administração pública tem como foco o atendimento das necessidades do cidadão, sendo que, para tanto, são empregadas diversas ferramentas gerenciais, entre elas

a mudança na postura estratégica das organizações públicas.

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da organização. Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, objetivos estratégicos, valores organizacionais e metas da instituição, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações do setor público, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento de uma cultura orientada a resultados.

Para atuar de forma positiva em favor da sociedade são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do cidadão em relação à atuação e ao papel conferido aos órgãos públicos.

No que tange o aspecto orçamentário, aqui no Brasil, por exemplo, a pressão por melhoria na gestão dos recursos públicos resultou na sua inclusão na carta magna do país que prevê que o planejamento orçamentário deve ser elaborado considerando o disposto na Constituição Federal de 1988, que evidencia os instrumentos do orçamento público, sendo eles o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Para uma gestão eficiente é fundamental a elaboração de um plano estratégico, o qual tem como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia de modo focado, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados.

Diante das rápidas e constantes mudanças que ocorrem atualmente, a preocupação com o futuro tomou acentuada importância no mundo contemporâneo. No campo estratégico é consenso que o pensamento futuro é elemento fundamental para a manutenção das organizações e de seus negócios.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) atua dentro deste contexto haja vista sua missão voltada a promover o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atua. Sendo assim procura aprimorar seus processos para melhor atender a sua missão através de ferramentas ligadas ao planejamento e gestão. E por se tratar de uma instituição pública na área

de educação, e conforme prevê a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a participação de todos os servidores e da comunidade é preponderante no desenvolvimento do planejamento.

Dentro deste panorama, este trabalho visa analisar o processo de planejamento estratégico no Câmpus de Criciúma do IFSC sob o enfoque da participação dos servidores relacionada à eficácia do planejamento. O câmpus escolhido para esta análise se deu pelo fato do autor deste trabalho atuar neste local e com isto conseguiu acessar e aprofundar os dados coletados e assim produzir um trabalho relevante.

### **1.1 Tema e Problema de Pesquisa**

O tema desse trabalho é o estudo do processo de planejamento estratégico em um câmpus do IFSC, buscando-se caracterizá-lo em seus aspectos mais relevantes e, de modo preponderante, a participação dos servidores e a eficácia do planejamento.

A justificativa para a realização deste trabalho se dá a partir da percepção do autor acerca do processo de planejamento estratégico no câmpus e na instituição como um todo, levando em conta seu papel como servidor e como gestor.

Procurar-se-á então responder a questão: Como ocorre o processo de planejamento estratégico no Câmpus de Criciúma do IFSC sob o aspecto da participação dos servidores e se o grau de envolvimento destes tem relação com a eficácia do planejamento.

### **1.2 Objetivos**

Este trabalho apresenta o estudo do processo de planejamento estratégico no câmpus Criciúma do IFSC. E, para responder a questão desta pesquisa, este trabalho tem como os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o processo de planejamento estratégico no Câmpus de Criciúma do IFSC sob o enfoque da participação dos servidores relacionada à eficácia do planejamento.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos desse trabalho tem-se:

- a) Descrever como ocorre o processo de planejamento estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC.
- b) Identificar a sistemática utilizada no processo de planejamento estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC.
- c) Verificar como a sistemática utilizada favorece a participação dos servidores no processo de planejamento estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC.
- d) Analisar a eficácia do planejamento estratégico no Câmpus Criciúma do IFSC relacionado à participação dos servidores.

## **1.3 Procedimentos Metodológicos**

Neste item apresentaremos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho. Dado à característica do mesmo, definiu-se pela utilização da metodologia de pesquisa qualitativa por meio da pesquisa-ação. Como instrumentos foram utilizados a pesquisa documental e entrevistas. Na sequência são expostas a descrição e a análise dos dados.

### **1.3.1 Caracterização da Pesquisa**

#### **1.3.1.1 Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma

organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o sujeito e o objeto de suas pesquisas ao mesmo tempo. O conhecimento do pesquisador é apenas parcial e limitado. O objetivo é de produzir informações relevantes, seja qual for o tamanho da amostra, importando se ela é capaz de produzir estas informações.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2001, p. 14).

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.

Entretanto, o pesquisador deve estar atento para alguns limites e riscos da

pesquisa qualitativa, tais como: excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados.

### 1.3.1.2 Método de Pesquisa

De acordo com o definido por Thiollent (1988), a pesquisa ação é um tipo de investigação social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Por sua vez, Fonseca (2002, p. 34) coloca que a pesquisa-ação pressupõe uma participação planejada do pesquisador na situação problemática a ser investigada. O processo de pesquisa recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa. O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto. Os dados recolhidos no decurso do trabalho não têm valor significativo em si, interessando enquanto elementos de um processo de mudança social. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão o substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do pesquisador.

Para Gil (2007, p. 55), a pesquisa-ação tem sido alvo de controvérsia devido ao envolvimento ativo do pesquisador e à ação por parte das pessoas ou grupos

envolvidos no problema. Apesar das críticas, essa modalidade de pesquisa tem sido usada por pesquisadores identificados pelas ideologias reformistas e participativas.

#### 1.3.1.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a realização desta pesquisa foram empregados os instrumentos de pesquisa documental e entrevistas. Estes instrumentos foram utilizados como aportes para aprofundar a busca de informações e assim atingir os objetivos propostos neste trabalho. A seguir fazemos a descrição dos mesmos.

A pesquisa documental é aquela realizada em documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos, ou seja, não-fraudados. Este método tem sido largamente utilizado nas ciências sociais, na investigação histórica, a fim de descrever e/ou comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências. Para este tipo de pesquisa, os documentos são tipificados em dois grupos principais: fontes primárias e fontes secundárias. Os dados oriundos de fontes primárias são os que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos, diários, filmes, fotografias e trabalhos de arte, comunicações via Internet (e-mail, listas de discussões), gravações, desenhos técnicos, etc. Já os de fontes secundárias são os que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, manuais internos de procedimentos, pareceres de perito, decisões de juízes, entre outros.

A entrevista constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

Em função dos objetivos deste trabalho, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevista se organiza um conjunto de questões sobre o tema que está sendo estudado, mas é permitido, e às vezes até há o incentivo, de que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Para a realização das entrevistas, primeiramente se definiu com quais servidores estas seriam feitas. Foram elencados então o Diretor-Geral do câmpus, o antigo Chefe do Departamento de Administração e Materiais – DAM, vista que a atual assumiu há pouco tempo o cargo, um coordenador de curso de graduação e outro de curso técnico, coordenador de setor da área administrativa, um servidor da categoria TAE – Técnico Administrativo em Educação, e outro servidor docente. A determinação destes servidores se deu em função de se desejar captar diferentes pontos de vista sobre o processo de planejamento do câmpus. De modo a dar mais consistência e se garantir a resposta de todas as questões, se optou por realizar as entrevistas com servidores que estivessem pelo menos há dois anos no câmpus, o que permitia terem participado de algum processo de planejamento e do acompanhamento da execução / implantação do mesmo. As entrevistas foram feitas mediante agendamento, e duraram em torno de 30 minutos cada. O roteiro para as entrevistas com orientação de condução e as questões encontra-se no Anexo A deste trabalho.

