



A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFSC 2015/2019 E O PLANO ANUAL DE TRABALHO

CRISTIELE APARECIDA PETRI
Universidade Federal de Santa Catarina
cristiele2@gmail.com

CLAUDIO JOSÉ AMANTE
Universidade Federal de Santa Catarina
Claudio.amante@ufsc.br

JULIANA FRAGA DUARTE
Universidade Federal de Santa Catarina
juuduarte@gmail.com

LARISA HEMKEMEIER WEBBER DE MELLO
Universidade Federal de Santa Catarina
larisa.hemkemeier@gmail.com

PATRICK CUNHA
Universidade Federal de Santa Catarina
patrick.cunha@ufsc.br

RESUMO:

O objetivo deste trabalho é demonstrar como o Planejamento Estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC) 2015-2019 utilizando a ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC) contribuiu para a uniformização da elaboração dos planejamentos anuais das unidades componentes da Instituição. No Planejamento Estratégico foi definida uma metodologia que passou a ser utilizada a partir de 2015 e foi bem aceita no Instituto. Essa metodologia consiste na elaboração de projetos alinhados aos Objetivos e Iniciativas Estratégicas traçadas no Planejamento Estratégico. O artigo trata-se de um estudo de caso no qual se utilizou pesquisa bibliográfica e documental. Entende-se que o objetivo do trabalho aplicado foi atendido, pois houve uniformização no que tange a elaboração dos Planos Anuais de Trabalho. A metodologia proposta no Planejamento Estratégico 2015/2019 foi incorporada nos Câmpus e Reitoria do IFSC.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. BSC. IFSC. Projetos.

1. INTRODUÇÃO

A Instituição estudada é o Instituto Federal de Educação de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Em março de 2008, uma votação que envolveu professores, servidores técnico-administrativos e estudantes do então CEFET/SC aprovou a transformação da instituição em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). O projeto de lei que definiu a mudança foi aprovado pela Câmara Federal e pelo Senado e sancionado pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 29 de dezembro de 2008.

O IFSC é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec). Possui uma Reitoria e 22 câmpus: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Gaspar, Jaraguá do Sul – Rau (Geraldo Werninghaus), Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages, São José, Palhoça Bilíngue, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê. O IFSC também conta com o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfead), responsável pelos programas de formação de professores e demais educadores, e de gestores para o serviço público. É papel do centro dar apoio às ofertas educativas próprias e dos câmpus do IFSC. Esse centro oferece cursos a distância e presenciais para a comunidade interna e externa, utilizando-se de metodologias inovadoras e sempre articuladas aos objetivos e metas do Instituto.

De acordo com o Regimento Geral do IFSC, compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional promover a integração entre a Reitoria e os câmpus, promover e coordenar os processos de planejamento estratégico. Conforme Art. 38. do Regimento Geral do IFSC, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional constituir-se-á dos seguintes órgãos:

- I. Diretoria de Gestão do Conhecimento;
- II. Diretoria de Tecnologias da Comunicação e da Informação;
- III Departamento de Sistemas de Informação.

Compete à Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional, bem como de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico. A DGC possui em sua estrutura organizacional três coordenadorias. Entre elas, a Coordenadoria de Planejamento a qual compete a elaboração do Planejamento Institucional.

Desta forma o objetivo deste artigo é demonstrar como o Planejamento Estratégico do IFSC (2015-2019) contribuiu para a uniformização da elaboração dos planejamentos anuais das unidades componentes da Instituição.

O estudo se tornou viável pelo fato de uma das pesquisadoras ter atuado como coordenadora de planejamento do IFSC de 2011 a 2016 e desta forma ter vivenciado o processo na prática e ter acesso aos documentos que nortearam a elaboração do Planejamento Estratégico 2015-2019.

A temática do artigo é relevante pois trata da utilização de uma ferramenta de Planejamento Estratégico que a priori foi criada para o contexto empresarial. Nos últimos anos, grande parte das organizações privadas tem adotado uma metodologia de medição do desempenho organizacional chamado Balanced Scorecard (BSC). Esta metodologia foi criada pelos professores Robert S. Kaplan (Harvard Business School) e David P. Norton (presidente da Balanced Scorecard Collaborative, Inc.) com a proposta de se criar um sistema de medição de desempenho que contemplasse além das medidas contábeis e financeiras tradicionais, um conjunto com outras medidas relacionadas aos ativos intangíveis. Contudo, sua aplicação na administração pública é um desafio a vencer, exigindo especial atenção para sua customização exitosa, pois esta ferramenta além de contribuir de maneira significativa para criação de uma

cultura de medição e avaliação do desempenho no serviço público permite à organização aumentar a sua capacidade de reação face às demandas externas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde sua institucionalização no final de 2008, o IFSC vem buscando aperfeiçoar sua metodologia de elaboração de Planejamento.

