



**UM ESTUDO DE CASO NO IFB:
FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES
NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Pedro Henrique Rodrigues de Camargo Dias¹
Jonilto Costa Sousa²

RESUMO

Este artigo identifica e caracteriza os fatores facilitadores e dificultadores ao processo de implementação do planejamento estratégico no Instituto Federal de Brasília, especificamente, no âmbito da eficácia organizacional. Argumenta-se que o planejamento estratégico é utilizado de modo a compreender e resumir as atividades de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho, orçamentação, tomada de decisão, previsão e análise de ambiente, que tem provado ser útil. O estudo de caso, de abordagem qualitativa, foi realizado por meio de pesquisa aplicada de caráter exploratório, instrumentalizado pela técnica documental e entrevistas semiestruturada, bem como análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram levantar quatorze categorias sendo: quatro de fatores facilitadores; e dez de fatores dificultadores que se inter-relacionam, interagem em decorrência da natureza dinâmica que envolve o processo de planejamento estratégico. Os fatores facilitadores estimulam as pessoas da organização a pensarem estrategicamente, enquanto os fatores dificultadores limitam, fragilizam ou reduzem o sucesso do plano.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Educação; Eficácia.

ABSTRACT

This article identifies and characterizes the factors that facilitate and hinder the process of implementing strategic planning at the Federal Institute of Brasilia, specifically in the context of organizational effectiveness. It is argued that strategic planning is used to understand and summarize the activities of planning, monitoring and performance evaluation, budgeting, decision making, forecasting and environmental analysis, which have proven to be useful. The case study, with a qualitative approach, was conducted through exploratory applied research, instrumentalized by documentary technique and semi-structured interviews, as well as content analysis. The results allowed to raise fourteen categories being: four of facilitating factors; and ten interrelating hindering factors interact because of the dynamic nature that surrounds the strategic planning process. Enabling factors encourage people in the organization to think strategically, while enabling factors limit, weaken, or reduce the success of the plan.

KEYWORDS: Strategic planning; Education; Efficiency.

¹ Mestre em Gestão Pública - UnB. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública FUP - UnB. Contato: pedrohcamargo@hotmail.com ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6025-1758>

² Doutor em Administração - UnB. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Contato: jonilto@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8656-2124>

INTRODUÇÃO

As instituições de ensino encontram-se num ambiente e condições que sofrem a influência de fatores internos e externos à organização (MARCELINO, 2002). Mudanças rápidas e descontínuas têm exigido cada vez mais dos administradores e gestores públicos habilidades e competências de modo que, as decisões e ações presentes e futuras respondam às questões almejadas pela sociedade por meio de instrumentos e técnicas administrativas disponíveis e atuais.

Para isso, o processo de planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior - IES –, posiciona-se como um catalisador do pensamento estratégico que oportuniza não só uma visão ampla da organização, como também é ferramental adequado de forma a conduzir a ação do gestor para o alcance de estratégias, objetivos e recursos a serem comprometidos e, com isso, além de integrar os setores acadêmico e administrativo melhora a qualidade do ensino (MEYER JR., 2005).

Conforme observa Matias-Pereira (2012), na implementação do planejamento estratégico no setor público, vão depender de condições e formas para sua concretização, tais como: a forma de envolvimento e interação entre atores, em especial do processo de sensibilização, mobilização, formas de discussão e debate para o enfrentamento de problemas organizacionais; nível de competência do grupo técnico que dirige o planejamento, assim como, capacidade de percepção de condições que sustentam as ações planejadas; por fim, vontade política.

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

Para Segenreich (2005), vários autores no Brasil e exterior, têm discutido e debatido como avaliar e criar medidas de resultados. Diferentes concepções de avaliação expressam a dialética tanto que se voltam aos aspectos de tendência meritocracia, de regulação e controle, atribuída ao Estado, quanto uma concepção de avaliação institucional voltada para a transformação acadêmica-crítica defendida por representantes da comunidade acadêmica.

Dessa forma, este artigo tem por objetivo identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores na implementação do planejamento estratégico em uma instituição federal de ensino, para o alcance da eficácia organizacional, observando as inter-relações, interações e dinâmica entre os fatores no contexto da organização.

Porquanto, implementar o planejamento estratégico de forma eficiente e eficaz é um esforço imprescindível para o alcance de resultados institucionais e índice de responsividade das ações educacionais. Assim, faz-se necessário utilizar melhores e atuais práticas de gestão, tal como afirma Meyer Jr. (2005) que gerir e planejar em IES para o administrador educacional é um desafio, visto que, constitui uma organização complexa, paradoxal e conflitiva.

Além dessa introdução, este artigo empírico está dividido em três partes relevantes. A primeira parte cuida de uma breve revisão da literatura do planejamento estratégico quanto suas origens, adaptação e complexidades do setor público educacional. A segunda parte esclarece os procedimentos metodológicos utilizado no presente estudo. No terceiro momento, apresenta a análise e discussão das categorias identificadas e caracterizadas, bem como sua dinâmica. Por fim, segue as considerações finais da pesquisa.

