

ANÁLISE DO PDI DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA E DO PLANO ANUAL DE TRABALHO DO CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

SOLANGE MARIA COSTA GRUBER

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

NELSON SANTOS MACHADO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

ANÁLISE DO PDI DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA E DO PLANO ANUAL DE TRABALHO DO CAMPUS SÃO MIGUEL DO OESTE SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

1 INTRODUÇÃO

A estratégia como prática (EPS) inclui ações, interações e negociações de múltiplos atores na construção de um conjunto de situações práticas que se articulam em uma determinada atividade. Portanto, seus parâmetros se traduzem no estudo das pessoas que realizam o trabalho estratégico, as ferramentas sociais, simbólicas e materiais com as quais a estratégia é realizada e o fluxo de atividades em que esta estará implícita (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Essa abordagem foi escrita por Richard Whittington na década de 90, como uma nova maneira de estudar a gestão estratégica e as tomadas de decisões, pois considera que o desempenho organizacional ocorre por meio das atividades práticas que os atores desenvolvem ao interagir entre si. A estratégia pode ser construída por diversos atores nas suas atividades diárias desenvolvidas na organização, integrando o pensar e o agir, o planejamento e execução (Wilson e Jarzabkowski, 2004).

A estratégia é vista como algo que as pessoas fazem nas organizações (Jarzabkowski, 2005 & Whittington, 2006), abrangendo comportamentos, rotinas, procedimentos, alocação de recursos, e ainda a prática do planejamento e dos planos (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Para Gosorkhi, Rouleaul, Seidl & Vaara (2015, p. 24), “além dos estudos de estratégia em organizações empresariais, é importante e interessante analisar a difusão da estratégia como corpo de conhecimento e práxis para outros tipos de contexto, em particular organizações públicas, governo, municípios, universidades, hospitais ou jardins de infância”

Além disso, Candido e Barbosa (2017) apontam que em instituições públicas, o Planejamento Estratégico (PE) é utilizado como um processo de elaboração de estratégia. Especificamente nas Instituições de Ensino Superior (IES), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é utilizado como instrumento de planejamento estratégico. Contudo, ainda existem barreiras para estabelecer este documento como ferramenta de gestão, representando em alguns casos, apenas como cumprimento de uma formalidade, uma exigência legal.

Neste estudo optou-se por estudar o processo de elaboração, acompanhamento e controle do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Anual de Trabalho (PAT) do Campus São Miguel do Oeste do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) do período de 2015 a 2019, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS). O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é uma Instituição Pública de Ensino, que atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica em diversos níveis e modalidades de ensino. Possui estrutura multicampi, composta por 22 Campi e Reitoria. O Campus São Miguel do Oeste faz parte de sua estrutura e se localiza no extremo oeste de Santa Catarina. No IFSC, o Planejamento Estratégico (PE) foi construído com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que é um sistema de avaliação de desempenho que busca alinhar as atividades de negócio à estratégia da organização, possibilitando melhoria na comunicação interna e externa da instituição (Martins, 2015).

Além disso, o PE se constitui no capítulo três do PDI e visa orientar as ações dos gestores. Durante o período de execução do PDI 2015-2019, o PE deveria orientar a elaboração dos Planos Anuais de Trabalho (PAT), que é o planejamento de caráter tático e operacional que, vinculado ao orçamento da instituição, resulta na proposta orçamentária do IFSC. O PAT é uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisão. É um sistema de planejamento de curto prazo, no qual, os Campi elaboram e executam projetos por meio de ações programadas para o ano seguinte, bem com priorizam iniciativas e alocam os recursos com o objetivo de melhorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, o campus São Miguel do Oeste, lócus dessa pesquisa, elabora seu plano anual e lista suas prioridades.

Diante disso, a escolha de uma instituição pública de ensino encontra relevância no estabelecimento de relação entre os processos de planejamento institucional e operacional, com foco na perspectiva da EPS, uma vez que neste processo ocorre a interação de diversos atores envolvendo a tomada de decisões e a sua implementação. Desta forma, será possível vislumbrar a percepção dos gestores sobre o processo de planejamento no Campus, que ano a ano se organizam na elaboração e

execução de projetos, por meio de ações que visam à concretização da proposta pedagógica e ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais, levando em consideração as suas prioridades e peculiaridades.

Este estudo busca ainda suprir a carência de referencial teórico referente ao processo de planejamento estratégico, principalmente quando se deseja obter aplicações em estudos que abordam a Estratégia como Prática Social (Zabotto, 2014). Do mesmo modo, salienta-se que ao realizar pesquisa de literatura nas principais bases de dados da Ebsco, Spell, Scielo, e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), foram encontrados poucos trabalhos que continham o tema Estratégia como Prática e Planejamento Estratégico e sua execução, principalmente contendo a ligação entre estratégico, tático e operacional.

Nesse contexto empírico e teórico abordados, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: como a abordagem da Estratégia como Prática Social contribuiu para a compreensão da relação das iniciativas planejadas e executadas entre o PDI 2015-2019 do IFSC e o PAT do Campus São Miguel do Oeste? Para responder essa pergunta, foi realizada entrevistas semiestruturada com os gestores da Instituição que estiveram à frente do planejamento estratégico, tático e operacional, bem como análises aos principais documentos norteadores do IFSC, conferindo especial atenção a sua visão e atuação prática neste processo de planejamento. Os dados foram tratados pela análise de conteúdo. Deste problema, derivou o objetivo geral de analisar como a abordagem da Estratégia como Prática Social contribuiu para a compreensão da relação das iniciativas planejadas e executadas entre o PDI 2015-2019 o Planejamento Anual de Trabalho – PAT do Campus São Miguel do Oeste do IFSC.

O estudo aponta recomendações que, se aplicadas, podem integrar todos os campi, setores e servidores à estratégia da Instituição, uma vez que os dados apontaram falhas no sistema de acompanhamento e controle dos objetivos, metas e indicadores da Instituição, que afetam o desempenho organizacional.

Apesar da desconexão entre PDI e PAT, o estudo demonstrou que os resultados alcançados pela Instituição decorrem do trabalho desenvolvido pelos servidores dos campi, que escolhem suas estratégias (projetos) a partir da necessidade da sua unidade para a melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão e isso pode ser considerada como uma das características da EPS, que estabelece o modo como os praticantes agem e executam suas tarefas e que contribuem para o alcance dos resultados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia Como Prática Social

O conceito de “estratégia” é amplo e geralmente associado à gestão empresarial e seu desempenho, atribuindo a ideia que a estratégia é pertencente à empresa. No entanto, estudiosos da área de estratégia como prática, como Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, salientam que a estratégia é algo que as pessoas fazem.

Jarzabkowski (2003) destaca ainda a estratégia como processo, que envolve a análise ao longo do tempo, de múltiplos atores gerenciais, alocados em diferentes níveis, levando a uma problematização do envolvimento dos gestores na criação da estratégia, e uma concepção dinâmica da teoria da estratégia. A autora afirma que "a estratégia como prática surge das interações entre pessoas: gerentes seniores, gerentes intermediários, empregados, consultores, auditores, investidores, reguladores, consumidores" (Jarzabkowski, 2005, p. 8).

Uma estratégia é definida e realizada por meio da execução de ações ou de atividades ligadas ao nível hierárquico superior, intermediário ou operacional. Essa visão corresponde à Estratégia como Prática, que adota uma visão microscópica para descrever o processo de criação, implantação e monitoramento de estratégias, pois busca explicá-la a partir da relação entre os seus múltiplos atores (Zabotto & Alves, 2019).

Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) refletem sobre as ações consequenciais do cotidiano que podem interferir nas decisões estratégicas e destacam a importância da visão prática revigorada, considerada uma forma atual de ver a estratégia a partir da imersão em práticas cotidianas para entender quais delas podem ser importantes, estratégicas ou consequentes.

Qualquer estudo no contexto de estratégia como prática abrange três elementos: práticas, práxis e praticantes. Assim, a prática está relacionada às ferramentas administrativas, às metodologias, aos

sistemas, procedimentos e processos, que, consolidados, compartilhados e aceitos por todos, são utilizados para criar estratégias (Whittington, 2006). Zabotto e Alves (2019) citam ainda como exemplos dessas atividades as apresentações, a elaboração de projetos e planos, a tomada de decisões, o cálculo de preço de produtos, as conversas formais ou informais, os discursos e outras atividades executadas pelos e nos diferentes níveis hierárquicos e que consomem recursos organizacionais. De acordo com Jarzabkowski, Kaplan, Seid & Whittington (2016), as práticas são fortemente moldadas pelos profissionais que as desenvolvem.

Whittington (2006) argumenta que a práxis é o que as pessoas realmente fazem. A práxis é formada por atividades formais e informais, são fatos rotineiros e não rotineiros, que acontecem no centro das organizações. A práxis é “a ação transformadora, é o ato em si, obrigatório para a realização de uma atividade por meio da aplicação de uma ou mais práticas, visando a resultados” (Zabotto & Alves, 2019, p. 3).

Na visão da perspectiva prática sobre quem são os estrategistas, é identificado um grupo maior de atores como estrategistas em potencial, nos quais pode-se citar: os gerentes de nível médio e os funcionários de nível inferior, que também são importantes e se envolvem no trabalho de estratégia (Jarzabkowski et al., 2007), tornando-se seres sociais com habilidades retóricas, sociopolíticas que, juntamente com sua cultura e gênero (Vaara & Whittington, 2012) têm papel fundamental na decisão final resultante do processo estratégico do qual participa (Whittington, 1996). Jarzabkowski, Kavas e Krul (2021) destacam o papel do estrategista para reconhecer as práticas a partir de lentes interpretativas e a capacidade de descobrir o efeito que as ações consequentes podem trazer.

2.2 Planejamento Estratégico

Importante destacar que os planejamentos estratégico, tático e operacional se alinham a este estudo ao considerar que o “Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI” tem o caráter estratégico, enquanto o “Plano Anual de Trabalhos – PAT” se configura como tático-operacional, incluindo iniciativas vinculadas ao PDI associadas ao orçamento anual.

Segundo Mintzberg (2004, p. 26), “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”. Geralmente, o desenvolvimento de estratégias é comparado aos sistemas de planejamento estratégico, assumindo “a forma de procedimentos cronológicos sistematizados, passo a passo, que envolve diferentes partes da organização” (Johnson, Sholes & Whittington, 2007, p. 604). Assim, pode-se afirmar também que o planejamento é um processo de elaboração da estratégia que considera a relação entre a empresa e ambiente (Campos, 2016).

De acordo com Bisi (2016), o planejamento estratégico visa ao processo de desenvolvimento das estratégias e sua formalização, no qual se entende que os principais gestores elaboram suas intenções em forma de planos, com o máximo de detalhamento possível, de modo a evitar dúvidas. Além da etapa de elaboração, o processo de estratégia envolve ainda, a implementação e acompanhamento. Para Santos, Gomes, Scudeler, Vieira, Lima e Pareci (2019, p. 6), o “planejamento tático é responsável por resolver determinado resultado que não estava de acordo com o que foi planejado, tem-se como exemplo o impacto ambiental que pode influenciar no desenvolvimento de tarefas, e por fim, o planejamento operacional, pela qual consiste na execução das tarefas que foram planejadas”.

A implementação é o processo de colocar em prática, acompanhar e avaliar o plano. E o controle é medir se a estratégia implementada está de acordo com a planejada (Carranza, 2015). Candido e Barbosa (2017) expõem que o planejamento estratégico é utilizado por instituições públicas como um processo de elaboração de estratégias. Assim, no setor público, o planejamento é mais que uma mera recomendação, é uma exigência da lei e dos órgãos fiscalizadores, tais como os Tribunais de Contas da União (TCU), Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Plano Plurianual (PPA) (Carneiro, Valle, Costa & Soares, 2010).

Por ter foco originário na área privada, em organizações públicas há necessidade de se fazer adaptações conforme a realidade e especificidades de cada órgão, pois não existe uma maneira única de planejamento eficaz que se adeque a qualquer situação. Ao se tratar de Instituições de Ensino Superior (IES), “as especificidades existentes são ampliadas pela peculiaridade de sua característica e cultura organizacional” (Candido & Barbosa, 2017, p. 2).

2.3 Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho que busca alinhar as atividades de negócio à estratégia da organização, possibilitando melhoria na comunicação interna e externa, além, de monitorar o desempenho organizacional em relação às metas estratégicas (Martins, 2015). O BSC possibilita aos gestores de uma organização, um conjunto de instrumentos que:

...traduz a estratégia em termos operacionais, alinha a organização à estratégia, transforma a estratégia em tarefa de todos, converte a estratégia em processo contínuo, além de mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, princípios que caminham ao êxito competitivo futuro. (Ulyseia, Martins, Silva, Giarola & Lima, 2013, p. 5)

Ao implementar a estratégia, os gestores de alto nível transmitem aos empregados descrições limitadas sobre o trabalho que devem desenvolver e as razões porque as tarefas são importantes. Sem informações claras e detalhadas, eleva-se o risco de falha na execução da estratégia, pois são as pessoas capazes de executar os planos que necessitam compreender em sua plenitude o que precisam fazer. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta e proporcionam aos empregados uma visão clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando o trabalho de maneira coordenada e colaborativa em favor das metas almejadas pela organização (Kaplan & Norton, 2004).

De acordo com Herrero Filho (2005, p. 38), a abordagem do Scorecard será de grande valia nos “processos de aprendizagem, educação, simulação e implementação para a equipe responsável pelo projeto nas organizações”. O autor afirma ainda, que como aprender é uma experiência social, o BSC induz à mediação social, possibilitando melhor interação entre diretores, gerentes e empregados durante o processo de implementação do planejamento.

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) servem para equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados. Um *Scorecard* bem elaborado auxilia na estratégia, pois todas as perspectivas focam na execução do planejamento traçado. O BSC remete um estudo do desempenho de quatro perspectivas: financeira, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Cada umas das quatro perspectivas são interligadas por uma cadeia de relação de causa e efeito, como por exemplo:

...um programa de treinamento para aprimorar as habilidades dos empregados (perspectiva de aprendizado e crescimento) contribui para melhoria dos serviços aos clientes (perspectiva dos processos internos) que por sua vez, resulta em maior satisfação e lealdade dos clientes (perspectiva dos clientes) e por fim aumenta a receita e as margens (perspectiva financeira). (Kaplan & Norton, 2006, pp.7-8)

Para Campos (2016, p. 239) a perspectiva financeira, “tem como objetivo monitorar a contribuição da estratégia para melhorar os resultados financeiros, como indicadores de rentabilidade, lucratividade e ganho para os stakeholders. Essas medidas auxiliam no monitoramento de outras perspectivas do BSC, uma delas é a dos processos internos, ou seja, quando os processos internos não estão devidamente adequados, o resultado financeiro fica prejudicado (Kaplan; Norton, 2006).