### **1.3.2 Dados da Pesquisa**

Este item tem por objetivo apresentar a descrição do Planejamento Estratégico do Câmpus Criciúma do IFSC, mostrando como ele ocorre, e também identificar os instrumentos utilizados para a realização do mesmo.

O planejamento no câmpus ocorre a partir de desdobramentos do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e do Plano de Gestão da direção eleita em 2015 e que tem seu mandato até o início de 2020. Esses instrumentos serão detalhados no próximo tópico.

Para a realização do planejamento no nível estratégico, como a elaboração do próprio PDI, por exemplo, são constituídas comissões centrais, com funções de organizar os trabalhos, elaborar minutas e compilar as contribuições dos diversos câmpus, onde atuam as comissões locais, as quais têm o papel de envolver os todos os servidores. Outro planejamento de caráter estratégico é o Plano de Oferta de Cursos e Vagas – POCV, onde se definem as projeções de expansão dos câmpus, via definição de ofertas e vagas essenciais ao cumprimento da missão e finalidade da instituição no local onde está inserida.

A operacionalização da realização do planejamento no nível tático se dá a

partir da elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT, o qual é de atribuição de todos os gestores do câmpus. Fica a cargo dos gestores e coordenadores de áreas e cursos a garantia da participação dos demais servidores nesse processo, por meio de reuniões setoriais e de áreas.

#### 1.3.2.1 Os Instrumentos do Planejamento

Neste tópico serão descritos os instrumentos de planejamento empregados para a construção do mesmo.

##### Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

O PDI é um plano que pode ser definido como o documento que traça o perfil da instituição, o que lhe confere identidade e intenções comuns de todos os envolvidos.

Parte integrante do PDI, o planejamento estratégico compõe a capítulo três do plano. Na sua última versão, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi subsidiado por uma pesquisa acerca da metodologia e da sua utilização em instituições de ensino. A partir do aprofundamento no tema, a equipe da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional pôde delinear como a metodologia seria adaptada à realidade e às necessidades do IFSC.

Buscando envolver efetivamente a comunidade acadêmica no processo de construção do Planejamento Estratégico, foram realizados debates e eventos, dentre os quais destacam-se o Seminário do Planejamento Estratégico, a Consulta Pública e os Seminários Regionais de Comunicação da Estratégia (PDI-IFSC, 2017).

##### Plano Anual de Trabalho – PAT

O PAT é um planejamento de caráter mais tático e operacional, e tem sua elaboração orientada pelo Planejamento Estratégico. O PAT é vinculado ao orçamento da instituição, o qual resulta na proposta orçamentária do IFSC para o Projeto de Lei Orçamentária Anual da União – LOA.

São elementos constituintes do PAT os projetos estratégicos, sendo que estes devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da instituição e são compostos de objetivos específicos, os quais possuem indicadores e metas associados, além de responsáveis e orçamento.

## Plano de Gestão

O plano de gestão traz as propostas norteadoras das ações que a gestão eleita pretende desenvolver durante seu período de mandato. Para o caso do plano da atual gestão, este é tido como instrumento que viabiliza uma gestão estratégica, democrática e participativa, sendo pautada pela inovação, compromisso e responsabilidade.

O plano atual é pautado em seis temas ditos estruturantes, a saber, Institucional; Administrativo e Gestão Escolar; Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação; Servidores; Alunos; e Áreas de Atuação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão teórica acerca de planejamento estratégico, seus componentes, ferramentas para sua elaboração e também sobre o planejamento estratégico no IFSC.

### 2.1 Estratégia e Planejamento Estratégico

Estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da organização no ambiente.

Outras definições para estratégia são: uma corrida para chegar a uma posição ideal, ou, a criação de uma posição exclusiva e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades, ou ainda, o ato de efetuar escolhas ao competir e escolher o que não fazer.

Um entendimento de estratégia é que esta é a determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma organização e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Wright coloca que “estratégias são planos para alcançar resultados consistentes com a missão e com os objetivos da organização, no contexto de seus ambientes interno e externo” (WRIGHT, Peter et al, 2000).

Resumindo, estratégia é um caminho adequado estabelecido para alcançar os desafios e objetivos da instituição, ou seja, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos com o objetivo de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades.

Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela instituição com vistas a obter um nível de otimização na relação desta com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é de responsabilidade de todos os níveis da instituição e refere-se tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos caminhos a serem seguidos para a sua efetivação, ao levar em conta as condições externas e internas à instituição e a evolução esperada. O planejamento estratégico é a oportunidade de desenvolvimento e crescimento institucional dada a sua característica de envolver todos no processo de construção e implementação das

ações.

Deste modo, o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório participativo que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação, ou seja, um “modo de pensar”, que envolva indagações, questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, porque e onde será feito.

De acordo com Chiavenato (2003), o Planejamento Estratégico é um processo utilizado para formulação de estratégia organizacional de longo prazo, no qual se busca o conhecimento do ambiente ao qual a organização está inserida. Confere maior racionalidade às ações da instituição no alcance da sua visão de futuro e no cumprimento da sua missão institucional.

## **2.2 Histórico do Planejamento Estratégico**

O planejamento como prática ou instrumento das organizações tem evoluído nas últimas décadas. No princípio consistia no orçamento anual a ser cumprido e, posteriormente, passou a incluir projeções de tendências, daí resultando o planejamento de longo prazo. O modelo de planejamento estático e prescritivo, desenvolvido nos anos 1960, envolvia ciclos econômicos razoavelmente previsíveis, considerando que o ambiente era estável, os competidores bem conhecidos, os preços da indústria estáveis e o comportamento dos clientes previsíveis. Isso é reforçado por KOTLER (1993) que coloca que o planejamento estratégico surgiu de fato nos anos 1970, pois, na década anterior, o ambiente era relativamente estável e os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional.

Esta mesma colocação é feita por Ferreira *et al.* (1997) que comentam que o planejamento estratégico surgiu somente em meados dos anos 1970 como um método estruturado para a determinação das ações no presente, levando em conta as incertezas do futuro. Uma evolução significativa do planejamento organizacional se deu nos anos 1980, o que caracterizou a administração estratégica.

Desta forma, a partir da década de 1980, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, o que originou a administração estratégica (FERREIRA *et al.*, 1997), podendo ser considerada uma evolução do planejamento estratégico.

Segundo OLIVEIRA (1993), a administração estratégica é a administração do futuro, que proporciona a atuação interativa da organização com os fatores ambientais em constante mutação, distanciando-se cada vez mais da administração tradicional. Desta forma, o processo de administração estratégica deve ser flexível para poder, caso necessário, ser reavaliado.

### **2.3 Planejamento Estratégico Participativo**

O planejamento estratégico participativo preconiza o envolvimento de todos os colaboradores ou servidores da instituição na elaboração e implantação do mesmo. Ao atuarem como estrategistas, são exigidas algumas capacidades destes colaboradores, como: saber distinguir claramente eficácia operacional de estratégia, apoiar os demais colaboradores na tradução da estratégia para as áreas de responsabilidade de cada um, orientar os demais colaboradores a tomar decisões oriundas pelo desempenho de suas atividades, ajudar a decidir a quais mudanças no ambiente e a quais necessidades do cliente/sociedade a organização deve reagir, e como ajustá-las à estratégia, e evitar distrações organizacionais ou perda de foco.