1. Teoria e origens do Planejamento Estratégico nas Organizações

O planejamento estratégico é a ferramenta pela qual organizações dos mais diversos setores entregam valor aos seus clientes e pode ser entendido como: um processo em parte formal, racional, deliberado que são tomadas as decisões presentes de modo a alcançar resultados futuros, por meio de metas e indicadores, analisando o ambiente, contexto político e atores envolvidos, e em outra parte, envolvem os processos criativos, de inovação e intuição, sendo Igor Ansoff é o principal proponente

O planejamento estratégico comumente é utilizado com um instrumento de controle estratégico que, por vezes, é confundido com uma simples programação da estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998), implementado por meio de técnicas, programas e planos.

Para Bilhim (1995), a origem do planejamento estratégico se inicia 1962 com a publicação de um artigo científico de Gilmore e Brandenburg na Harvard Business Review numa tentativa de se formalizar e operacionalizar a estratégia, seguido por vários. Para Ansoff (1997), o termo foi idealizado nos anos de 1960, perto de dez anos

depois da criação do planejamento de longo prazo. Deve-se frisar, antes de tudo, que a sua criação foi uma resposta à saturação e declínio das grandes organizações da época. Embora também, ficou evidente para os administradores, naquele momento, que planejar o futuro das instituições somente por meio de extrapolação de tendências passadas como se observa no planejamento de longo prazo, era um erro.

O problema se torna grave quando o planejamento estratégico é aplicado para exercer controle sobre pessoas e resultados, por meio de metas ou um conjunto de intenções em etapas formalizadas, para que sejam implementados de forma quase automática, constituindo um estilo calculista de gestão que desencoraja a intuição e criatividade, aponta Mintzberg (1994).

Entretanto, para gerenciar as estratégias da organização, o planejamento estratégico posiciona-se com ferramental adequado (MATIAS-PEREIRA, 2012) de forma a estruturar e ordenar as ideias dos atores envolvidos, orientando o caminho a ser seguido e define as ações e atividades a serem executadas com vistas a alcançar os objetivos da organização.

Para Boisot (1995) o planejamento estratégico eficaz é um predicado da habilidade das organizações de responder em uma taxa proporcional as mudanças ambientais, considerando a necessidade urgente de compreender as complexidades que as envolve e superar o típico modelo burocrático.

Para além disso, no momento atual, ao se estudar o ambiente organizacional voltando ao planejamento estratégico, revela-se o pensamento estratégico como responsáveis pelo desenvolvimento da organização (MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014). Desse modo, o pensamento estratégico pode ser entendido como a evolução natural do planejamento estratégico que incorpora e implementa a inovação à rotina, processos e cultura organizacional, afirmam (SOUSA; DIAS 2017, ROBINSON, 2012; PISAPIA; ROBINSON 2010).

3. Adaptação de ferramentais de Planejamento Estratégico em ambiente do setor público educacional

A literatura que versa sobre a Administração Pública – AP – é escassa quando se trata de planejamento, e a carência ainda mais acentuada quando aborda o tema planejamento estratégico ou de longo prazo. O planejamento governamental

formalmente é uma visão recente, haja vista que no setor público a dinâmica, complexidade e condicionante não obedecem a lógica de mercado, na medida em que são realizadas tentativas de se adaptar ou realizar simples transposições de modelos e técnicas do setor privado para o público, afirmam Paludo e Procopiuck (2011).

Dentro dessa visão, as organizações públicas não desenvolvem grandes preocupações perante às ameaças e oportunidades. Analogamente, as IFES, por isso, apresentam dificuldades de operacionalizar e estabelecer suas metas e objetivos, como também dar respostas rápidas às mudanças ambientais. Enquanto que, as instituições privadas reconhecem a necessidade de estabelecer sua missão, papel e objetivos (CUNHA, 1995).

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

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

A eficácia organizacional, a partir do planejamento estratégico, só pode realmente ser considerada se focar tanto em medidas quantitativas e qualitativas inerentes ao senso de valores, propósitos, significados e visão da organização, ressalta Fairholm (2009). Tal reconhecimento de diferentes perspectivas é essencial para gestores governamentais que tem que lidar com o gerenciamento de recursos humanos e prestação de serviços. É essencial também para os administradores públicos reconheçam na sua profissão, como um modo estratégico para construção do bem comum à comunidade local, ressalta Denhardt (2004).

4. A complexidade do Planejamento Estratégico em instituições públicas de ensino superior

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

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

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

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

Por conseguinte, após pesquisa empírica realizada apresentou-se que na organização acadêmica, pelo método qualitativo e entrevistas individuais aos professores que ocupavam cargo de gestão por meio da modalidade estudo de caso, os gestores não atuavam de forma planejada, e com isso, imperava-se uma administração baseada no imediatismo e improvisado, que provocava uma sensação de “apagar incêndios” (MARRA; MELO, 2005).

Outro ponto que compromete a ação planejada e alcance de objetivos estão relacionadas à tipicidade da gestão universitária, que aborda questões sobre cargo

colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração por pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública, colaborando com o aspecto contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial, destacam Mizael *et al.* (2013).