Em 2009, o IFSC elaborou seu Planejamento Institucional para o biênio 2010-2011, partindo da definição de nove focos institucionais, identificados em reuniões de trabalho com as equipes diretivas da Reitoria e dos Câmpus. Cada unidade organizacional (câmpus, gabinete da Reitoria e pró-reitorias) foi incumbida de planejar, com participação efetiva da comunidade acadêmica, de 10 a 20 ações de caráter inovador, norteadas pelos focos institucionais e organizadas em torno de quatro eixos estruturantes:

- a) Ensino, Pesquisa e Extensão;
- b) Gestão Institucional;
- c) Modernização da Infraestrutura;
- d) Integração com a Comunidade e Relações Externas.

No ano de 2010, o IFSC proporcionou capacitação em gestão de projetos educacionais a cerca de 140 servidores de todo o Instituto. Neste curso foi possível aprofundar os conhecimentos relativos à elaboração de projetos, preparando o Instituto, para o aprimoramento da metodologia de planejamento adotada no ano anterior. Os focos institucionais foram revisados (passando para oito) em um seminário envolvendo as equipes diretivas de todas as unidades organizacionais para, novamente, orientar a elaboração participativa de projetos ou ações táticas a serem executadas no biênio 2011-2012. Um sistema de planejamento online foi desenvolvido para organizar o cadastramento e acompanhamento semestral das ações.

O processo de Planejamento Institucional, em 2011, foi realizado de forma diferente dos anos anteriores em função das eleições para Reitor e para Direção de alguns câmpus. Em primeiro lugar, a agenda foi adiada para que houvesse participação ativa da equipe dos gestores eleitos para a Reitoria e para quatro câmpus que tiveram processo eleitoral. Além disso, ao invés de um novo planejamento bienal, foi decidido que seria feita apenas uma revisão do que já estava planejado para 2012, simplificando-se assim a metodologia - o que permitiu que o Planejamento Institucional se tornasse um instrumento para o processo de transição entre as gestões na Reitoria e nos câmpus.

No âmbito da Reitoria, foi realizada a revisão do planejamento 2012 à luz dos documentos norteadores, do diagnóstico situacional e do Plano de Gestão da Reitoria. Certas ações e projetos que estavam em curso tiveram continuidade, enquanto outros foram substituídos ou replanejados para se tornarem mais integrados e horizontalizados.

Para o biênio 2013-2014, buscando contemplar as transformações de cenários e as demandas institucionais, algumas mudanças para aprimorar a metodologia do Planejamento foram introduzidas. A equipe Gestora reuniu-se por diversas vezes para, à luz dos documentos norteadores da gestão (Plano Plurianual, Orçamento e Plano de Gestão) e da análise da

execução do Planejamento Institucional de 2012, elaborar 18 macroprojetos institucionais de caráter estratégico. A partir dos macroprojetos institucionais, as Unidades de Planejamento (UPs) - Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias e Câmpus - propuseram seus projetos. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2013)

Tendo em vista que o IFSC teve que elaborar o seu novo Plano de Desenvolvimento Institucional, optou-se por elaborar uma seção destinada ao Planejamento Estratégico, buscando identificar uma metodologia de trabalho que desse continuidade ao que a Instituição vinha fazendo. Essa metodologia está alinhada à estrutura do Plano Plurianual, ao Relatório de Gestão e ao Plano de Gestão da Reitora. Além disso, a linha metodológica de planejamento adotada deu continuidade ao que já havia sendo trabalhado desde 2009 no IFSC.

Após estudos e a realização de uma visita técnica ao Instituto Federal do Ceará (IFCE), o IFSC buscou utilizar uma ferramenta de gerenciamento da Estratégia Institucional. A ferramenta escolhida foi o *Balanced Scorecard* (BSC).