De acordo com GANDIN (1994), o planejamento estratégico participativo apresenta alguns pontos básicos, a saber:

- a) Colocando-se que as instituições existem para agir na sociedade e na história, deve-se agir planejadamente, intencionalmente e com direção, a partir de decisões de todas os membros comprometidos com a ação da instituição;
- b) É função do planejamento tornar a ação clara, precisa, eficiente, eficaz, direcionada e transformadora;
- c) Planejar é agir de um determinado modo e para um determinado fim, indicados pelos membros que atuam na instituição em vista da razão de ser da instituição;
- d) Planejar é o processo de construir a realidade com as características que se deseja para a mesma, e é interferir na realidade para transformá-la numa direção claramente indicada;
- e) Por fim, planejar consiste em elaborar planos, executá-los e avaliá-los.

## **2.4 Estrutura do Planejamento Estratégico**

### **2.4.1 Missão**

A missão pode ser definida como o compromisso e dever da organização para com a sociedade, ou ainda como a razão de existência da organização.

A organização existe para desempenhar uma missão e, por meio dela é possível esclarecer as seguintes questões: Quem somos? O que fazemos? Para quem fazemos? De que modo nos propomos a fazer?

Como justificativas ou motivos para se definir a Missão, tem-se:

- a) Tornar clara a área de atuação da organização;
- b) Assegurar que a organização mantém constante os seus propósitos;
- c) Orientar a aplicação dos recursos;
- d) Nortear as demais áreas da organização no estabelecimento das áreas de autoridade e responsabilidade;
- e) Servir de base para a definição dos objetivos da organização.

Ou seja, a missão dá condições para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da organização.

### **2.4.2 Visão**

A visão reflete como a organização pretende ser no futuro. Ela pode ser descrita como uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso, desejável e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual da organização. É a declaração sucinta de um desejo coletivo a ser alcançado a médio e longo prazo, que busca refletir o atendimento às necessidades da sociedade.

Perguntas como: para onde vamos, qual é o nosso destino, o que desejamos ser e o que a instituição quer alcançar a médio e longo prazo, ajudam no entendimento de o que é a visão.

A visão deve possuir as seguintes características:

- a) Ser clara, abrangente e detalhada,
- b) Desafiadora e inspiradora,
- c) Compartilhada pelas pessoas da organização,
- d) Motivante e inovadora.

Já quanto aos motivos pelos quais as organizações devem possuir uma visão, podem ser citados:

- a) Para melhor controlar o seu destino,
- b) Para perceber que o atual sucesso operacional não é garantia para o futuro,
- c) Por necessidade de se livrar dos problemas atuais,
- d) Por necessidade de ter uma visão comum e promover o trabalho em equipe,
- e) Por necessidade de obter mais recursos para a instituição,
- f) Por necessidade de explorar uma nova oportunidade ou combater uma ameaça.

A visão também possui algumas funções, como servir de fonte de inspiração, orientar a tomada de decisão, ajudar as pessoas a se sentirem significativas, unir as pessoas e estabelecer uma identidade coletiva, tornar o trabalho excitante, através da identificação com as metas, e estabelecer integridade, abertura e criatividade no ambiente organizacional.

### **2.4.3 Valores**

Valores são princípios de conduta desenvolvidos pelas pessoas em função de sua vida e educação. Quando uma pessoa age, ela o faz sob influência de um ou mais valores.

Os valores de uma organização devem ser significativos, duradouros e factíveis. Valores que não se respaldam nas ações do dia a dia tornam-se irrelevantes em vez de norteadores de comportamento e valorização.

Relacionada aos valores, está a cultura de uma organização, a qual pode ser percebida na forma e no conteúdo do que as pessoas dizem, o discurso, na forma como as pessoas realmente agem no dia a dia, a prática, e nas regras ocultas ou silenciosas que, apesar de não estarem escritas ou muitas vezes nem conseguirem ser explicadas, terminam influenciando o comportamento das pessoas, que são o pressupostos.

## 2.4.4 Análise Estratégica

A análise estratégica é um processo de diagnóstico interno e externo, com o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente no qual ela está inserida.

### 2.4.4.1 Diagnóstico Externo

O diagnóstico externo é um conjunto complexo de fatores não controláveis, os quais podem influenciar as decisões estratégicas da organização e determinam, em última análise, seu sucesso ou fracasso.

Estes fatores não controláveis podem ser expressos por meio das tendências sociais, ecológicas, políticas, tecnológicas, econômicas, legais e culturais, e também por meio do comportamento de parceiros, concorrentes, entrantes potenciais e clientes, além da influência dos serviços substitutos.

No diagnóstico externo identificam-se os fatores ambientais incontroláveis pela organização, tanto oportunidades como ameaças. As oportunidades são fatores que, se aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas perante o ambiente. As ameaças, se não neutralizadas, podem trazer desvantagens competitivas perante o ambiente.

### 2.4.4.2 Diagnóstico Interno

O diagnóstico interno consiste em olhar para dentro da organização para diagnosticar sua situação atual, capacidades, forças e fraquezas. Os fatores alvo desse diagnóstico são controláveis e estão relacionados à administração, finanças, pessoas, gestão, métodos, pesquisa e desenvolvimento, operações, infraestrutura, marketing, serviços, tecnologia, relações e cultura da organização.

No diagnóstico interno, identificam-se como fatores internos controláveis pela organização tanto pontos fortes como pontos fracos. Os pontos fortes são fatores que, se bem utilizados, podem trazer vantagens competitivas perante o ambiente. Os pontos fracos, se expostos ao ambiente, podem trazer desvantagens competitivas perante o ambiente.

### 2.4.5 Construção de Cenários

Os cenários são ferramentas que tem por finalidade auxiliar no processo decisório dos gestores de uma organização, levando em conta o estudo de possíveis ambientes futuros. A construção de cenários pode ser considerada como uma das mais adequadas ferramentas para a elaboração de estratégias em ambientes de incerteza.

Porter (1985) destaca que cenários constituem importante ferramenta para considerar o futuro no campo estratégico. Segundo o autor, a criação de visões de futuro consistentes são permitidas com o uso da técnica de cenários.

O objetivo do emprego da ferramenta de cenários é tomar decisões de âmbito estratégico que sejam aceitáveis para todas as situações futuras possíveis. Não importa o resultado futuro, a organização terá mais chances de estar preparada para ele e possivelmente influenciá-lo se trabalhou e pensou seriamente sobre cenários.

A técnica de cenários diz respeito ainda a um processo continuado de pensar o futuro e de identificar elementos para melhorar a tomada de decisão, levando-se em consideração suas inter-relações com o ambiente e suas variáveis incontroláveis.

Após o diagnóstico de ambiente inicia-se o processo de construção de cenários, com a finalidade de subsidiar a elaboração das estratégias organizacionais.

Cenários constituem importante ferramenta para considerar o futuro no planejamento estratégico. Entre outras vantagens, as técnicas de cenários permitem a criação de visões de futuro consistentes. O estudo de cenários procura construir diferentes alternativas de futuros e suas interligações.

### 2.4.6 Postura Estratégica

A postura estratégica é um resultado do diagnóstico estratégico (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), da missão e visão. De acordo com a predominância de determinados fatores e da combinação destes, a organização define a postura estratégica a seguir: de sobrevivência, de manutenção, de crescimento ou de desenvolvimento.