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

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

Conforme os estudos de Araújo (1996), o fato de universidades serem instituições voltadas à produção, promoção e difusão do conhecimento, comporta um padrão típico de organização e atividades, tal como observado por Falqueto (2012) que evidencia a complexidade na declaração do seu produto final, que, além de produzir conhecimento agregado, esse é pré-requisito, meio e fim, simultaneamente, em organizações acadêmicas.

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

Por outro lado (OTANI; HELOU; MICHELS, 2011) apontam a dificuldade de elaborar o PDI, que apresenta intenções estratégicas e orienta o desenvolvimento dos IFES, alinhado ao plano estratégico. A discussão reside em como estruturar e sistematizar esses instrumentos de forma integrada, complementar ou dissociadas. Neste contexto, observam Sousa e Dias (2017) a necessidade das organizações em desenvolver o pensamento estratégico.

5. Percurso metodológico

O *locus* da pesquisa é Instituto Federal de Brasília e seus respectivos *campi*. O Instituto é uma organização voltada para o ensino, pesquisa e extensão no âmbito da educação profissional e tecnológica, desde a educação básica ao superior, e também dedica-se à formação de professores para a rede pública de educação básica que assumem valor estratégico no desenvolvimento nacional, visando atender aos mais diferenciados públicos nas modalidades presencial, semipresencial e à distância, que atuam como importantes centros de referência para os sistemas estaduais, municipais e privados de educação.

Trata-se de um estudo de caso, uma vez que se busca um entendimento detalhado acerca de processos de gestão e organizacionais em relação a percepção dos servidores e gestores da alta administração. Este artigo é originado de produto de dissertação de curso de pós-graduação em nível de mestrado.

O pesquisador qualitativo reflete, sistematicamente, sobre o que observa e é sensível à sua biografia pessoal e o modo que vê o mundo. “Essa introspecção e esse reconhecimento de vieses, valores e interesses ou (refletividade) são típicas da pesquisa qualitativa atualmente”, afirma Creswell (2007, p.186). Quanto à natureza do estudo, é uma pesquisa aplicada de forma a responder a um problema atual e concreto. Além disso, em relação aos objetivos é exploratório ao passo que há pouco estudo e informação sobre o tema no âmbito do Instituto Federal de Brasília - IFB.

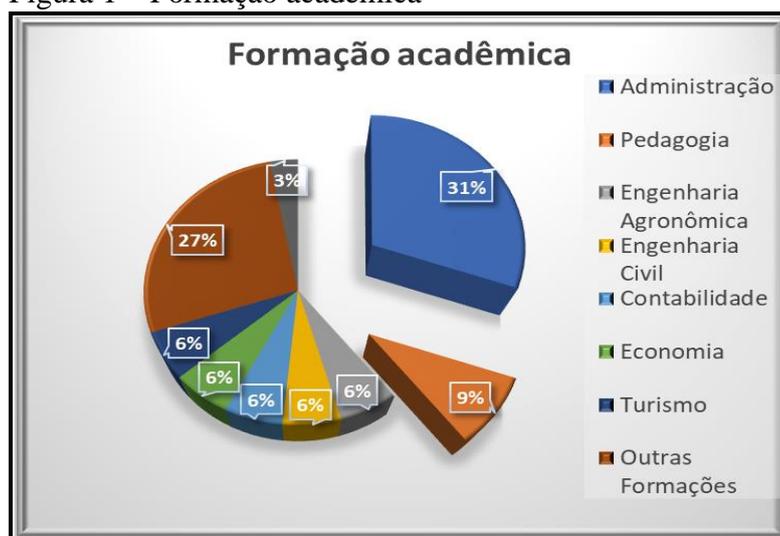
O estudo apoia-se nas técnicas de pesquisa bibliográfica quanto aos meios, de forma a construir um embasamento teórico, e, quanto aos fins, na técnica documental aliada à entrevista individual semiestruturada como procedimento de levantamento e coleta de dados, por conseguinte, para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

A técnica documental corresponde a uma fonte de coleta de dados por meio de documentos escritos ou não, internos e externos à organização (CRESWELL, 2005). Dessa forma, foram levantados e coletados por meio da internet, intranet, sistemas informatizados, dispositivos de armazenagem de dados em rede, armário de guarda de documentos, arquivo correntes e permanentes, tais como: leis, resoluções, portarias, organogramas, fluxogramas, PDIs, planejamento anuais, ofícios, relatórios de gestão, atas de reunião.

A entrevista representa um instrumento básico de coletas de dados, segundo Lüdke e André (1986). Optou-se por realizar entrevista semiestruturada, face a face, a partir de um roteiro pré-definido, testado e aprovado. Após seleção dos participantes, foi realizado agendamento por e-mail, informando o tema da pesquisa, encaminhando carta de apresentação do aluno como autorização do órgão para realização da pesquisa.

Desse modo, foram selecionados para as entrevistas individuais o Reitor, Pró-Reitores, Diretores Gerais e Diretores de Administração e Planejamento de dez *campi*. Posteriormente, foram convidados dois setores: a Diretoria de Administração e Diretoria de Orçamento, ambas na Reitoria, a partir da percepção da fala de entrevistados e observação *in loco*. Desse total, 48,5% dos respondentes ingressaram no IF ao cargo de professor e 51,5% de técnicos administrativos distribuídos em classes C, D e E, nas seguintes formações.