Na perspectiva dos clientes é preciso levar em consideração como a organização é vista no mercado e qual a melhor forma de atender e satisfazer o cliente (Kaplan & Norton, 2004). A perspectiva aprendizado e crescimento oferece a base para a obtenção das outras perspectivas, medindo o conhecimento e a infraestrutura necessária para proporcionar crescimento e melhoria a longo prazo.

O *Balanced Scorecard* como ferramenta de medição e avaliação do desempenho foi concebido especialmente para o setor privado. Contudo, é um instrumento que possui flexibilidade (Ulyseia et al., 2013) para implantar na área pública por meio de adaptações no momento da concepção, que devem estar voltadas para atender suas especificidades e demandas (Taffarel et al., 2018). Neste sentido, Costa, Souza e Petri (2019, p. 4) destacam que na administração pública, “a perspectiva financeira tem relação direta com o orçamento e se limita as ações ligadas à execução orçamentária”.

Importa destacar que a prática do Planejamento Estratégico com a aplicação do BSC encontra amparo na EPS na medida em que se tratam de ferramentas que permitem a diluição do fazer estratégia ao logo da estrutura da instituição, conectando os praticantes de diferentes níveis, orientando a prática e estimulando a práxis no dia a dia das interações sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caso foi desenvolvido no Campus São Miguel do Oeste, em interação com a Reitoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), *uma vez que o desenvolvimento, implantação, acompanhamento e controle do PDI é de responsabilidade da Reitoria e os Planos Anuais de Trabalho são elaborados, executados e acompanhados pelos Campi, pois envolvem recursos orçamentários próprios.*

Os critérios utilizados para selecionar o campus São Miguel do Oeste se deram primeiramente, pelo volume de documentos e dados presentes em todo processo de construção, acompanhamento e controle do PDI e do PAT e suas relações, o que justifica a escolha de um único campus para a realização do estudo. O segundo critério, se deu por acessibilidade, uma vez que a autora está lotada nesta unidade do IFSC, o que facilitou o acesso a dados, informações e pessoas, bem como sua atuação no setor de compras do Campus São Miguel do Oeste, que é responsável pelos processos licitatórios necessários para execução dos projetos cadastrados no PAT, que por consequência justifica a escolha do objeto de estudo, PDI e PAT.

A abordagem é eminentemente *qualitativa*, visto que se busca compreender o trabalho prático realizado pelos gestores no processo de planejamento estratégico, tático e operacional executado no Campus, assim como a sua percepção sobre o contexto.

O método empregado foi o *estudo de caso* que surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos para entendimento de fenômenos individuais, grupais, políticos e organizacionais (Yin, 2005). O estudo de caso se mostrou um método adequado para esta pesquisa, para compreender o processo de elaboração, acompanhamento e controle do PDI 2015-2019 do IFSC e PATs do campus São Miguel do Oeste, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social.

Quanto ao tipo, trata-se de uma pesquisa *descritiva e interpretativa*. Desse modo, foi possível levantar dados tanto por meio de documentos e entrevistas, que permitiu descrever os acontecimentos reais, a partir da experiência prática dos gestores sobre o processo de elaboração, acompanhamento e controle do PAT, bem como verificar a contribuição do Campus ao alcance dos objetivos constantes do PDI. A descrição é também *interpretativa*, que permite compreender o fluxo do discurso oficial e a interpretação do que foi dito (Godoi et al., 2006).

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com cinco gestores do Campus São Miguel do Oeste e dois gestores da Reitoria do IFSC, nos níveis estratégico, tático e operacional que participaram do processo de construção, acompanhamento e controle do PDI do IFSC e dos PATs do Campus São Miguel do Oeste. Primeiramente, procedeu-se a coleta documental, com pesquisa a priori aos principais documentos norteadores da instituição pelo levantamento e análise acerca da situação dos projetos prioritários planejados e executados no PAT 2019, comparando-os com os objetivos constantes do PDI 2015-2019 do IFSC. Destaca-se que na apresentação dos recortes das falas, os Entrevistados foram identificados como E1 a E7. As entrevistas aconteceram durante os meses de novembro e dezembro de 2020, pelo sistema de web conferência Google Meet, que posteriormente foram transcritas na íntegra.

Posteriormente à coleta de dados, partiu-se para a análise de dados, com a finalidade de extrair sentido dos resultados obtidos. Para este estudo, combinou-se a técnica de análise de conteúdo como técnica de triangulação de dados. A análise de conteúdo pode ser entendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (Bardin, 1977, p. 42).

Importante destacar que esta pesquisa não fez uso de software para análise qualitativa. Para o tratamento dos dados obtidos na transcrição das entrevistas, organizou-se uma tabela para cada pergunta, contendo os principais recortes das falas dos entrevistados. Primeiramente, realizou-se a leitura das entrevistas individualmente para identificar a resposta do gestor. Em seguida, destacou-se os trechos importantes de cada resposta. A próxima etapa foi criar um arquivo que continham apenas as questões e os recortes da fala selecionada, que foi exaustivamente comparada com o original para posterior agrupamento das informações no quadro das questões.

Posteriormente, compreendeu-se categorias e subcategorias definidas a priori e/a posteriori, que são: processo de construção e acompanhamento do PDI e a influência do Balanced Scorecard; processo de construção e acompanhamento do PAT e a sua finalidade para o acompanhamento do PDI;

relações entre PDI e PATs do campus de São Miguel do Oeste do IFSC e a execução dos projetos e os relatórios de gestão institucional e do Campus. Por fim, ocorreu o tratamento dos resultados. A triangulação de dados refere-se ao uso de duas ou mais fontes de evidências para verificar se os resultados são semelhantes, a fim de reforçar a validade dos resultados (Gil, 2010). Assim, triangulou-se os resultados das entrevistas, documentos e referencial teórico.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Processo de Construção e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e a Influência do Balanced Scorecard

O PDI 2015-2019 foi aprovado em 20 de novembro de 2014 por meio da Resolução nº 40 do Conselho Superior – CONSUP e o processo foi todo coordenado pela Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) e construído por cinco Comissões do PDI e demorou quase dois anos para ficar pronto.

Também consta do PDI que “a gestão é entendida como uma prática social, dependendo de pessoas, da sociedade, da economia, da cultura, das possibilidades tecnológicas e de outras tantas dimensões da vida”. (IFSC, 2017a, p. 49). Durante a elaboração do PDI foram realizados diversos eventos, reuniões e encontros, como por exemplo, os Seminários Regionais de Comunicação da Estratégia e também o Seminário do Planejamento Estratégico, que contou com participantes dos Campi e Reitoria, bem como dos órgãos colegiados institucionais (IFSC, 2017b). E5 confirma este processo, quando diz: “... a gente tinha uma organização ... os campi tinham comissões locais, comissões temáticas ... a minuta foi construída por comissões ... fizemos uma comissão específica para escrever a minuta do novo PDI [Projeto Pedagógico Institucional]...” (p. 1).

Percebe-se, a partir da abordagem Whittington (2002), Jarzabkowski (2005) e Johnson, Langley, Melin e Whittington (2007), que o foco da estratégia como prática está nas atividades cotidianas das organizações, socialmente realizadas por meio de ações e interações dos diversos atores envolvidos.