Quadro 01 – Matriz de Postura Estratégica.

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	Desenvolvimento	Manutenção
	Pontos Fracos	Crescimento	Sobrevivência

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

De acordo com o Quadro 01, se tivermos predominância de oportunidades, porém pontos fracos predominando no ambiente interno adota-se a postura de crescimento; se predominar oportunidade e pontos fortes adota-se postura de desenvolvimento; predominando pontos fortes e ameaças, manutenção; predominando ameaças e pontos fracos a postura de sobrevivência.

No entanto, é importante lembrar que nem sempre é possível considerar todos os fatores porque na maior parte das vezes a organização não disponibilizará de recursos para eliminar ou aproveitar os fatores identificados.

Definida a postura estratégica, é possível estabelecer e formular as estratégias associadas a esta postura. A seguir são apresentadas algumas possíveis estratégias por postura:

- a) Postura Estratégica de Crescimento: inovação em serviços / produtos, formação de parcerias, ou expansão da área de atuação;
- b) Postura Estratégica de Desenvolvimento: desenvolvimento da área de atuação atual ou abertura de novas áreas, desenvolvimento de melhorias e/ou oferta de serviços adicionais, desenvolvimento financeiro (por associações, captação de recursos, etc.), desenvolvimento de capacidades, entre outras;
- c) Postura Estratégica de Manutenção: manutenção do estado de equilíbrio atual, focalização de um nicho em que se possa dominar plenamente, especialização em determinada área (melhorando a relação custo/benefício);
- d) Postura Estratégica de Sobrevivência: redução de custos para garantir a sobrevivência (só faz sentido por um curto período de tempo), desinvestir ou descontinuar determinados serviços, ou liquidação (quando a única saída é fechar as portas da instituição).

Importante ressaltar que, ao realizar o diagnóstico estratégico não se pode simplesmente somar a quantidade de ocorrência de cada fator, sem considerar o peso e a probabilidade de ocorrência de cada um.

### 2.4.7 Indicadores e Metas

Os indicadores são a representação quantificável de características de produtos e processos, empregados para monitorar e melhorar os resultados de organizações ao longo do tempo. Podem ser representados nas formas de índices, taxas, percentuais ou mesmo como valores absolutos.

Os tipos de indicadores que podem ser empregados para monitorar o desempenho nas organizações são os seguintes:

- a) **Estratégicos:** informam o quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua Visão e com relação aos grandes objetivos da organização. Este tipo de indicador informa e fornece o panorama atual da organização com relação a onde deveria estar;
- b) **De produtividade, ou eficiência:** medem a proporção de recursos utilizados em relação aos resultados obtidos, ou seja, estão ligados ao uso dos recursos da empresa com relação às entregas efetuadas;
- c) **De qualidade, ou eficácia:** focam nas medidas de satisfação dos clientes e nas características dos produtos e/ou serviços ofertados. Este tipo de indicador deve ser aliado junto aos indicadores de produtividade, para auxiliar no entendimento de quaisquer desvios ou não conformidades que ocorreram durante a realização dos processos organizacionais;
- d) **De Capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre os resultados obtidos por unidade de tempo.

Independentemente de em qual categoria os indicadores se encontram, eles são igualmente importantes, pois são eles quem fornecem a visão que a organização necessita para enxergar seus processos e conseguir uma base sólida para alinhá-los aos objetivos determinados previamente.

As metas são resultados dos indicadores a serem atingidas no futuro. Se constituem em propulsores da gestão, pois o ato de gerenciar consiste em realizar ações com a finalidade de atingir as metas. Uma meta é constituída essencialmente por três componentes: um objetivo gerencial, um valor e um prazo. Toda meta de ser quantificada em termos de valores e prazos, senão passa a ser somente um objetivo.

## 2.5 Ferramentas do Planejamento Estratégico

Na sequência são detalhadas algumas das ferramentas empregadas para a consecução do planejamento estratégico em uma organização.

### 2.5.1 Balanced Scorecard – BSC

O Balance Scorecard (BSC) é um sistema de gerenciamento que permite e favorece a tradução e comunicação da visão e das estratégias de uma organização a todos os níveis da mesma. Se vale da premissa de que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

Os componentes do BSC são:

- a) Perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento),
- b) Objetivos Estratégicos,
- c) Mapas Estratégicos,
- d) Indicadores de Resultados e de Tendências,
- e) Iniciativas Estratégicas,
- f) Planos de Ação.

O BSC tem como maior objetivo proporcionar o alinhamento de todos e de tudo dentro da organização à estratégia organizacional, em busca do cumprimento das ações traçadas, procurando então, alcançar as metas e objetivos garantindo o foco, o que contribui muito para uma tomada de decisão acertada (KAPLAN e NORTON, 1996).

O BSC se originou como um sistema de medição, um conjunto de indicadores, que permitia monitorar o desempenho da organização com base em indicadores financeiros e direcionadores futuros relacionados a ativos intangíveis. Ao longo de sua utilização por diversas organizações, foi possível observar que é possível maximizar resultados financeiros a partir de investimentos nos ativos intangíveis, por intermédio da implantação e gerenciamento da estratégia. Assim, o BSC passou a ser utilizado como um sistema gerencial que possibilita a implementação das estratégias organizacionais (Kaplan e Norton, 2000).

Não existe forma única de se implementar e utilizar o BSC. As organizações o tem utilizado de diferentes formas e com propósitos diversos, desde um simples

sistema de medição de desempenho que aborde medidas financeiras e não-financeiras, até como um sistema de gestão, com foco no alinhamento da organização para a efetiva execução da estratégia. Para o caso de instituições públicas, uma maneira distinta de utilização é a inversão da ordem de suas perspectivas, colocando-se a financeira não no topo, mas na base do mapa estratégico, indicando que resultados financeiros não são a finalidade maior das mesmas, mas sim o atendimento ao público e à sociedade, a partir de um orçamento preestabelecido.

#### 2.5.1.1 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é uma ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. O mapa aponta, por intermédio de conjunto de objetivos estratégicos balanceados nas diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio dessa ferramenta cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Deste modo, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos. O mapa estratégico do IFSC é mostrada no quadro 02, a seguir.

Quadro 02 – Mapa Estratégico do IFSC.



Fonte: PDI – IFSC 2014-2019.

### 2.5.1 Plano de Ação – 5W2H

Plano de Ação é um instrumento que define as tarefas, método de execução, responsáveis, prazos, recursos a serem empregados para a execução dos objetivos estratégicos. É a ferramenta que viabiliza a efetivação do planejamento.

Os planos de ação são os desdobramentos em ações concretas, que levaram a execução do projeto. O Plano de Ação é elaborado no formato de 5W2H (What, Who, Where, When, Why, How, How Much), ou seja, definindo O Quê, Quem, Onde, Quando, Porque, Como e Qual o Investimento será feito em cada uma das ações definidas no plano.

## 2.6 Planejamento Estratégico no IFSC

O planejamento estratégico no IFSC está contido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para suas ações em um horizonte de cinco anos.