Figura 1 – Formação acadêmica



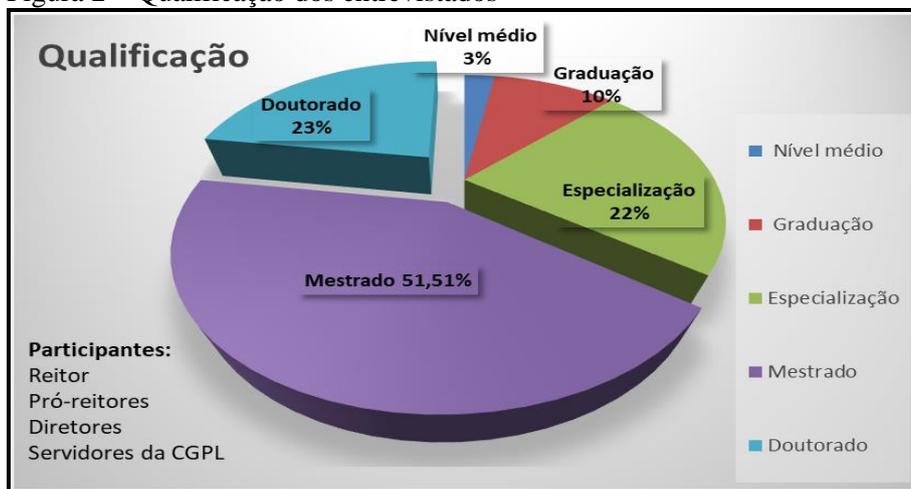
Fonte: Própria autoria da pesquisa.

Quanto à formação dos participantes por área acadêmica, observa-se que entre os entrevistados, predominam profissionais com formação nas áreas de administração e pedagogia, seguidos pelos cursos no campo da Engenharia, Ciências Contábeis e Econômicas. Além disso, no campo “outras formações” predomina áreas voltadas para as licenciaturas, tais como: Física, Química, Biologia, Filosofia, História, Geografia e Superior Completo.

Dentre os dados na Figura 2, quanto ao grau de instrução dos participantes, dois pontos chamam atenção: baixo número de gestores e servidores apresentam somente o

nível de graduação e mais de 50% dos entrevistados são pelo menos mestres. Além disso, perto de 25% dos entrevistados são doutores.

Figura 2 – Qualificação dos entrevistados



Fonte: Própria autoria da pesquisa.

No total, foram realizadas trinta e três entrevistas, aplicadas no contexto de cada participante, e percorreu um período de duração de cinco meses. A aplicação do roteiro de entrevista permitiu produzir dados primários no sentido de identificar e caracterizar o processo de implementação do Planejamento Estratégico a partir da percepção dos atores envolvidos que se apoiou na evidenciação de questões voltadas ao objeto da pesquisa, a partir de perguntas abertas. Adicionalmente, as conversas foram gravadas, após autorização, por equipamento próprio. As entrevistas transcritas se mostraram material de suma importância para posterior análise de conteúdo.

Em média, cada entrevista durou cerca de trinta minutos. Como extremos, teve entrevista que percorreu uma hora e vinte e três minutos, ao passo que a de menor duração onze minutos. Ao final da coleta de dados, por meio de entrevistas, o pesquisador contava com cerca de dezessete horas de gravações em áudio para posterior transcrição.

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

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

As categorias foram construídas, *a posteriori*, a partir das falas e enunciados dos respondentes e seu agrupamento observou o valor semântico convergente e divergente das verbalizações, em seguida, interpretadas à luz da teoria. A construção de categorias é ponto crucial da análise de conteúdo, na medida em que não existem procedimentos-padrão para todos os casos e nem é aconselhável passos apressados e rígidos, sendo assim, o pesquisador segue seu próprio percurso fundamentado em seu conhecimento e guiado pela sua competência, ressalta Franco (2003), e certo grau de intuição, criatividade e imaginação (BARDIN, 2006).

6. Discussão e Resultados

O planejamento estratégico, aplicado em instituições acadêmicas, compreende-se como ferramenta particular de planejamento e gestão, uma vez que possuem características específicas que não podem perder de vista ação cooperada e participação direta da comunidade acadêmica em diferentes etapas; possui singularidades no processo de ensino-aprendizagem e de produção do conhecimento de forma a atender uma diversidade de expectativas e anseios de natureza qualitativa e dinâmica.

As categorias identificadas e caracterizadas neste estudo, conforme Quadro 01-Síntese da Categorias, correspondem ao processo de implementação do planejamento estratégico do IFB, para o alcance da eficácia organizacional. Desse modo, as categorias facilitadoras e dificultadoras vinculam-se o contexto particular do Instituto, a metodologia aplicada e seleção participantes observando sua natureza pública educacional, limitações, especificidades e possibilidades.

A análise dos dados, análise de conteúdo, a partir das entrevistas, documentos, apoiando-se na literatura, possibilitou a formação de quadros de modo a realizar as inferências, conforme sistematizado no Apêndice “A”.