Na elaboração do PE, foi realizado o diagnóstico institucional, com uso da Matriz SWOT em todos os Campi do IFSC. A partir daí a Reitoria organizou grupos temáticos de trabalho para definição das perspectivas e os temas estratégicos, bem como elaboração de propostas dos objetivos estratégicos, indicadores e metas para cada objetivo estratégico (IFSC, 2017b). Para E5 “o Planejamento Estratégico começou ... com uma nova Matriz SWOT dos campi ... olhando de novo para fatores internos e externos, conjunturais e processuais e a partir dali, revisamos o Planejamento Estratégico” (p.21). E3 complementa, dizendo que “... aplicaram [a análise de SWOT] ... para verificar suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades...na construção dos objetivos estratégicos ...” (p. 1).

De acordo com Whittington (2006), a prática está relacionada às ferramentas administrativas, às metodologias, aos sistemas, procedimentos e processos, que, consolidados, compartilhados e aceitos por todos, são utilizados para criar estratégias.

O resultado do processo de construção do PE está sintetizado no Mapa Estratégico, composto pela missão, visão, objetivos, valores e perspectivas, desdobradas em iniciativas estratégicas, que foram trabalhadas transversalmente por um grupo e levado para discussão em seminário. Para tanto, utilizou-se a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) que é uma ferramenta que “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (Kaplan & Norton, 1997, p.2).

Embora Kaplan e Norton (1997) indiquem que o mapa estratégico deva conter quatro perspectivas interligadas, mostrando como o resultado de uma impacta no resultado de outra, o IFSC fez a opção por três perspectivas: Alunos e Sociedade, Processos e Pessoas e Conhecimento. Excluíram a “financeira”, considerando se tratar de instituição que não visa lucro, conforme fala de E5 (p. 3): “...o pessoal entendeu pelo resultado do seminário, que [a financeira] não era uma perspectiva estratégica para nós e que, a parte econômica, de responsabilidade financeira, de bom uso dos recursos e tal ... poderiam ser objetivos, mas dentro da perspectiva dos processos ou dos resultados para a sociedade”.

Ainda segundo os autores “as quatro perspectivas do *BSC* servem para equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados”, além de criar valor para os acionistas, melhorando o relacionamento com o cliente, impulsionado pela melhoria nos processos internos (Kaplan e Norton, 1997, p. 6).

Dessa forma, é importante destacar que apesar do IFSC ser um órgão público, que “tem como principal objetivo cumprir sua missão, a perspectiva financeira não deve ser desconsiderada, pois é por meio dela que a instituição terá sustentabilidade para alcançar seu propósito” (Scharmach, 2010, p. 3). Assim, o *Scorecard* indica os conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (perspectiva aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver capacidades e eficiência estratégicas corretas (perspectivas dos processos internos) capazes de fornecer valor ao mercado (perspectiva do cliente) que por fim resultará em maior valor para os acionistas (perspectiva financeira) (Kaplan & Norton, 2004).

É importante que os gestores do IFSC tenham presente que nem missão, nem visão, nem objetivos e tampouco iniciativas podem ser atingidos sem recursos financeiros, que são requeridos para compra de materiais, tecnologia, obras físicas, pagamento de salários e tributos e até na capacitação das pessoas para cumprirem seus papéis institucionais. Desta forma, entende-se que a perspectiva financeira tem como objetivo o emprego eficaz dos recursos recebidos, que provém da carga tributária paga pelos contribuintes.

Além disso, tanto a perspectiva financeira quanto a de alunos e sociedades são vetores para as perspectivas de processos e de pessoas e conhecimento. Para os processos fluírem são necessárias pessoas preparadas e capazes, que necessitam de recursos, que só se justificam se o IFSC dispor de alunos para formar e atividades para desenvolver em prol da sociedade pela via do ensino, pesquisa e extensão.

Quanto ao *Processo de Acompanhamento e Controle do PDI*, verificou-se que em virtude de a Instituição utilizar apenas a lógica do BSC, mas não um sistema de gerenciamento da estratégia, esse processo ocorreu de maneira bastante limitada, conforme relata E5:

A gente trabalhou muito o BSC no sentido do cadastro, não da gestão estratégica, ... porque o BSC, ele vai muito além do plano, então ... nós montamos um plano usando a lógica do BSC, mas ... a gestão estratégica, que é o grande benefício trazido pelo BSC, ... a Instituição não conseguiu desenvolver ainda a maneira de fazê-la. (p.7).

Jarzabkowski, (2003) sustenta que as práticas podem ser associadas aos processos que orientam o desenvolvimento das atividades da organização e, neste sentido, observa-se a utilização do BSC como caminho de construção do planejamento institucional, mesmo que não totalmente consolidado.

As respostas dos entrevistados neste processo foram unânimes em afirmar que não houve um monitoramento efetivo para o atingimento dos objetivos, metas e iniciativas constantes do PDI 2015-2019. Isso se deve ao fato do processo de construção ter sido organizado de maneira coletiva, envolvendo um grande número de pessoas, o que resultou em objetivos abertos e abrangentes, dificultando a mensuração dos indicadores. Neste sentido, observa-se que o processo de planejamento requer atualizações contínuas, passando por processos de aprendizagem, mudanças e desenvolvimento organizacional. O PE não deve ser estático, mas deve ser modificado e aperfeiçoado na experiência prática de modo a alcançar resultados coerentes com os objetivos da Instituição (Alves, 2018).

A “reunião formal e periódica de revisão estratégica desempenha um papel fundamental no processo de aprendizado estratégico da equipe executiva” (Kaplan e Norton, 1997 p. 274). No entanto, a avaliação do PDI 2015-2019 começou a ser feita a partir de 2018, momento em que o TCU passou a exigir um novo formato de relatório de gestão, no qual deveria constar os resultados dos objetivos estratégicos. Só então, o IFSC passou a ter uma rotina de encontros na Reitoria para avaliar os resultados, conforme destaca E6: “A partir de 2018 o TCU exigiu que nós apresentássemos os resultados dos indicadores, os resultados dos objetivos, então... com ... essa nova forma de fazer o relatório de gestão, nós conseguimos fazer uma rotina para avaliar os resultados” (p. 5). Neste sentido, a “literatura aponta que, em muitos casos, as preocupações acerca do PDI circundam o cumprimento de uma função meramente formal e burocrática” (Candido & Barbosa, 2017, p. 16).

Quanto à avaliação global do cumprimento do PDI ao final do quinquênio, E2 relata que o fato de parar para discutir algo novo, acaba sendo orientado por aquilo que estava no velho.