2.1 ESTRATÉGIA E A RELAÇÃO COM O BSC

“O que é estratégia? Não existe uma única definição universalmente aceita. Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente; por exemplo: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles.” (MINTZBERG e QUINN, 1998, p. 19). A abordagem de estratégia para Thompson Jr. & Strickland III (2000, p.1) define-se como “Um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. É também “o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 179), a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo principal é “alcançar uma vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais”.

De modo similar, Porter (2004, p. 3) define estratégia como um método de defesa das organizações diante desse mercado competitivo, e o grande diferencial da organização está na sua habilidade de lidar com as forças externas que afetam toda a organização. A definição de estratégia para Mintzberg e Quinn (1998, p. 20) é: O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Uma outra pesquisa chegou à constatação de que pode-se associar estratégia à palavra “como”, pois pelas estratégias determina-se como satisfazer clientes, como vencer a concorrência, como responder às condições variáveis de mercado, como gerenciar cada segmento, como alcançar metas. “Os “comos” da estratégia tendem a se transformar em específicos da empresa, adaptados para a situação própria da empresa e seus objetivos de desempenho”. (THOMPSON E STRICKLAND III, 2001, p. 22). Neste sentido o BSC pode ser uma ferramenta estratégica para conhecer o desempenho das instituições e corrigir as deficiências para atingir a eficiência.

2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

Diante o exposto, o IFSC iniciou a elaboração do seu Planejamento Estratégico utilizando o *Balanced Scorecard*. O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores

do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25).

O BSC trabalha com quatro perspectivas: Financeira, dos clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira serve de foco para as outras perspectivas do *Scorecard*. “O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os às outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. Antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes acabaram constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 67).

No ponto de vista de Kaplan e Norton (1997, p. 99), “no *Scorecard*, objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência”.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997, p.121) comentam que “os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes”. O *Balanced Scorecard*, ao contrário, faz com que “os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos”.

A quarta e última perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, “identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo”. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29). De acordo com esses autores, “esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas”. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 131)

A ferramenta do BSC foi adaptada a realidade do IFSC. Considerou-se que a perspectiva financeira não deveria ser adotada pois o IFSC é uma Instituição que não visa o lucro.

Desta forma, foi estabelecida uma agenda de trabalho para elaboração do Planejamento Estratégico. A Comissão Central do PDI organizou um seminário, com o objetivo de definir propostas de missão, visão e valores do IFSC. Foram convidados a participarem desse Seminário: a Reitora, os Pró-Reitores, a Diretora de Gestão do Conhecimento, Diretora de Comunicação, os membros das Comissões Temáticas do PPI e os representantes do Conselho Superior (diretores gerais, alunos, egressos e comunidade externa). Os trabalhos deste seminário foram conduzidos com base em uma metodologia elaborada pelo servidor Paulo Vitor Tavares e subsidiados pelas contribuições da comunidade coletadas na consulta pública e no Seminário do PPI, a Lei de criação dos Institutos Federais (Lei nº 11.892/2008) e a Política de Comunicação do IFSC.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019), a missão do IFSC é: “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural”. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

A Visão é: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

Ainda de acordo com o mesmo documento, os valores do IFSC são:

- a) **ÉTICA**, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.
- b) **COMPROMISSO SOCIAL**, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.
- c) **EQUIDADE**, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.
- d) **DEMOCRACIA**, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.
- e) **SUSTENTABILIDADE**, pautada pela responsabilidade social e ambiental.
- f) **QUALIDADE**, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015, p. 6).

Após a definição da Missão e da Visão Institucional, foi necessário realizar o Diagnóstico Institucional, ou seja, analisar quais fatores ambientais influenciam no desenvolvimento das atividades institucionais. Os fatores ambientais são identificados tanto no ambiente interno como no ambiente externo da instituição. No âmbito interno, são identificadas as **forças e fraquezas**, enquanto no externo, as **oportunidades e ameaças**. As forças e fraquezas são variáveis controláveis, ou seja, a instituição possui gerência sobre elas. As oportunidades e ameaças, por sua vez, são variáveis que a instituição não pode controlar e que surgem da própria dinâmica dos fatores sociais, políticos, econômicos, tecnológicos, legais, etc. O resultado dessa análise subsidia a formulação dos objetivos estratégicos, uma vez que o conhecimento das variáveis ambientais permite aos gestores direcionar seus esforços de modo a minimizar as suas fraquezas e ameaças e maximizar as forças e oportunidades.