7. Fatores facilitadores

Os fatores facilitadores possibilitam a organização a implementar a mudança organizacional, de modo a enfrentar as contingências que afetam a sua dinâmica, direcionando esforço para o alcance da missão e objetivos institucionais. Planejar estrategicamente altera e provoca impactos na cultura da organização, nas relações entre as pessoas e poder e contribui para uma ação mais efetiva dos processos de gestão e de tomada de decisão.

Dessa forma, são apresentadas quatro categorias facilitadoras ao planejamento estratégico do IFB.

- **Mobilização de Pessoas**

Mobilização de pessoas ao processo de implementação do planejamento são realizados por meio de sensibilização, participação, envolvimento, conscientização e comprometimento da comunidade acadêmica, que constituem premissa básica para o alcance de metas (eficácia) e posicionamento mais assertivo (eficiente) que resulta na concretização e realização da missão institucional. Construção de ambiente propício para discutir, ouvir e debater, não restringindo ninguém, de forma que diversos segmentos possam engajar-se.

- **Percepção acerca do planejamento**

A percepção acerca do planejamento no setor público constitui-se um dever do gestor público, possibilita a integração de servidores e setores na participação do processo, de modo que se comprometam com o atingimento de metas previamente estabelecidas. Em algum momento todos devem se envolver no planejamento, visto que melhora o fluxo das operações e evita o retrabalho, caracterizando-se uma estratégia institucional que sensibiliza e capacita pessoas para produzir uma compreensão e visão do planejamento.

- **Apoio da equipe técnica de planejamento**

Ações desenvolvidas pela equipe técnica no planejamento para elaboração, implementação e acompanhamento de ações de sensibilização, qualificação e aperfeiçoamento dos atores no processo de planejamento são percebidas como fundamental para eficácia organizacional, que permite estimular o pensamento

estratégico e caracteriza-se como responsabilidade de linha, realizando rotinas formais e hierárquicas, bem como na função de *staff* tanto no suporte técnico e assessoramento, quanto na orientação, instrução e sugestões de proposições.

- **SGI: ferramenta de otimização de resultado**

O Sistema de Gestão Integrado é um software que se constitui num Sistema de Informações Gerencial, apresenta-se como um facilitador para implementação do planejamento estratégico tanto na execução, acompanhamentos das ações, quanto no monitoramento dos resultados, por meio da automação a atualização de metas. Possibilita integrar pessoas, processos e sistemas ao planejamento e estratégia, apoia a tomada de decisão com informações tempestivas que favorecem o desempenho organizacional.

Fatores dificultadores

Os fatores dificultadores ao processo de implementação do planejamento estratégico possibilitam compreender como é dinâmico e complexo o planejamento em Instituição Federal de Ensino, e que diversos elementos podem prejudicar o alcance dos resultados. Identificar e entender que esses obstáculos ou barreiras existem é um primeiro passo de forma a superar situações-problemas vinculados a este processo.

Organizações do setor educacional, no âmbito público, percebem que a maximização dos resultados é uma questão essencial para a própria continuidade da instituição devido às mudanças rápidas e descontínuas, de modo em dar uma resposta à sociedade quanto a aplicação dos impostos. Portanto, desenvolver e capacitar gestores capazes de implementar soluções às dificuldades é fundamental. Assim, são identificados e caracterizados dez dificultadores ao processo.

- **Cultura da falta de planejamento**

A cultura da falta de planejamento é caracterizada por comportamento, hábitos comuns, costumes, ritos e pensamentos compartilhados de forma a posicionar-se frente às situações e demandas imperando repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, postura reativa aos problemas, prevalecendo o imediatismo que estimula a cultura da realização da tarefa e gerência do dia a dia, com isso, promove maior incidência ao erro, gargalos, retrabalhos, desperdícios, aumento de custos e não atingimentos de prazos, além de estresse e conflitos internos não saudáveis.

- **Obstáculos ao planejamento**

Os obstáculos ao planejamento são identificados por meio do limitado conhecimento dos benefícios que a ferramenta proporciona e sua importância ao processo; desinteresse por parte das pessoas em envolver-se ao processo; perda da credibilidade e público; dificuldades de entendimento da linguagem e concepção do planejamento. É percebida sua utilização como mecanismo de mera burocracia, rito ou protocolo; falta de tempo para pensar e planejar.

- **Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura**

Dificultadores a implementação do planejamento estratégico é caracterizada pela limitada integração entre os processos de planejamento e orçamento, bem como o contingenciamento e demora na liberação de recursos orçamentário e financeiro. Não só quantidade reduzida de pessoal frente a demandas e carência de servidor capacitado em áreas específicas têm prejudicado o alcance de metas e resultados, mas também questões relacionadas a infraestrutura como espaço físico inadequado restringe a expansão da oferta de serviços educacionais.

- **Reduzido engajamento da comunidade acadêmica**

Servidor quando não se sente parte integrante do processo, apresenta dificuldade para envolver-se e comprometer-se no planejamento estratégico da organização. Nota-se que, em parte, este engajamento depende do próprio profissional. Além do reduzido apoio de gestores e alta direção ao planejamento, pessoas e grupos desacreditam que o planejamento em algum momento será implementado.