A gente teve várias etapas de avaliação do PDI 2015/19, houve várias reuniões, uma ou duas por semana durante três meses no final de 2018. Pegávamos cada temática e analisávamos os objetivos estratégicos ... e fizemos por perspectiva ainda, para fazer a crítica daquilo ... para gerar os novos objetivos estratégicos, indicadores e metas ... ela talvez não tenha sido

quantitativa ..., mas qualitativamente foi muito bem-feita. O POCV [Plano de Ofertas de Cursos e Vagas]... se olhou para tudo que estava planejado ... executado... o percentual de implantação ... então ali foi uma revisão do PDI ... (E5, p. 21)

Apesar da rotinização, as práticas não são imutáveis, ou seja, não formam padrões rígidos nem estão interconectadas nas mesmas proporções, tipos e combinações o tempo todo. Em vez disso, as práticas são diversas e variáveis, combinadas e alteradas de acordo com os usos a que são aplicadas e a maneira como alteram o fluxo de atividade em que são utilizadas. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Para os entrevistados, assim como os objetivos, os indicadores também foram construídos de maneira coletiva, envolvendo um grande número de pessoas, o que dificultou a mensuração, conforme relata (E7, p.7-8): “Os indicadores foram construídos de uma maneira muito participativa no sentido das pessoas dizerem o que achavam e ninguém naquele momento se preocupou exatamente como iriam medir esse indicador”. De acordo com suas habilidades sociais e os contextos em que operam, os praticantes de estratégia podem ser mais ou menos bem-sucedidos no uso de determinadas práticas (Jarzabkowski, Kaplan, Seid & Whittington, 2016). Neste sentido E5 explica que “no último ano, conseguiu medir metade deles, eram 62 [indicadores], a gente conseguiu medir 31” (p. 11).

Na visão de E7, é necessário um esforço mútuo tanto dos Campi como da Reitoria para melhorar o processo. “...se a gente tivesse uma estrutura de medição ... no âmbito do CODIR, porque ali se tem a representação de todos os campi... a Reitoria sozinha não consegue fazer. Consegue medir e dizer onde agir, para a gente pensar junto em como atingir” (p. 7-8). As interações entre os agentes, na execução de suas práxis e práticas, traduzem seus modos de adaptação e respostas ao ambiente, definindo sua estrutura organizacional (Andriquetto Jr., 2016).

Na prática uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores universitários é “planejar uma organização complexa, ambígua, paradoxal e conflitiva” (Lima, Serra, Soares e Lima, 2019 p. 72). Neste sentido, construir um documento institucional conjunto, com dez capítulos, envolvendo na época dezenove unidades, foi uma das grandes dificuldades relatadas. Outro problema destacado foi a falha no sistema de planejamento do PAT, que só permite o cadastro dos projetos e não proporciona o seu acompanhamento.

4.2 Processo de Construção e Acompanhamento do PAT e sua Finalidade para o Acompanhamento do PDI

Neste subcapítulo se procurou entender o que e como os praticantes fazem para colocar a estratégia em prática, pois, de acordo com Carrieri, Silva e Junquillo (2008 p. 3), “a prática social tem a ver com procedimentos, métodos e técnicas, executados e manejados de forma apropriada por esses mesmos agentes sociais, tomando como base a consciência que eles detêm sobre os procedimentos de uma ação”. O processo de construção do PAT aconteceu de maneira coletiva e participativa envolvendo gestores e servidores, geralmente deliberada em reunião geral (E1, E4 e E6).

Todo esse processo começa com uma reunião geral do campus, que geralmente é conduzida pelo diretor, em que a gente divide o recurso que virá, para pensar naquilo que a gente vai fazer, durante o próximo ano. Depois a construção por projetos ... ela aconteceu sempre por meio de reuniões de coordenação, em que nós discutíamos como seria tudo feito. (E4, p.1-2)

Nesse processo, a definição das prioridades e o orçamento para cada projeto é debatido entre coordenadores e as equipes. Segundo os dados coletados, o PAT é planejado e orientado por uma noção de projeto de curso e também da cobrança do INEP, conforme relata E4 (p.1): “A gente faz o PAT pensando num planejamento todo em função daquilo que nós mais precisamos para aquele curso, para chegar aos objetivos que a gente tem... muito do que norteou o nosso planejamento de PAT nesses anos foi a questão do que o INEP nos cobra realmente”.

A formação da estratégia resulta no conjunto das práxis que agregadas compõem as práticas estratégicas dos praticantes (Andriquetto Júnior, 2016). Dessa forma, as demandas que compõem os projetos do PAT advêm, principalmente, do corpo docente e dos técnicos administrativos (TAES), pois são eles que dão ideias de uma forma livre e depois as transformam em projetos (E7, E6, E1). Também

vem de um conjunto de diagnósticos, que contém conversas informais e a avaliação com os discentes (E1, E2 e E7).

Foram citados como exemplos de projetos estratégicos encontrados no PAT, o Plano Plurianual de Investimentos criado para organizar a aquisição de equipamentos e infraestrutura de maneira compartilhada e, a partir dele, começou a verticalização entre as áreas. Convém destacar também, que a falta de capacitação tanto para gestores, como para os servidores, principalmente para a área de ensino, foi uma das dificuldades relatadas pelos entrevistados. E6 destaca: “Para nós da área do ensino faltou treinamento, uma capacitação sobre a importância. Não só um treinamento de usar a ferramenta, mas eu acho que precisaria entender melhor a concepção, qual é a finalidade” (3-4). Para E1 (p. 4), “faltou uma parte bem importante de capacitação, tanto para gestão, como todos os servidores de maneira em geral”.

Johnson et al. (2007) dizem que a capacidade estratégica está nas atividades diárias que as pessoas executam, de maneira que é necessário desenvolver nessas pessoas a capacidade de reconhecer a importância do que elas fazem em termos de capacidade estratégica organizacional. Boudieu (1983) citado em Carrieri et al. (2008, p. 1) diz que “as estratégias são sempre limitadas, porque as pessoas e as organizações não sabem o que fazem e é o fazer proveniente de suas práticas que terá sentido, não o que sabem, ou seja, as práticas têm mais sentido, pois refletem o momento, o conhecimento retido daquela situação vivida”.

Dessa forma, se este processo participativo for mecânico, o participante ou praticante vai cumprir o que foi solicitado e esquecer, porque tem muito trabalho a fazer no nível operacional. Vale salientar, que o Campus São Miguel do Oeste cadastra no PAT projetos que visam à capacitação dos servidores. A cada trimestre lança editais, com critérios de classificação e contém o valor do recurso necessário para que as pessoas possam se capacitar (IFSC, 2020). Assim, tanto o IFSC como o Campus, possuem política de incentivos à capacitação aos servidores.

Quanto ao processo de acompanhamento e controle do PAT se verificou que o Campus São Miguel não possui uma estrutura eficiente de acompanhamento. Porém, existe o controle orçamentário definido para execução dos planos, que é feito com uso de planilha eletrônica. E7 relata (p. 6):

Uma das grandes falhas que a gente tem [é que] a gente planeja e meio que deixa ... cada coordenador de projeto ... responsável pelo seu projeto. A gente não tem um método estruturado ou um conselho que faça esse monitoramento e que consiga dizer qual é o percentual de execução de cada projeto. Mas no final [os responsáveis] tem que apresentar o relatório do PAT. Então, a gente ainda tem essa natureza muito individual, autônoma na hora de coordenar o seu projeto.

Para Walter e Augusto (2012, p. 4), “práticas episódicas, como reuniões, seminários e encontros externos ao ambiente de trabalho, criam oportunidade para a interação entre os praticantes ao formarem estratégias. Esses episódios também servem como micro variações e mecanismos de seleção, provocando mudança ou reforçando estabilidade estratégica”. Vale destacar, que os entrevistados afirmam que sempre aconteceram *reuniões de área* e diálogos entre as equipes para definir prioridades e discutir o andamento dos projetos, inclusive, com a participação dos alunos.

A gente sempre teve uma planilha com os valores que eram cadastrados no PAT que nos serviu muito para guiar como ia ser a execução dos recursos naquele ano ... A gente, além de ter o norte do PAT, precisava de reuniões da área com a participação de técnicos e docentes. Os alunos tiveram uma participação importante também em alguns momentos, porque eles começaram a levar demandas no colegiado do curso. (E4, p. 8).