Para realizar o diagnóstico institucional, o IFSC utilizou a ferramenta Matriz SWOT. Segundo Hofrichter (2017), o conceito da Análise SWOT está em sua ampla utilização como método de gestão para o estudo dos ambientes interno e externo da organização através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta.

Foi realizada uma visita técnica ao Instituto Federal do Ceará, que também utilizou essa ferramenta, de modo a subsidiar os trabalhos. A Instituição nos forneceu o modelo de planilha utilizada por ela, que após algumas adaptações foi repassada aos câmpus do IFSC. Para subsidiar o trabalho dos câmpus na elaboração do diagnóstico foi realizada uma

capacitação no dia 20 de agosto de 2014 com representantes das comissões locais do PDI. Na ocasião, foram apresentados conceitos sobre Planejamento Estratégico e sobre a elaboração da Matriz SWOT.

Cada câmpus foi orientado a encaminhar uma matriz com quarenta fatores ambientais: 10 forças, 10 fraquezas, 10 oportunidades e 10 ameaças. A metodologia de elaboração em cada campus ficou a critério da comissão local do PDI. Além de elencar os fatores, orientou-se conceituar o impacto de cada fator em relação à finalidade do IFSC como alto, médio ou baixo, e a classificar a atuação da Instituição frente ao fator em: Insuficiente, Suficiente, Plena e Excelente. Além disso, para cada fator devia-se inserir um breve comentário das razões para classificá-lo como força, fraqueza, oportunidade ou ameaça.

Recebidas as matrizes dos câmpus, elas foram sistematizadas de modo a subsidiar a elaboração dos objetivos estratégicos institucionais.

O IFSC trabalhou com reuniões de Gestão Ampliada para definição das perspectivas, temas e objetivos estratégicos.

No dia 18 de setembro de 2013 foi realizada a Primeira Reunião de Gestão Ampliada, com o objetivo de definir as perspectivas e os temas estratégicos aos quais os objetivos são vinculados. Participaram da reunião os Pró-reitores, os Diretores Sistêmicos e a equipe do Gabinete da Reitoria. Além disso, a Comissão Temática Planejamento Estratégico acompanhou essa reunião e todo o restante do processo. No final da Reunião foram definidas quatro perspectivas: Alunos e Sociedade; Responsabilidade Orçamentária e Financeira; Processos; e, Pessoas e Conhecimento. Foram elencados os seguintes temas estratégicos: Identidade e Imagem Institucional; Pesquisa e Inovação; Inserção profissional; Intervenção político-social; e, Inclusão social.

Entre os dias 28 de setembro e 04 de outubro de 2013 foram realizadas reuniões com os grupos dos temas estratégicos. O objetivo das reuniões foi formular objetivos estratégicos relacionados aos temas de cada perspectiva estratégica. Após a realização das reuniões com os grupos temáticos, a equipe da PRODIN realizou a sistematização dos objetivos estratégicos levantados nas reuniões. A análise técnica agrupou objetivos semelhantes, reescreveu os objetivos e elaborou um mapa estratégico a ser apresentado na Segunda Reunião de Gestão Ampliada.

A Segunda Reunião de Gestão Ampliada aconteceu no dia 11 de setembro de 2013, no Auditório da Reitoria. Participaram da reunião Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos, Chefes de Departamento e Coordenadores Sistêmicos. Na reunião foi apresentado o mapa estratégico resultante da sistematização realizada pela equipe da PRODIN. Após as discussões, foram feitas pequenas alterações e foi finalizada a lista dos objetivos estratégicos. Após a conclusão do trabalho referente aos objetivos estratégicos, iniciou-se o trabalho de sistematização dos indicadores para os objetivos estratégicos.

Após a definição dos objetivos estratégicos na Segunda Reunião de Gestão Ampliada, iniciou-se uma nova rodada de reuniões com os grupos estratégicos para definição dos indicadores e metas. Essas reuniões aconteceram entre os dias 15 e 21 de outubro de 2013. Os grupos passaram a ter as seguintes designações: Alunos e sociedade; Ensino, Pesquisa e Extensão; Gestão e Responsabilidade Orçamentária e Financeira; Gestão do Conhecimento; e, Gestão de Pessoas.

Além das reuniões, o IFSC promoveu um seminário cujo objetivo foi discutir e validar a proposta de objetivos estratégicos, elaborar indicadores, pactuar metas e estabelecer iniciativas estratégicas. A partir dessas iniciativas, os planejamentos locais das unidades organizacionais passaram a ser alinhados ao Planejamento Estratégico Global da Instituição.