- **Rotatividade de pessoal em cargos e funções**

A rotatividade de pessoal no cargo consiste na relação de entradas e saída de servidores, precipuamente para assumir cargos e funções mais vantajosos em outros órgãos da administração pública. Quando a estrutura remuneratória de cargos e funções não acompanha o mercado de trabalho, promove uma disparidade entre os valores dos salários, benefícios e vantagens entre os planos carreiras no âmbito dos três poderes. Enquanto a rotatividade em função de confiança, o servidor não é atraído a ingressar e permanecer devido aos valores retribuídos. A movimentação desses

servidores quebra o fluxo de atividade e estimula a descontinuidade administrativa que dificulta o alcance de metas e resultados.

- **Barreiras na operacionalização do SGI**

O Sistema de Gerenciamento Integrado é uma ferramenta de Sistema de Informação Gerencial, que constituiu um dificultador para implementação do planejamento estratégico: parte das pessoas não apresentam aceitabilidade em operacionalizar o sistema; o software é baseado em projetos; permite inserção de dados a qualquer tempo; é desvinculado do orçamento e do processo em si; limitado para o acompanhar, monitorar e controlar de atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

- **Arena política**

A educação é um campo de disputa que envolve atores e grupos por meio de conjunto de conflitos e satisfação de interesses individuais em detrimento aos institucionais. Pessoas e grupos insatisfeitos e desconfiantes com o processo de planejamento posicionam-se de forma contrária ao plano e não se comprometem com deveriam aos objetivos organizacionais.

- **Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações**

Caracteriza-se como dificultador ao planejamento ao passo que elaborar, acompanhar e executar metas em organizações acadêmicas, as pessoas são desencorajadas a alcançá-las, posto que não são elaboradas de forma clara, concisa e mensuráveis. O que prejudica o alcance dos resultados organizacionais são metas e ações inatingíveis ou inexecutáveis, ou por outro lado, que facilmente seriam atingidas com reduzido esforço. Desta forma, são construídas a partir da percepção de cada um, e não tecnicamente.

- **Adaptação de indicadores para educação**

Caracteriza-se como um desafio a construção de indicadores em educação pois exigem parâmetros específicos na sua elaboração, de forma a conciliar a medição, aferição e resultado, uma vez que questões políticas influenciam na sua definição; são estabelecidos indicadores inatingíveis; dificuldades de automatizar o processo de coleta de dados e indisponibilização de dados em tempo real; definidos indicadores que não são

compreendidos pela comunidade acadêmica. Além disso, outra dificuldade consiste em mensurar um elevado número de indicadores ao mesmo tempo (presentes no PDI, celebrado no Termo de Acordo de Metas e estabelecidos pelo Tribunal de Contas da União), obter dados confiáveis e consolidados, bem como construí-los de forma que possibilitem verificar tanto a dimensão econômica, mas também a dimensão da eficácia pedagógica e da efetividade social.

- **Rearranjo do planejamento educacional**

O dificultador do planejamento em educação caracteriza-se em como medir e mensurar o desempenho organizacional, tanto por critérios qualitativos e quantitativos, visto que prevalece um arranjo de que a instituição tem que funcionar como uma empresa, à luz dos interesses apenas imediatos de curto prazo. As características *sui generis* do planejamento em organizações educacionais não podem perder de vista a ação cooperada, tampouco serem implementados a partir de modelos e ferramentas de eficácia e efetividade do setor empresarial que privilegie a eficiência econômica, em detrimento de valores que permeiam a realidade acadêmica, de forma a não abandonar sua essência e missão.

Constatou-se, após a identificação e caracterização dos fatores facilitadores e dificultadores, que as categorias interagem, de forma dinâmica, e, não linearmente, se inter-relacionam. Assim, esses elementos recebem influências e são influenciados no processo de planejamento estratégico que impulsionam os indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

A interação entre os fatores ocorre ao longo do processo do planejamento estratégico. Vale ressaltar, entre as categorias facilitadoras, o papel catalisador desempenhado pela “equipe técnica de planejamento”, tanto no apoio, organização, treinamento e capacitação, como também, no assessoramento, suporte e aconselhamento que se mostram fundamentais ao processo de forma a “mobilizar pessoas” e formar uma positiva “percepção acerca do planejamento” como algo importante e necessário.

Entretanto, a cultura da organização pode favorecer ou dificultar a execução do planejamento. Além disso, os fatores dificultadores se interligam entre si, visto que, a “cultura da falta de planejamento” interage com as categorias “obstáculos ao planejamento”, “reduzido engajamento da comunidade acadêmica” e “fragilidades na

elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações”, concomitantemente. Essa dinâmica potencializa os problemas e reduzem a efetividade do plano.

Dessa forma, a “cultura da falta de planejamento” evidencia que as crenças, hábitos e costumes compartilhados, resistem aos fatores facilitadores quanto à execução do processo do planejamento; enquanto que o “reduzido engajamento da comunidade acadêmica” aponta a dificuldade de envolver os atores, que são pontos imprescindíveis para eficiência, eficácia, efetividade ao planejamento em uma Instituição Federal de Ensino. O planejamento estratégico não se sustenta somente por uma compreensão de sua importância da “percepção acerca do planejamento”.