A elaboração deste instrumento é conduzido por uma comissão central, que articula os trabalhos junto às outras comissões: dos câmpus, temáticas e operacional. Todos os segmentos do IFSC são envolvidos na elaboração do PDI, seja por meio da participação nas comissões ou pelas atividades conduzidas por elas.

Por obrigação legal, de acordo com o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, itens como missão, objetivos e metas da instituição devem constar obrigatoriamente no PDI.

O planejamento estratégico do IFSC, contido no PDI, norteia desde o planejamento da oferta de cursos até a organização e gestão de pessoal e infraestrutura. Dado o seu caráter de elaboração participativo, reforça a gestão participativa e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela construção do futuro da instituição.

O mapa estratégico do IFSC possui três perspectivas: alunos e sociedade, processos, e pessoas e conhecimento, sendo que, para cada perspectiva há um conjunto de objetivos estratégicos, os quais são compostos de indicadores, metas e iniciativas estratégicas. No planejamento atual, elaborado para o horizonte 2015-2019, cada indicador possui uma meta global para 2019 e metas parciais anuais. O Planejamento Estratégico é único para a Reitoria e todos os Câmpus.

O desdobramento do planejamento estratégico nos câmpus se dá por meio do Plano Anual de Trabalho (PAT), o qual possui um caráter mais tático e operacional. O PAT é vinculado ao orçamento da instituição, e resulta na proposta orçamentária do IFSC para o Projeto de Lei Orçamentária Anual da União (LOA). Os PATs são elaborados para o período de um ano, sendo revistos uma vez neste período.

A elaboração destes planos é coordenada pela Reitoria, por meio da realização de oficinas regionais de planejamento e elencando responsáveis por cada uma das iniciativas estratégicas, assim como um articulador em cada Câmpus. Esta metodologia de planejamento foi adotada e implantada em 2014 na instituição, e

está passando por constante aprimoramento. Atualmente não se realizam mais as oficinas, cabendo aos articuladores locais a organização e condução dos trabalhos de planejamento nos câmpus.

## **3 RESULTADOS DE PESQUISA**

### **3.1 A Instituição Estudada**

O câmpus Criciúma do IFSC foi inaugurado em 29/1/2010. Conta com estrutura de mais de 7.500 m<sup>2</sup>, em terreno de 48.000 m<sup>2</sup>. Em sua estrutura física há 10 salas de aula, 26 laboratórios, biblioteca, cantina, quadra coberta, auditório e sede para grêmio estudantil e centros acadêmicos.

O IFSC Criciúma oferta atualmente os cursos técnicos integrados em edificações, mecatrônica e química, concomitante em edificações, além dos subsequentes em edificações e eletrotécnica. Na graduação há oferta de engenharia mecatrônica, licenciatura em química e, a partir de 2018, engenharia civil. Além desses cursos regulares há ofertas eventuais de especializações e de cursos de formação inicial e continuada.

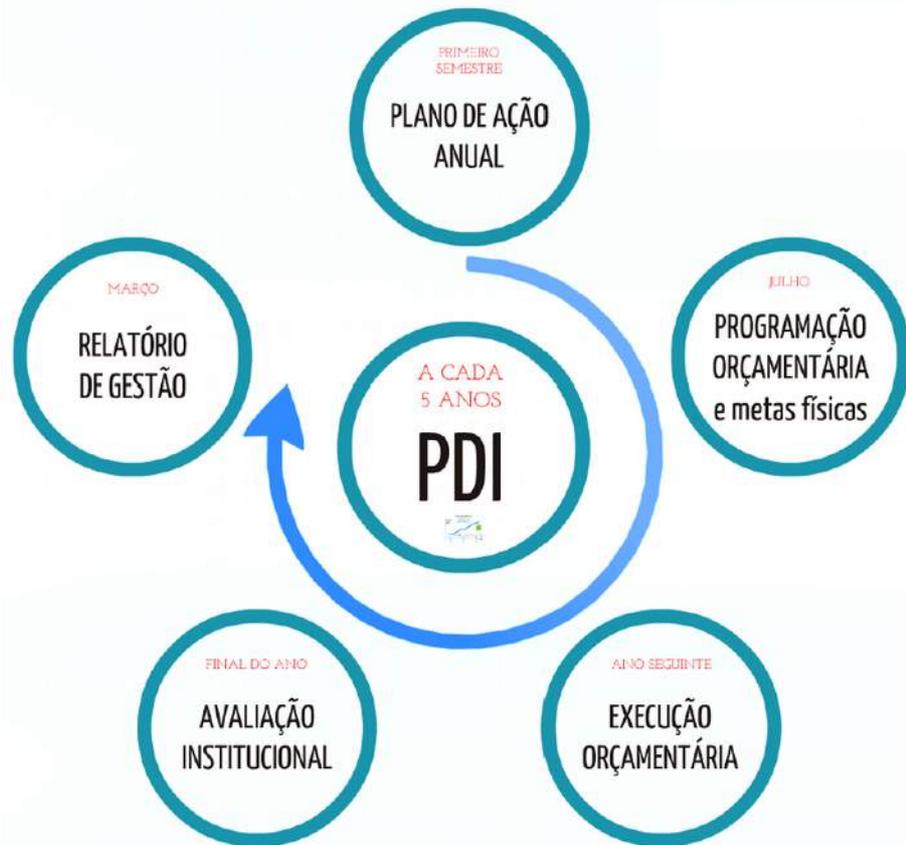
Seu quadro de servidores conta com 41 técnicos administrativos em educação – TAEs, e 63 docentes, dos quais 6 possuem apenas graduação, 11 especialização, 37 mestrado e 9 doutorado.

Em relação ao número de alunos, no primeiro semestre de 2017 se registrou 997 matrículas, sendo que já receberam alguma titulação mais de 1.500 estudantes. Esses dados colocam o câmpus Criciúma como o quarto colocado da rede estadual, ficando atrás apenas dos câmpus Florianópolis, Joinville e São José.

### **3.2 Descrição do Processo de Planejamento Estratégico do Câmpus Criciúma – Objetivo Específico A**

No Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, são citados os referenciais estratégicos adotados pelo IFSC e que norteiam sua gestão: o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, Plano Anual de Trabalho – PAT (Plano de Ação Anual), Programação Orçamentária, Execução Orçamentária, Avaliação Institucional e Relatório de Gestão / Prestação de Contas. Estes itens são apresentados na figura a seguir com seus respectivos prazos de realização.

Figura 01 – Ciclo de Planejamento



Fonte: PDI IFSC 2017.

Apesar de constar como um capítulo do PDI, o Planejamento Estratégico deve ser entendido como algo maior, pois, em sua essência, deve contemplar aspectos relacionados às atividades meio e fim da instituição, além de planejamento de ofertas, organização pedagógica, de gestão de pessoas e de infraestrutura física, além de outros. Estes itens e outros estão nos capítulos do PDI, relacionados a seguir:

- a) Capítulo 1: Perfil Institucional
- b) Capítulo 2: Projeto Pedagógico Institucional
- c) Capítulo 3: Planejamento Estratégico
- d) Capítulo 4: Plano de Oferta de Cursos e Vagas
- e) Capítulo 5: Organização Didático Pedagógica
- f) Capítulo 6: Plano Diretor de Infraestrutura Física
- g) Capítulo 7: Organização e Gestão de Pessoal
- h) Capítulo 8: Políticas de Atendimento aos Discentes
- i) Capítulo 9: Organização Administrativa

- j) Capítulo 10: Relações Externas
- k) Capítulo 11: Educação a Distância
- l) Capítulo 12: Capacidade e Sustentabilidade Financeira
- m) Capítulo 13: Acompanhamento e Avaliação do Desenvolvimento Institucional

Conforme consta no PDI, durante seu período de execução, o Planejamento Estratégico deve orientar a elaboração dos Planos Anuais de Trabalho, um planejamento de caráter mais tático e operacional que, vinculado ao orçamento da instituição, resulta na proposta orçamentária do IFSC para o Projeto de Lei Orçamentária Anual da União.