Em relação à *finalidade do PAT* nas rotinas de acompanhamento do PDI, abordou-se questões relativas à contribuição do PAT frente aos resultados dos objetivos estratégicos institucional. Destaca-se a fala de E3 (p.5):

O PAT seria aquilo que tangibilizaria os objetivos. Seria através das ações do PAT, dos projetos ... que alcançaria os objetivos estratégicos... só que o PAT não está cem por cento vinculado com os objetivos, apesar de mecanicamente o usuário ir lá e cadastrar um projeto, ele tem que indicar um objetivo estratégico, esse alinhamento às vezes não ocorre.

Para E5 (p. 16), o PAT é um plano de caráter tático, mas “a questão é que, muita gente o enxerga apenas como um planejamento orçamentário, aí ele fica mais operacional, mas ele é tático, porque é ele

que está fazendo a conexão da estratégia com a agenda e os processos da Instituição”. Diante disso, observa-se que não há uma relação entre objetivos traçados e desempenho organizacional. As ações são conduzidas de maneira solta, de modo que há uma lacuna entre a intenção desejada por um plano e a ação realizada de fato pelos praticantes (Andriguetto Júnior, 2016).

Detectou-se também, que boa parte das ações que o Campus desenvolve, oriundas de solicitações de demandantes externos, outras são detecção de demandas da comunidade, não estão cadastradas no PAT porque não requer orçamento, mas implicam diretamente no cumprimento dos objetivos constantes do PDI, conforme destaca o E2 (p. 15):

Nós estamos fazendo muitas ações que não estão no PAT, porque não tem uma necessidade de recurso específico ... por exemplo, quando criava um curso FIC [Formação Inicial e Continuada] a mais, não tinha relação com o PAT ... nós pegávamos um recurso que estava na área, uns insumos, material humano que nós tínhamos e executávamos.

Assim, é possível verificar que de acordo com Jarzabkowski et al. (2007), o praticante é considerado o sujeito responsável pela execução das atividades estratégicas, de modo que contribua para o desenvolvimento e busca dos resultados organizacionais. A práxis é definida como a atividade prática executada, o termo descreve toda ação humana, bem como todo processo de tomada de decisão.

4.3 Relações entre PDI e PATs do campus São Miguel do Oeste do IFSC e Execução dos Projetos

Na perspectiva dos entrevistados E1, E4 e E6, seria possível verificar se todas as ações contidas nos projetos dos PATs foram capazes de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e as metas institucionais constantes do PDI, porém, é um exercício que não está sendo feito pela instituição. Para E4 (p.14), “se a gente usasse realmente para verificação se atingimos todas aquelas metas, ... aqueles objetivos, a gente veria que sim, a gente faz e faz muito mais coisas do que estão ali sendo cadastradas no PAT”. Neste caso, é certo que a prática está distante do plano e muitas ações não são incorporadas a ele (Andriguetto Júnior, 2016) e, portanto, fica evidente que não existe interdependência ou integração ente o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano Anual de Trabalho do Campus.

Além disso, analisou-se também a execução dos projetos do PAT 2019 do Campus São Miguel do Oeste, bem como o percentual de contribuição da unidade para o atingimento dos objetivos estratégicos institucionais. Na concepção do plano, foram definidos e cadastrados pelo Campus no Sistema de Planejamento 46 projetos aprovados dentro do limite orçamentário e 7 projetos foram cadastrados fora dele, ou seja, estes só foram executados por alteração ou liberação de mais recursos orçamentários por parte do Governo. A Tabela 1 apresenta a síntese da situação dos projetos cadastrados ou não no PAT 2019 pelo Campus.

Tabela 1 – Síntese da Situação dos Projetos cadastrados ou não no PAT 2019

Tipo de projeto	Projetos Realizados	Realizados Parcialmente	Projetos não Realizados	Não Localizado	Total de projetos
Dentro do limite orçamentário	37	2	6	1	46
	80,44%	4,35%	13,04%	2,17	100%
Fora do limite orçamentária	2	1	4	0	7
	28,6%	14,3%	57,1%	-	100%
Detectado e não cadastrado no PAT	1	0	0	0	1
	100%	-	-	-	100%
Total de projetos	40	3	10	1	54
	74,1	5,5	18,5	1,9	100%

Nota-se que dos 46 projetos cadastrados, 37 definidos como prioritários foram realizados. Da mesma forma, dos 7 projetos cadastrados abaixo do limite orçamentário, 2 foram realizados na sua totalidade, devido à liberação de mais recurso e apenas 1 projeto foi realizado sem ter sido cadastrado no PAT.

Por fim, apresenta-se a *contribuição do Campus* para o atingimento dos objetivos estratégicos institucionais, a partir da execução dos respectivos projetos. Assim, se expõe uma síntese do total geral de projetos cadastrados pelo IFSC, apresentando o alinhamento com a estratégia e o percentual de execução das ações frente aos objetivos estratégicos. A Tabela 2 apresenta o levantamento da contribuição do Campus em relação aos objetivos constantes do PDI nas perspectivas “Processos” e “Pessoas e Conhecimento”.

Tabela 2 – Contribuição do Campus ao atingimento objetivos do PDI.

Período 2019	Objetivos Estratégicos									
	Descrição	P1	P3	P4	P6	P7	P10	P11	C2	C3
Total de Projetos do objetivo estratégico	71	88	6	16	36	29	277	18	16	29
Alinhamento com a Estratégia	11%	21%	60%	31%	13%	15%	22%	9%	20%	22%
Execução das ações	69%	33%	100%	24%	75%	33%	69%	62%	96%	22%
Total de Projetos do Campus	2	7	1	3	3	7	11	2	1	2
Contribuição do Campus	2,8%	8,0%	16,7%	18,7%	8,3%	24,1%	3,9%	11,1%	6,2%	6,9%

Percebe-se que o objetivo P10 (Gerenciar recursos financeiros com efetividade) foi o que obteve o maior percentual de contribuição (24,1%), seguido do objetivo P6 (Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos) com 18,7% e com apenas 1 projeto o P4 (Fortalecer a internacionalização do IFSC). O Campus São Miguel do Oeste contribuiu com 16,7%.

Na perspectiva Pessoas e Conhecimento, o objetivo estratégico com maior percentual de contribuição foi o C2 (Disponibilizar dados, informações e conhecimento) com 11,1%, seguido do C4 (Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia) que apresentou 6,9%, com 2 projetos executados e, por fim, C3 (Promover a qualidade de vida no trabalho) com 6,2% de contribuição ao executar 1 projeto.

Para Kaplan e Norton (1997), medir é importante, o que não é medido não pode ser gerenciado e nem avaliado. A partir do levantamento dos projetos cadastrados e executados pela unidade se observou que existe uma cultura instituída no Campus no processo de construção e execução do PAT. Embora a construção seja mecânica, isto é, os projetos são replicados ano a ano, mudando minimamente seu conteúdo, vinculando-os por obrigação aos objetivos e iniciativas estratégica, percebe-se que há um envolvimento e comprometimento dos praticantes e da equipe na realização daquilo que foi definido como prioridade.