Após o seminário foi promovida uma consulta pública que foi lançada no dia 10 de dezembro de 2013 e encerrada no dia 16 de fevereiro de 2014, totalizando 10 semanas. Seu objetivo foi possibilitar a toda a comunidade a participação no delineamento do futuro da

Instituição, contribuindo com sugestões acerca dos objetivos estratégicos apresentados, bem como de suas descrições, indicadores e iniciativas. Além de opinar sobre os objetivos elaborados, os alunos e servidores do IFSC puderam propor novos objetivos estratégicos. Para isso foi disponibilizado, no site do PDI, um link para o formulário online através do qual as contribuições foram enviadas pela comunidade. Foram recebidas 128 contribuições por meio do formulário.

As contribuições da consulta pública foram sistematizadas e foi finalizada uma minuta do Planejamento Estratégico. Essa minuta foi apreciada pelo Colégio de Dirigentes do IFSC e aprovada no Conselho Superior por meio da Resolução Nº 40, de 20 de novembro de 2014.

3. METODOLOGIA

Quanto a sua natureza a pesquisa é aplicada a qual, para Ruiz (2009, p. 50), “[...] toma certas leis ou teorias mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos”. A referida pesquisa tem uma perspectiva de praticidade no meio público. Lakatos e Marconi (2003) caracterizam a pesquisa aplicada por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade.

Quanto aos fins, a pesquisa possui características de estudo de caso, bibliográfica e documental. A característica de estudo de caso se justifica pela escolha de analisar como foi elaborado o Planejamento Estratégico do IFSC e seu impacto na elaboração do Planejamento Anual. O método de estudo de caso caracteriza-se como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

A pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 2009).

A pesquisa documental será necessária como recurso para verificar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico do IFSC. Conforme Severino (2007, p. 126), “Documentação é a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho”.

4. RESULTADOS

Após todo o processo de elaboração do Planejamento Estratégico com vigência de 2015/2019, elaborado de forma participativa (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018). O Planejamento Estratégico ficou com três perspectivas estratégicas. Optou-se por não inserir uma perspectiva financeira.

As perspectivas representam os fatores-chave para uma visão ampliada da instituição. Em outras palavras, cada perspectiva compreende um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende alcançar mediante um olhar para cada ponto de interesse. São perspectivas do Planejamento Estratégico do IFSC: Alunos e Sociedade; Processos; Pessoas e Conhecimento.

A Perspectiva Alunos e Sociedade preocupa-se em medir o quanto as escolhas estratégicas executadas pela instituição estão contribuindo para satisfazer e beneficiar os alunos e a sociedade. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder às seguintes perguntas: Para realizar nossa missão e alcançar nossa visão, como devemos ser percebidos pelos nossos alunos e pela sociedade? Para realizar nossa missão, quais benefícios devem ser gerados para alunos e sociedade?

Na Perspectiva dos Processos são estabelecidos objetivos voltados à melhoria dos processos existentes e à implantação de processos inovadores, nos quais a instituição deve atingir a excelência para alcançar seus objetivos. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder às seguintes perguntas: Para cumprir nossa missão, em quais processos devemos ser excelentes? No que devemos melhorar ou inovar para alcançar a nossa visão?

A Perspectiva Pessoas e Conhecimento representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Abrange quatro categorias principais: capacidade dos servidores; capacidade dos sistemas de informação; clima organizacional; procedimentos organizacionais. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder à seguinte pergunta: Como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar?

Os temas estratégicos representam os pilares sobre os quais se executa a estratégia, extrapolando o organograma da instituição e promovendo o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os objetivos. Assim, cada tema é constituído por um conjunto de objetivos que apresentam um encadeamento lógico e têm uma finalidade em comum: cumprir a Missão Institucional e alcançar a Visão de Futuro. Os temas estratégicos do Planejamento 2015/2019 do IFSC foram definidos no começo do processo de elaboração do planejamento, norteando o estabelecimento dos objetivos estratégicos nos cinco eixos: inclusão social; inserção profissional; pesquisa e inovação; intervenção político-social; identidade e imagem institucional. A Figura 1 apresenta o Mapa Estratégico do IFSC.