Apesar de os atores envolvidos no processo dispor de uma “percepção acerca do planejamento” como algo importante e necessário, essa é limitada pela “cultura da falta de planejamento”. Gestores e líderes têm papel imprescindível nesta dinâmica de impulsionar a mudança organizacional com o propósito de influenciar e fomentar atitudes, crenças e costumes de forma a desconstruir a cultura da tarefa, gerência do dia a dia, imediatismo, improvisação e sensação de “apagar incêndio”.

A categoria “fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações”, “adaptação de indicadores para educação” e o “rearranjo do planejamento educacional”, configuram-se como interdependentes e sequenciais entre si.

Os indicadores de eficiência econômica, eficácia pedagógica e efetividade social no planejamento educacional exigem parâmetros próprios de elaboração, medição e aferição, o que diferenciam de organizações não acadêmicas, de forma avaliar não só a formação humana, de modo que os discentes possam ser capazes de pensar criticamente, como também de analisar os problemas da sociedade, procurar soluções e aceitar responsabilidades sociais.

Quanto aos instrumentos e formas de participação, evidenciado nos fatores facilitadores, quando esses são aplicados de forma ineficiente converter-se de facilitador em dificultador ao processo, conforme apontado nas categorias “SGI: ferramenta de otimização de resultado” e “barreiras na operacionalização do SGI”, tal como na “mobilização de pessoas” e “reduzido engajamento da comunidade acadêmica”, e, por conseguinte, na “percepção acerca do planejamento” e “obstáculos ao planejamento”.

A “mobilização de pessoas” é uma peça-chave para implementação do planejamento estratégico, além de essencial é premissa básica para o alcance de metas, sobretudo na etapa de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que se caracteriza como momento oportuno de se avaliar o “reduzido engajamento da

comunidade acadêmica”, de modo, inclusive, a corrigir erros e realizar ajustes relevantes sem impactar os resultados.

A categoria “rearranjo do planejamento educacional” ressalta a necessidade de articulação do ambiente para reflexão e discussão mais ampla sobre abordagem metodológica com seu ferramental, instrumento e resultados esperados adequada à Instituição, sendo que, seu produto é um modelo ajustado à natureza, dinâmica e complexidade que envolvem as organizações acadêmicas. Essa estruturação exige uma forma própria de pensar o planejamento estratégico educacional, a partir de um ambiente propício ao aprendizado e mudança organizacional que tem a finalidade de reduzir impactos dos fatores dificultadores e instituir indicadores de eficiência econômica, eficácia pedagógica e efetividade social.

Os dificultadores “limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura”; “rotatividade de pessoal em cargos e funções”; e, “arena política”, encontram-se relacionados ao ambiente externo e nível estratégico à organização, como consequência, vinculam-se com a alta administração. O papel desempenhado pela cúpula da organização interage e facilita o trabalho da “equipe técnica de planejamento”, além de afetar positivamente os resultados institucionais e dá credibilidade ao processo.

O Instituto Federal de Brasília está situado em um ambiente dinâmico e complexo (DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017), e a interação e integração desses fatores facilitadores e dificultadores não encerram outras possibilidades. A compreensão de seu contexto, a partir do entendimento da sua dinâmica que permeia o processo fornece uma visão mais ampla da instituição. A identificação e caracterização desses fatores, proporciona à organização melhor desempenho na medida em que se entende o cenário organizacional de modo a atingir a eficácia institucional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa identificou e caracterizou quatro fatores facilitadores e dez fatores dificultadores, que se inter-relacionam, interagem em decorrência da natureza dinâmica que envolve o processo, vinculados a implementação do planejamento estratégico no IFB, para o alcance da eficácia organizacional, a partir do arranjo metodológico e seleção de participantes.

Os fatores facilitadores estimulam as pessoas a pensarem estrategicamente, o que facilita a comunicação e compreensão da missão, visão e objetivos estratégicos; mobiliza esforços coordenados em função de metas e objetivos por meio de ações adaptativas e criativas, de forma a melhorar o desempenho. As categorias facilitadoras identificadas e caracterizadas foram: mobilização de pessoas; percepção acerca do planejamento; apoio da equipe técnicas de planejamento; SGI – ferramenta de otimização de resultado.

Os fatores dificultadores limitam, fragilizam ou reduzem o sucesso do plano. Os fatores identificados e caracterizados foram: cultura da falta de planejamento; obstáculos ao planejamento; limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura; reduzido engajamento da comunidade acadêmica; rotatividade de pessoas no cargos e funções; barreiras na operacionalização do SGI; arena política; fragilidade na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações; adaptação de indicadores para educação; rearranjo do planejamento educacional.

Quanto à eficácia do Planejamento do IFB, quatro fatores têm contribuído demasiadamente para o baixo atingimentos dos resultados: a “cultura da falta de planejamento”; “obstáculos ao planejamento”; “reduzido engajamento da comunidade acadêmica” e “fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações”. Esses fatores, de maneira dinâmica, interagem, o que limita os benefícios que a ferramenta de planejamento proporciona, e, com isso, não o percebem como algo importante, reduzindo o sentimento de participação ao processo que provoca repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, postura reativa aos problemas, imperando o imediatismo que estimulava à gerência do dia a dia. Tudo isso, gera maior incidência ao erro, gargalos e retrabalhos, desperdícios e aumento de custos e não atingimentos de prazos. Portanto, as demandas podem até ser resolvidas, no entanto, são propensas a tornarem-se uma ação ineficiente, ineficaz, por conseguinte, não efetivas.