Sobre o aspecto de envolvimento dos servidores na elaboração do Planejamento Estratégico, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico no IFSC, após avaliar a metodologia mais adequada de planejamento estratégico, buscou envolver efetivamente a comunidade acadêmica no processo de construção desse planejamento, por meio da realização de debates e eventos, dentre os quais o Seminário do Planejamento Estratégico, a Consulta Pública e os Seminários Regionais de Comunicação da Estratégia. Estes eventos não necessariamente envolvem a todos os servidores, ocorrendo normalmente a participação de ocupantes de cargos de coordenação, exceto na consulta pública, onde se oportuniza a participação de qualquer interessado.

### **3.2.1 Sistemática de Planejamento no Câmpus Criciúma e Envolvimento dos Servidores – Objetivos Específicos B e C**

Por meio da realização no câmpus Criciúma, em abril de 2014, do Seminário Regional do Planejamento Estratégico, conseguiu-se sensibilizar de maneira efetiva os servidores do câmpus quanto à importância da realização do planejamento na instituição. De acordo com o Relatório dos Seminários Regionais do Planejamento Estratégico (PRODIN, 2014), os seminários, realizados em sete regiões do estado, tiveram como público-alvo os gestores dos câmpus e como objetivos disseminar o Planejamento Estratégico, elaborado de forma coletiva, e orientar a elaboração dos

Planos Anuais de Trabalho e da Programação Orçamentária 2015. Para estes eventos todos os servidores dos câmpus foram convidados a participar.

A ação de abril de 2014 pode ser considerada como um marco em relação ao planejamento do câmpus pois foi quando houve de fato o envolvimento de vários servidores no processo, o que antes se dava apenas por parte dos principais gestores. A realização desse evento no câmpus auxiliou a consolidar a metodologia de planejamento da instituição, fortalecendo a participação dos servidores. Apesar dessa mudança, percebe-se que o maior envolvimento dos servidores do câmpus ainda se dá no nível tático e operacional do planejamento, por meio da realização do Plano Anual de Trabalho – PAT.

Mesmo sendo de nível tático, as orientações e a avaliação desse planejamento são realizadas na reitoria pela Diretoria de Gestão do Conhecimento – DGC. No câmpus este planejamento fica a cargo do Departamento de Administração e Materiais – DAM e das diversas coordenações, as quais ficam responsáveis por envolver todos os servidores. Para a realização desse tipo de planejamento são realizadas reuniões do intitulado Conselho de Gestão do Câmpus, o qual conta com coordenadores de todos os setores, mais Direção-Geral e chefias do Departamento de Ensino, Pesquisa e extensão – DEPE e DAM. São apresentados os valores projetados para o orçamento do ano seguinte, organizado previamente pelo DAM, com base nos anos anteriores e na evolução prevista. Excluindo-se itens como locação de mão de obra e serviços de terceiros, os quais possuem maiores percentuais no orçamento, os demais itens são então todos discutidos pelos gestores e validados em reuniões posteriores. Alguns itens compõem, junto aos já citados, o grupo Manutenção da Unidade Gestora. O montante restante, os quais compõem o grupo chamado Projetos, destina-se aos projetos específicos de cada área, incluindo a destinação para materiais permanentes e de consumo, conforme Quadro 03.

Quadro 03: Orçamento Planejado para 2018 – Câmpus Criciúma.

<p><b>Câmpus Criciúma</b></p> <p><b>Limite Orçamentário:R\$ 2.304.071</b></p> <p><b>Manutenção:R\$ 1.958.071</b></p> <p><b>Limite Orçamentário para Projetos:R\$ 346.000</b></p>
--

Fonte: Relatório “Relação de Projetos por Prioridade”. Disponível em <https://dgp.ifsc.edu.br>.

No quadro anterior é apresentada a distribuição de valores em função do planejamento realizado esse ano para o ano de 2018. Esse planejamento da alocação de recursos é feito até meados do ano, sendo revisado até setembro do mesmo ano. Este planejamento se enquadra no nível tático, com desdobramentos via projetos ao nível operacional.

As etapas de realização desse planejamento são apresentadas na figura 02 a seguir. Na sequência, detalha-se como se dá a participação dos servidores nesse processo.

Figura 02: Fluxo de elaboração do Plano Anual de Trabalho – PAT.



Fonte: Elaborado pelo autor.

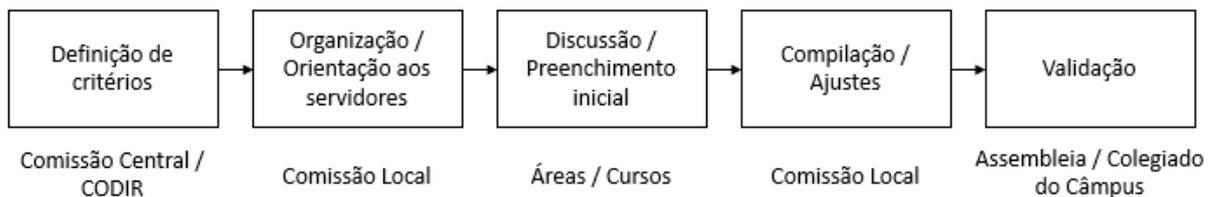
Deste modo pode-se visualizar como se dá a participação dos servidores nesse processo de planejamento. Embora os valores sejam pré-definidos para as áreas, os coordenadores destas e suas equipes terão a oportunidade de discutir e elaborar projetos com investimentos que sejam necessários ou importantes para o setor. Eventualmente os valores orçados nos projetos não atendam exatamente o especificado, porém essas adequações podem ser realizadas na etapa de ajustes, eliminando-se itens do projeto ou incrementando o valor do mesmo.

Percebe-se também que os servidores têm a oportunidade de participar no processo de planejamento em etapas distintas, nos momentos de apresentação das cotas de orçamento realizadas pelos coordenadores de área junto à sua equipe, e quando da elaboração e revisão dos projetos, os quais podem ter como coordenadores qualquer servidor. De modo implícito, os servidores ainda podem participar manifestando-se ao seu coordenador antes da realização da reunião de apresentação e validação do orçamento e divisão das cotas, pois as pautas são divulgadas previamente e podem ser feitas reuniões setoriais com essa finalidade.