Ainda que não haja uma compreensão do todo, existe a preocupação em planejar e executar as atividades para atingir os objetivos que foram definidos para melhorar os cursos e atender as demandas da sociedade, pois “a construção de sentidos e significados em torno do envolvimento e comprometimento dos praticantes constitui-se em uma rede de significados que sustenta efetivamente o processo estratégico” (Montenegro & Bulgacov, 2014, p. 31).

4.4 Relatório de Gestão Institucional e do Campus

O Relatório de Gestão é um documento no qual o IFSC dá transparência de seus atos e presta contas das suas ações à sociedade e aos órgãos de controle interno e externo. Este é coordenado pela Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) e posteriormente passa pela aprovação do Conselho Superior (CONSUP). É elaborado por exigência do TCU, que solicita à Instituição a apresentação dos resultados realizados ao longo do ano para a sociedade (E3). Para E5 (p.18-20), “o relatório de Gestão tem esse papel, primeiro, prestação de contas e transparência, e tem esse outro papel de ser uma ferramenta de gestão, de cobrança interna. Eu acho até que os próprios órgãos colegiados deveriam participar mais do relatório de gestão”.

Da mesma maneira que o IFSC elabora o Relatório Institucional, o Campus São Miguel do Oeste também efetua sua prestação de contas das ações realizadas durante o ano. Para E6 (p. 13) o relatório é elaborado “a partir das informações dos servidores que listam as principais atividades que foram feitas, por meio de anotações individuais que a gente tem dos nossos controles, das nossas atividades”. Todas as informações levantadas pelos coordenadores de curso ou setor são compiladas em um único documento, que é aprovado no Colegiado do Campus e enviado à Reitoria.

Segundo destaca E6 (p. 13), o papel desse documento no processo de acompanhamento e controle dos objetivos estratégicos é “quase nulo porque hoje a gente não tem um capítulo no relatório de gestão que fale sobre os objetivos estratégicos”. Os entrevistados desconhecem a relação entre o relatório do Campus e a avaliação dos objetivos estratégicos, mas o classificam como um importante documento de prestação de contas.

Desse modo, os conceitos que compreendem a estratégia como prática apontam a necessidade de entender como o processo de fazer estratégia na prática é elaborado, desenvolvido e disseminado, tanto interno como externo às organizações (Whittington (2006). Esse processo verifica se a prática está em sintonia com a práxis, se as políticas, normas e regras estratégicas, ao serem aplicadas, sofrem influências e influenciam e se, com isso, existem alterações no resultado (Walter e Augusto, 2012).

Logo, observou-se que na prática existe grande dificuldade em alinhar as ações dos campi aos objetivos institucionais, em função, especialmente, da amplitude, diversidade e complexidade da Instituição, que conta com um grupo de gestores que ainda carece de capacitação mais robusta acerca do gerenciamento da estratégia, o que interfere na EPS.

5 Considerações Finais

Restou evidente que EPS contribuiu para entender como os praticantes elaboram e executam os projetos que consideram relevantes para si e para o Campus, independentemente da existência de um plano norteador como o PDI. Evidenciou-se pela análise documental e entrevistas que tanto a elaboração do PDI 2015-2019, como o Planejamento Estratégico foi resultado de um processo coletivo e participativo que envolveu servidores e alunos. Porém, percebeu-se uma desconexão entre a intenção dos objetivos estratégicos definidos pela Instituição e as ações empregadas e executadas nos Campi.

Apesar da desconexão entre PDI e PAT, o estudo demonstrou que os resultados alcançados pela Instituição decorrem do trabalho desenvolvido pelos servidores dos Campi, que escolhem suas estratégias (projetos) a partir da necessidade da sua unidade para a melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, reflete o argumento de Jarzabkowski et al. (2007, p. 6): “os profissionais moldam a práxis através de quem eles são, como agem e quais recursos utilizam”.

Entende-se que uma das maneiras de implementar o PE é por meio de monitoramento constante das medidas de desempenho. Assim como a maioria das instituições de ensino públicas, o IFSC vivencia um grande desafio em integrar, organizar e sistematizar o acompanhamento do Planejamento Estratégico Institucional entre os Campi. E isso só será possível com comprometimento da equipe executiva e órgãos colegiados, que deverão divulgar de forma clara e ampla as vantagens e os alcances obtidos no Planejamento Estratégico. Além disso, investir em capacitação em gestão e aprendizagem das pessoas são caminhos que podem ser estabelecidos pelo IFSC, pois estes são elementos essenciais da EPS e também da perspectiva Aprendizagem e Crescimento do Balanced Scorecard e que representam avanços institucionais.

Mas também se constatou que o IFSC apresenta significativos avanços e sua gestão dá mostras concretas do comprometimento com o olhar estratégico e com a participação das pessoas numa perspectiva plural. Falta, e sempre faltará em diferentes níveis, aspectos para melhorar e avançar. Além disso, verificou-se que os praticantes desenvolvem como prática o hábito de cumprir o plano estabelecido, o que contribui para o resultado do Campus. O simples ato de planejar as prioridades, direcionar os recursos e controlar o orçamento, já indica uma prática social, pois neste processo acontece a interação entre as pessoas.

Restou evidenciado que, considerando o curto período de tempo da criação do IFSC a partir de instituições isoladas, o PDI está bem elaborado e concentra o foco no atingimento dos objetivos estabelecidos. Percebe-se ainda, que há um esforço por parte dos gestores e servidores em querer melhorar e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico regional onde cada Campus está inserido, sem perder a visão do todo. Há sim muito a se fazer para que a gestão como prática social seja

incorporada e consolidada no cotidiano dos praticantes no IFSC, mas há que se considerar que nessa abordagem existe a expectativa que a compreensão do processo de fazer estratégia se amplie e permita um entendimento melhor das questões críticas das instituições, na busca por compreender supostas disfunções estratégicas (Carrieri et al., 2008).

Recomenda-se à Instituição repensar e incorporar a perspectiva financeira à estratégia da Instituição, visto que a teoria do *scorecard* deixa claro que “ao combinar as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e inovação organizacional, o *Balanced Scorecard* ajuda os gerentes a compreender, pelo menos implicitamente, muitas interconexões dentro da empresa”. (Kaplan & Norton, 2004, p.26). Para isso existem inúmeras ferramentas de gerenciamento da estratégia, que possibilita o desdobramento das ações ao longo da estrutura organizacional que se adapta a IES.

Como limitações para este estudo, pode-se citar a escolha de caso único, que abrange apenas o Campus São Miguel do Oeste. Considerando que o processo do Plano Anual de Trabalho do IFSC é realizado de maneira distintas em cada Campus, podem existir outros elementos da EPS a serem identificados e analisados.

Como recomendações para pesquisas futuras, pode-se aplicar a pesquisa, o método e os roteiros em mais Campus, ou então instituições diferentes, utilizando da observação não participante para captar de modo mais preciso como agem e o que fazem os praticantes no seu cotidiano.

Finalizando, resta a certeza que as descrições, análises e interpretações realizadas em profundidade, mesmo que considerando um único Campus, traz subsídios importantes para a formação e formulação de estratégias nos quinquênios seguintes de revisão do PDI, bem como na metodologia de alinhamento dos PATs dos Campi com a visão estratégica institucional, dando a devida atenção às demandas locais, sem perder de vista os compromissos do IFSC com o Estado de Santa Catarina e com a educação brasileira.