Figura 1 – Mapa estratégico do IFSC



Fonte: Planejamento Estratégico do IFSC (2018).

Além desse documento, atualmente os 22 câmpus do IFSC e a Reitoria adotam a mesma metodologia de elaboração do Planejamento Anual, o qual passou a ser chamado de

Plano Anual de Trabalho (PAT). Essa metodologia passou a ser utilizada em 2015 com a aprovação do Planejamento Estratégico. A Figura 2 exemplifica a metodologia.

Figura 2 – Metodologia de elaboração do planejamento anual do IFSC



Fonte: Planejamento Estratégico do IFSC (2018).

As Unidades Gestoras do IFSC têm a liberdade para avaliar a quantidade de projetos a serem propostos, considerando a relação com os objetivos e as iniciativas estratégicas, bem como a sua capacidade de execução, considerando a equipe e os recursos orçamentários envolvidos. Para elaboração e cadastro dos projetos no sistema de planejamento deve ser observado o alinhamento com os objetivos estratégicos e com as iniciativas estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico, em conformidade com a tipologia das iniciativas, conforme descrito a seguir:

- a) articuladas: projetos elaborados, cadastrados, coordenados e executados pela própria unidade gestora, mas que necessitam de articulação com Reitoria; são ações que não devem ou não podem ser realizadas de formas diferentes em cada campus ou que devem ser compartilhadas como boas práticas a serem seguidas por outros câmpus além do proponente.
- b) autônomas: projetos elaborados, cadastrados, coordenados e executados pela própria unidade gestora.

c) específicas: projetos cadastrados e coordenados pela Reitoria, em que os câmpus participam na elaboração e/ou execução. (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018).

5. CONCLUSÃO

Entende-se que o objetivo do trabalho aplicado foi atendido, pois houve uniformização no que tange a elaboração dos Planos Anuais de Trabalho. A metodologia proposta no Planejamento Estratégico 2015/2019 foi incorporada nos Câmpus e Reitoria do IFSC. Com a elaboração dos projetos as Unidades Gestoras estão preparadas para possíveis imprevistos.

Espera-se que o Sistema de Planejamento utilizado no IFSC para cadastro dos projetos seja aperfeiçoado para a etapa de acompanhamento que hoje é realizada por meio de planilhas.

O IFSC, a cada ciclo, vem aperfeiçoando a sua sistemática de planejamento. Tem corroborado para esse processo de melhoria contínua, o envolvimento, cada vez mais significativo, dos servidores e alunos nas diferentes etapas.

Vislumbra-se que com o alcance da maturidade no processo de planejamento, desafio esse paralelo ao alcance da maturidade do desenho de modelo de gestão pretendido e pertinente a nova realidade institucional, seja cada vez mais possível a inserção contínua de novas estratégias e metodologias de gestão.

Com a vivência da maturidade do processo, amplia-se o espaço para a reflexão, ação e intervenção, de forma coletiva e participativa.

Espera-se que, com o aperfeiçoamento contínuo do processo, a Instituição possa cada vez mais utilizar com qualidade os ativos tangíveis e intangíveis, com destaque aos recursos públicos, em prol do desenvolvimento de projetos e ações que possibilitem o cumprimento das suas finalidades e que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico e cultural dos respectivos territórios de atuação.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 10 maio 2018.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. Administração Estratégica. Thomson, 2002, p. 179.
- HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: Quando usar e como fazer**. Porto Alegre: V, 2017.
- INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: IFSC (PDI 2015/2019). Disponível em: http://pdi.ifsc.edu.br/files/2015/07/PDI_IFSC_revisado_2017.pdf/>. Acesso em: 05 mar. 2018.
- _____. **Planejamento estratégico**. 2018. Disponível em: <<https://pdi.ifsc.edu.br/download/faca-o-download-do-pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 10 maio 2018.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Resolução nº 04 de 28 de fevereiro de 2013**. Aprova o Planejamento 2013-2014 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. 2013. Disponível em: <http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Consup2013/cs_resolucao04_2013_planejamento_2013.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. Prentice Hall Inc. Artes Médicas Sul LTDA, 1998, p. 19-20.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústria e da concorrência**. São Paulo. Campus, 2004, p. 3.
- RUIZ, A. J. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 1991. 303 p.
- THOMPSON JR, A.A.; STRICKLAND, A.J. **O Planejamento Estratégico**. São Paulo. Cengage Learning, 2001, p. 22.