Em um âmbito um pouco distinto, por ser de caráter estratégico para o câmpus e para a instituição, se realiza o planejamento relativo às ofertas do câmpus, via Plano de Ofertas de Cursos e Vagas – POCV. Esse planejamento conta com

comissão local no câmpus, a qual prevê participação da direção geral, chefia DEPE, coordenadores de curso, de pós-graduação e do Núcleo de Educação a Distância – NEAD, além de representante do setor pedagógico. Na reitoria é centralizada na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN, mas há o envolvimento também da Pró-Reitoria de Ensino – PROEN e do Centro de Referência em Formação e educação a Distância – CERFEAD. Nesse planejamento se discutem e definem quais as ofertas do câmpus em termos de cursos e quantitativo de vagas, implicando na quantidade de docentes necessárias à execução dessas ofertas. Atualmente estão sendo planejadas as ofertas para o horizonte de até 2024. Para este planejamento em específico, tem se percebido uma maior preocupação dos servidores em relação aos cenários propostos no Plano de Ofertas e Vagas, vista as implicações significativas que a consolidação desse trará para o câmpus. Na figura 03 pode-se observar o fluxo relacionado ao dimensionamento das ofertas do câmpus.

Figura 03: Fluxo de elaboração do Plano de Oferta de Cursos e Vagas – POCV.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando se trata do planejamento estratégico propriamente dito, e fazendo-se um estrato do mesmo relacionado apenas ao dimensionamento das ofertas de cursos e vagas pelo câmpus, observa-se também que existe a oportunidade de os servidores atuarem nesse processo. Estas oportunidades se dão nos momentos de discussão das ofertas pretendidas pelas áreas / cursos e na assembleia geral.

Alguns dos demais itens do planejamento macro, que é o PDI, como o Projeto Pedagógico Institucional – PPI, Regulamento Didático-Pedagógico – RDP e Regimento do Câmpus, são realizados via comissões centrais e locais nos câmpus, e preveem a participação de todos os servidores. Para estes casos a sistemática é a de divulgar minutas dos respectivos documentos para contribuições de todos os servidores, realizar compilação destas para posteriormente submeter às instâncias superiores da instituição, como o Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE e o Conselho Superior – CONSUP. Os demais itens do PDI são realizados via

comissões específicas, que contam com representantes dos diversos segmentos da instituição. No planejamento desses itens também se oportuniza a participação dos servidores, durante o período de encaminhamento de sugestões aos conteúdos das minutas dos documentos em elaboração.

### **3.3 Análise dos Dados Coletados**

Após a realização das entrevistas com os servidores elencados no item 1.3.1.3 Instrumentos de coleta de dados, pode-se fazer algumas constatações, descritas a seguir.

Quando questionados em relação ao grau de conhecimento do planejamento estratégico do IFSC e do câmpus, a maior parte dos entrevistados relatou conhecer pouco, excetuando-se desse grupo o Diretor-Geral e o antigo Chefe DAM, os únicos capazes de distinguir os diferentes níveis do planejamento, a saber, estratégico, tático e operacional. A maior parte dos respondentes disse saber que há o planejamento em nível institucional e local, cita os materiais de divulgação do planejamento, como os banners contendo a missão do IFSC e o mapa estratégico, mas colocam também que seu conhecimento não é aprofundado, restringindo-se ao que é estritamente necessário em função do cargo que ocupam.

Sobre o conhecimento da sistemática de planejamento estratégico do IFSC e do câmpus, os respondentes informaram que, a exemplo da questão anterior, conhecem pouco, restringindo suas respostas à realização de reuniões para elaboração e acompanhamento dos projetos do câmpus, ou por meio de comissões, quando de outras ações de planejamento.

Em relação ao conhecimento dos instrumentos ou métodos utilizados na construção do planejamento estratégico do câmpus, se tem alguma familiaridade com estes e se foram explicados e/ou compartilhados, os respondentes manifestaram que conhecem parcialmente e que tem pouca familiaridade, porém, admitem que há a devida explicação e o compartilhamento dos métodos e instrumentos para a realização e acompanhamento do planejamento, seja da instituição como um todo como apenas do câmpus.

Já sobre o grau de envolvimento com a elaboração do planejamento estratégico do câmpus, os entrevistados relataram que participam das reuniões, seja dos gestores ou das áreas, mas que tem esse como único meio de efetiva

participação no planejamento. Já sobre o acompanhamento da execução do planejamento estratégico do câmpus, as respostas indicaram as reuniões de gestores e de área como principal meio de acompanhamento, seguido dos comunicados via e-mail por parte da direção como outra forma de saber do grau de realização dos projetos e/ou da execução do orçamento o câmpus.

Sobre a questão de o planejamento estratégico do câmpus, como realizado atualmente, ser eficaz ou não, os servidores relataram que este é, pois permite a concretização de um percentual elevado do que é planejado, independentemente do envolvimento da totalidade ou não de servidores no processo. Atribui-se a isso a preocupação dos gestores das áreas em executar os itens do planejamento, tanto para o bom andamento das atividades de seus setores quanto para o cumprimento de requisitos legais pertinentes à execução de ações e do orçamento.

Em relação a sistemática de planejamento estratégico do câmpus, se esta favorece a participação dos servidores, foi praticamente unânime a resposta do grupo de entrevistados. Apesar de, a exemplo das próprias chefias, não conhecerem de maneira aprofundada todo o processo de planejamento, a forma como é feita favorece a participação de todos, ressaltam. Isto porque nas reuniões de gestores, onde se iniciam os trabalhos de planejamento do câmpus, todos são orientados a fazer encontros em seus setores com seus subordinados, e há a disponibilização de materiais para orientação e elaboração das diversas etapas do planejamento.

As colocações dos servidores que participaram das entrevistas no que se refere ao incentivo à participação dos servidores no processo de planejamento estratégico do câmpus foram no sentido de reforçar e enaltecer a forma como é realizado atualmente esse processo. Colocam que há a devida sensibilização de todos os servidores quanto à importância do planejamento em suas diversas instâncias. Colocam também que as chefias são orientadas e cobradas a envolver a todos no processo de planejamento, e que há canais para os devidos esclarecimentos quando estes se fizerem necessários. Os respondentes também citam do trabalho feito por parte da gestão em mostrar a importância de se fazer o planejamento para a instituição e para câmpus, independentemente do horizonte de tempo que se está trabalhando.

Quando questionados sobre sugestões para a mudança da sistemática atual de planejamento estratégico do câmpus, os entrevistados colocaram não haver, em parte justificado pelo conhecimento restrito que tem de todo o processo. A ressalva

mais evidente não foi em relação à sistemática em si, mas na falta de interesse e participação por parte de alguns servidores.

Os respondentes foram convidados a tecer comentários sobre o tema planejamento estratégico, e citaram que as tarefas do dia a dia ocupam praticamente todo o tempo dos servidores, estejam eles em cargo de chefia ou não, o que prejudica a realização de trabalho eventuais e esporádicos, como é o caso do planejamento. Manifestaram também preocupação quanto ao não envolvimento de alguns servidores nesse processo, em virtude de desinteresse mesmo, e não sinalizaram ações que pudessem mudar esse quadro.

### 3.3.1 Eficácia do Planejamento Estratégico no Câmpus Criciúma – Objetivo Específico 4

Conforme colocado pelos entrevistados e pelas constatações a partir da análise documental, tem-se que, apesar de não haver uma participação maciça ou aprofundada dos servidores, o planejamento estratégico do câmpus tem se mostrado eficaz. Isso em função de os planejamentos serem cumpridos e serem observados resultados que denotam evolução e crescimento do câmpus, como, por exemplo, o incremento do número de alunos e de docentes.