Referências

- Andriguetto Jr., H. A. (2016). A contribuição da estratégia como prática para o estudo da formação de estratégias em universidades. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, 20(2), p. 337–358. DOI: 10.22633/rpge.v20.n2.9464.
- Barbosa, M. A. C.; Cassundé, F.R.A.; Levino, N.A. & Gois, M. (2020). Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: estudo em uma Universidade Federal do Brasil. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 1-16. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61382/modelo-de-gestao-burocratico-ou-gerencialista--estudo-em-uma-universidade-federal-do-brasil>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.
- Bisi, A. B. (2016). *Planejamento estratégico como prática managerialista em organizações hospitalares*. Dissertação de mestrado http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8891/1/tese_10419_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Amanda%20Barcelos%20Bisi.pdf
- Campos, L.M.F. (2016). *Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implementação*. Curitiba: Intersaberes.
- Candido, J.L. & Barbosa, M. de F.N. (2017). Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. *Polêmica – Revista Eletrônica da Uerj*, 17(3), 93-110. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/31045/21871>. doi: 10.12957/Polêmica 2017.31045.
- Carneiro, M.F.S., Valle, J. D., Cota, M. F. M., & Soares, C. A. P. (2010). *Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Carranza, G. (2015). *Administração geral e pública (2ª Ed.)* Salvador: JusPODIVM.

- Carrieri, A.P., Silva, A.R. Leite da & Junquilha, G.S. (2008). O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações. *Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/TC%20EOR-A1076.pdf
- Costa, J. H., Souza, R.J. & Petri, S.M. (jan./mar. 2019). Balanced Scorecard: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(1). <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0007>
- Costa, I.S.G.; Costa, J.A.F. & Nobrega, K.C. (dez. 2018). Desenvolvimento de modelo de balanced scorecard para instituições privadas de ensino fundamental e médio. *Revista Produção Online*, Florianópolis, 18(4), p. 1181-1205. <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2737>
- Franzon, F. (2012). *O papel dos estrategistas na prática estratégica: diversificação de cursos de uma instituição federal de ensino*. *Encontro da ANPAD*. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES655.pdf>
- Fernandes, F.C.M. (2012). *Uma prática de planejamento participativo desenvolvida no Instituto Federal do Rio Grande do Norte*. *HOLOS*, 28 (2). <https://www.researchgate.net/publication/276228665>
- Gil, A.C. (2010). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R.; Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. and Vaara, E. (2015). *What is Strategy-as-Practice?* In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl and E. Vaara (eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, 2nd edition. Cambridge University Press: Cambridge. https://www.researchgate.net/publication/289957476_Golsorkhi_D_Rouleau_L_Seidl_D_and_Vaara_E_2015_What_is_Strategy-as-Practice
- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Instituto Federal de Santa Catarina (2017a). *Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2015-2019*. <https://pdi.ifsc.edu.br/files/2017/04/Plano-de-DesenvolvimentoInstitucional-PDI-2015-2019.pdf>
- Instituto Federal de Santa Catarina (2017b). *Relatório de gestão do exercício de 2016*. https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/RG_2016-IFSC.pdf/71fb107d-ea1c-377e-4778-7e4f8c6676d1
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2019). *Resolução CONSUP n. 6*. Aprova o Plano Anual de Trabalho 2019 do IFSC. [file:///C:/Users/Arthur%20Gruber/Downloads/consup_resolucao_06_2019_pat_COMPLETO%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Arthur%20Gruber/Downloads/consup_resolucao_06_2019_pat_COMPLETO%20(4).pdf)
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2019a). *Campus São Miguel do Oeste: o Campus*. <https://www.ifsc.edu.br/web/campus-sao-miguel-do-oeste>
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management studies*, 40(1), 23-55. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies*, v. 25, n. 4. pp. 529-560. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840604040675>

- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D. & Whittington, R. (2016). On the Risk of Studying Practices in Isolation: Linking What, Who and How in Strategy Research. *Strategic Organization*, Forthcoming. 14. 10.1177/1476127015604125. https://www.researchgate.net/publication/281244151_On_the_Risk_of_Studying_Practices_in_Isolation_Linking_What_Who_and_How_in_Strategy_Research
- Jarzabkowski, P., Kavas, M. & Krull, E. (2021). It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2, 1-13. doi: <https://doi.org/10.1177/26317877211029665>.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research directions and resources*. Reino Unido: Cambridge University Press. https://www.researchgate.net/publication/259621944_Johnson_G_Langley_A_Melin_L_Whittington_R_2007_Strategy_as_Practice_Research_Directions_and_Resources_Cambridge_University_Press_Cambridge
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman,
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento – utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Elsevier.
- Lima, M.A.; Serra, F.A.R.; Soares, T.C. & Lima, C.R.M. (2020). Estratégia ou Legitimidade? Análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas Universidades Brasileiras. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 66-96. Epub February 07, 2020. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- Martins, V.A. (maio/ago. 2015). Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. *Revista evidenciação contábil & finanças*. João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 88-103. ISSN 2318-1001. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Montenegro, L.M. & Bulgacov, Y.L.M. (2014). *Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná*. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31701/construcao-de-sentidos-em-praticas-de-um-processo-estrategico--um-estudo-de-casos-multiplos-em-duas-iess-do-estado-do-parana>.
- Santos, J.L., Gomes, A.N., Scudeler, A.L., Vieira, F.G.M., Lima, N.S. & Pareci, T.O.P. (2019). Elaboração do Planejamento Estratégico no Instituto Federal de Mato Grosso/Campus Avançado Tangará Da Serra. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração, [S. l.]*, 3(1), p. 112-120. DOI: 10.30781/repad.v3i1.7680. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/7680>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- Santos, A.R. (2015). *Planejamento, orçamento e desempenho nas instituições federais de ensino superior do nordeste*. <https://uol.unifor.br/oul/ObraBdtdSiteTrazer.do?method=trazer&ns=true&obraCodigo=96198> <http://dspace.unifor.br/handle/tede/96198>

- Scharmach, A.L.R. (2010). *Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do balanced scorecard na Universidade do Contestado*. http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_4efbe137a621f7a105e1eaea1ec6f14f
- Taffarel, M. (2018). O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para Pequenos Municípios. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais – RPPI*, 3(2), pp. 59-80. https://www.researchgate.net/publication/334530102_Balanced_Scorecard_como_Ferramenta_Estrategica_para_Pequenos_Municipios
- Ulyssea, D.S., Martins, C., Silva, J.D., Giarola, P.G. & Lima, C.R.M. (jul. 2013). Balanced Scorecard em uma Instituição de Ensino Superior: uma Proposta de Modelo para Gestão Estratégica. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12 (35), p. 28–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n35p28-47>
- Vaara, E. & Whittington, R. (mar. 2012). Strategy as practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, Mississippi, 6(1), p. 285-336. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19416520.2012.672039#abstract>.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Walter, S.A. & Augusto, P.O.M. (jan./jun. 2012). Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *RECADM*, 11(1), p. 131-142. <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1003>.
- Wilson, D.C. & Jarzabkowski, P. (2004). Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *ERA*, 44 (4). <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num4-2004/pensando-agindo-estrategicamente-novos-desafios-para-analise-estrategica>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), p. 731-735. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630196000684>.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), p. 613-634. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840606064101>.
- Zabotto, M.A.C., & Alves Filho, A.G. (2019). Elaboração e Acompanhamento de Planos Estratégicos em uma universidade pública: uma análise baseada na Estratégia como Prática. *Gestão & Produção*, 26(2), e2546. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2546-19>.