Outro ponto que contribui para a eficácia do planejamento é o envolvimento dos gestores, pois, a partir da construção dos planos e projetos, estes ficam preocupados e se dedicam para que os mesmos se concretizem, e cobram da gestão os devidos encaminhamentos para essa concretização do que foi planejado realmente aconteça.

Posto isso, coloca-se que, embora a participação dos servidores não seja com a intensidade ideal, o planejamento do câmpus é eficaz, trazendo resultados satisfatórios à gestão do câmpus e à reitoria.

## 4 CONCLUSÕES

Não há clareza pela maior parte dos entrevistados quanto às diferenças entre os planejamentos de caráter estratégico, tático e operacional. Embora alguns pontos do planejamento sejam de caráter estratégico, como definição de ofertas e vagas, o que implica inclusive na ampliação do quadro de servidores, outros são de caráter meramente tático ou operacional, como o Plano Anual de Trabalho. O não entendimento das diferenças entre os tipos de planejamento é corroborado pelos próprios servidores que, em boa parte, admitem possuir conhecimento apenas intermediário do processo de planejamento do IFSC e do câmpus. A justificativa relatada pelos servidores entrevistados é de que as tarefas pertinentes ao setor, executadas corriqueiramente, não permitem maior envolvimento com os processos de planejamento, independente do caráter desse. Exceção ao desconhecimento e falta de clareza quanto ao processo e aos itens do planejamento se encontram em cargos mais elevados da gestão, como direção-geral e antiga chefia DAM, pois é compulsório o envolvimento direto em todas as etapas e aspectos do planejamento.

A utilização de meios digitais, principalmente intranet e e-mail, é por onde ocorre a maior parte da divulgação do planejamento estratégico da instituição como um todo. Já em termos locais, reuniões dos gestores de áreas e coordenações são o principal instrumento de elaboração e acompanhamento do planejamento, principalmente nos níveis tático e operacional. Há ainda as reuniões setoriais, onde se permite e se incentiva a participação de todos os servidores do câmpus.

Identificou-se também que o processo de planejamento é em partes interrompido ou não funciona direito devido aos servidores não se interessarem ou devido aos coordenadores não repassarem e/ou envolverem seus coordenados no processo. Esse desinteresse também se dá pelo desconhecimento por parte dos servidores dos itens do planejamento e pelo não reconhecimento da importância desse processo para a instituição.

Como instrumento mais utilizado no processo de planejamento, seja para sua elaboração ou acompanhamento, foi citado as reuniões do conselho de gestão, nas quais participam todos os coordenadores de setor, área e cursos.

Quanto à validade do processo atualmente realizado, esta existe, porém com o entrave da falta de interesse dos servidores com o planejamento. Exceção a isso é o Plano de Ofertas de Cursos e Vagas – POCV, um item estratégico que é tratado no

próprio câmpus, no qual se estabelecem os cursos e vagas a se ofertar num horizonte de até 5 anos, e que implica na determinação de novas vagas também para docentes e TAEs para o câmpus.

Apesar de serem feitos esforços por parte da gestão em envolver todos os servidores no processo, o mesmo não ocorre. Isso se dá principalmente ao desinteresse dos servidores, seja por estar envolvido apenas nas tarefas do dia a dia, ou por ignorar a importância do planejamento para a instituição e para o câmpus, ou ainda por desconhecer os instrumentos empregados na construção do planejamento.

Posto isto, considera-se que o processo de planejamento no câmpus, no que concerne a participação dos servidores, é parcialmente eficaz, em função da não participação massiva destes, seja na etapa de elaboração como na de acompanhamento do planejamento. Isso apesar de as reuniões realizadas nos setores e a utilização dos materiais disponibilizados para a construção do planejamento favorecerem a participação de todos os servidores.

#### **4.1 Recomendações e Sugestões**

Como recomendações pode ser colocado que esforços devem ser feitos para a sensibilização dos servidores quanto à importância na participação do processo de planejamento do câmpus vista sua importância para o desenvolvimento do mesmo. Em paralelo a isto deve-se desenvolver materiais e promover sua divulgação de modo a facilitar o entendimento e o envolvimento dos servidores no processo como um todo, da elaboração ao acompanhamento do planejamento, independente de seu caráter, estratégico, tático ou operacional.

Outro consideração que se faz é quanto à instrumentalização do acompanhamento, para além de informativos em reuniões de gestores ou divulgação via e-mails. A criação de painéis com tabelas e gráficos, os quais demonstram os status atuais da realização dos projetos, bem como sua evolução no decorrer do tempo, seriam de grande valia como meio de divulgação dos resultados de cada projeto, em termos de realização de metas físicas e financeiras. Esta prática é adotada em algumas instituições, e conhecida como “Gestão à Vista”.

Também em função do observado, coloca-se também que há a necessidade de capacitar, principalmente os servidores mais novos, nos fundamentos do

planejamento estratégico e todos os seus componentes, no se processo de elaboração e acompanhamento. Para a realização disso há bastante material disponível, e a PRODIN sempre se mostrou favorável a auxiliar nessa tarefa, que contribui para a melhoria do processo de planejamento na instituição como um todo.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FONSECA, João J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. 182 p.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PORTER, Michael. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York, 1985.
- PRODIN – IFSC, **Relatório dos Seminários Regionais do Planejamento Estratégico**. 2014. Disponível em <http://pdi.ifsc.edu.br/files/2014/04/Relatorio-seminarios-regionais.pdf>. Acesso em 09/11/2017.
- SOUZA, Daniel L. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas**. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. 2010. XX f. Trabalho de Conclusão

de Curso – Universidade Gama Filho, Brasília, 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

WRIGHT, Peter.; KROLL, Mark; PARNELL, John A. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXO A – Roteiro de Entrevista

Nome do Entrevistado: .....

Função: .....

Data de realização da entrevista: ..... / ..... / .....

Apresentar o objetivo do trabalho, situando o entrevistado como papel importante para a realização do mesmo. Ressaltar a importância de respostas francas e honestas, e com a preocupação de não fazer julgamentos de outros servidores, mas do processo de planejamento em si.

1. Qual o seu grau de conhecimento do planejamento estratégico do IFSC e do câmpus? Justifique sua resposta.
2. Qual o seu grau de conhecimento da sistemática de planejamento estratégico do IFSC e do câmpus? Justifique sua resposta.
3. Você conhece algum dos instrumentos ou métodos utilizados na construção do planejamento estratégico do câmpus? Tem alguma familiaridade com eles? Eles foram explicados e/ou compartilhados?
4. Qual o seu grau de envolvimento com a elaboração do planejamento estratégico do câmpus? Justifique sua resposta.
5. Qual o seu grau de envolvimento com o acompanhamento da execução do planejamento estratégico do câmpus? Justifique sua resposta.
6. O planejamento estratégico do câmpus, como realizado atualmente, é eficaz? Justifique sua resposta.
7. A sistemática de planejamento estratégico do câmpus favorece a participação dos servidores? Justifique sua resposta.
8. Há o incentivo à participação dos servidores no processo de planejamento

estratégico do câmpus? Justifique sua resposta.

9. Há alguma sugestão para mudança da sistemática atual de planejamento estratégico do câmpus?

10. Há algum outro comentário que deseja fazer, sobre o tema?