Para um planejamento eficaz em educação são necessários, além do apoio da alta administração e equipe técnica de planejamento qualificada, a mobilização de pessoas por meio de sensibilização, conscientização e sentido de compromisso mútuo, de forma que as pessoas possam participar e se envolver, tal como entender as vantagens que a ferramenta de planejamento proporciona, na medida que implementa uma cultura de planejamento. Além disso, sistemas de informação devem fornecer dados e informações que de fato representam a realidade, de forma a não se constituir em um instrumento

burocrático de modo a cumprir um rito, procedimento ou norma, para que as metas possam ser elaboradas de forma clara, concisa, mensuráveis e monitoradas adequadamente.

Embora, o objetivo do estudo seja identificar e caracterizar os fatores facilitadores e dificultadores, sugere-se verificar os impactos quantitativos de seus fatores em investigações futuras. Além disso, propõem-se pesquisas de forma a identificar uma metodologia que se adéque às dinâmicas, complexidades e possibilidades aplicáveis aos Institutos Federais dado o contextual atual, limitações e arranjos da educação pública, caso seja possível e viável

Portanto, a ferramenta de Planejamento Estratégico tem-se mostrado útil e adequado ao IFB, para o alcance da eficácia da organização. As dificuldades e necessidade de ajustes sempre estarão presentes, ainda mais, em organizações dinâmicas e complexas. Muito embora, as soluções para resolvê-las não podem ser emprestadas, mas, sim, encontradas, discutidas e disseminadas interna corpus.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, n.30, p. 74-86, jul./ago.1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BOISOT, M. **Preparing for turbulence**: The changing relationship between strategy and management development in the learning organization. In B. Garratt (Ed.), *Developing strategic thought: A collection of the best thinking on business strategy*. London, UK: Profile Books. 1995.

BILHIM, J. **Para uma teoria da gestão da mudança estratégica**. PEREIRA NETO, J. (Org.). In: *Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública*. Lisboa: ISCSP, 1995.

CRESWELL, J. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall. 2005.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

- DENHARDT, R. B. **Theories of public organization**. 4. ed. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth, 2004.
- DIAS, P. H. R. C. **Planejamento Estratégico: fatores facilitadores e dificultadores em uma Instituição Federal de Ensino**. 218f. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, 2016.
- DIAS, P. H. R. C.; SOUSA, J. C.; VIEIRA, C. C. F. Estratégia Institucional: relação entre o PDI, PPI e Planejamento Estratégico no IFB. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v.21, n.2, p. 334-348, maio-ago. 2017.
- ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.
- FAIRHOLM, M. R. **Leadership and Organizational Strategy**. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 14(1), article 3, p. 1-16, 2009.
- FALQUETO, J. M. Z. **A Implantação do planejamento estratégico em universidades: O Caso da Universidade de Brasília**. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- FERNANDES, A. Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o ensino superior. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**[online], vol.7, n.1, p. 77-87,2008.
- FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.L. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCELINO, G. F. Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no Palácio do Planalto. **Revista do Serviço Público**. v. 53, n. 4, p. 107-124, 2002.
- MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set. 2005.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2012.
- MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.
- MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, nº 1.Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.
- MEYER JR., V.; MEYER, B. Planejamento estratégico nas instituições de educação superior: técnica ou arte? **Administração de Empresas em Revista**, v. 5, p. 83-98, 2006.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of stratyc management**. New Youk, 1998.

MIZAEL, G. A. et al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, vol.47, n.5, p. 1145-1164, 2013.

MORESCO, M.C.; MARCHIORI, M; GOUVEA, D. M.R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 15, n° 1, p. 63-79, jan./abr. 2014.

OTANI, N; HELOU, A. R. H. A; MICHELS, E. **Diferenças entre o PDI e o planejamento estratégico na percepção dos PIs de IES do segmento privado não universitário**. XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2011.

PALUDO, A. V.; PROCOPIUCK, M. **Planejamento governamental**: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

PISAPIA, J.; ROBINSON, D. J. **Transforming the academy**: strategic thinking vs strategic planning. Presented at the American Institute of Higher Education – 4th International Conference. Virginia. Mar, 2010.

REBELO, L. M. B. **A Dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades**: a perspectiva da teoria da complexidade. 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -Universidade Fed. de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina.

RIZZATTI, G. **Etapas do processo da elaboração e implementação do planejamento Estratégico em Universidades**. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul: II Congresso Internacional IGLU. Florianopolis, 2011.

ROBINSON, D. J. **A comparative, holistic, multiple-case study of the implementation of the strategic thinking protocol© and traditional strategic planning processes at a Southeastern university**. 2012, 234 f. Tese (Doctor of Philosophy) - Faculty of the College of Education, Florida Atlantic University. Boca Raton, 2012.

SEGENREICH, S. C. D. **O PDI como referente para avaliação de Instituições de Educação Superior**: lições de uma experiência. Ensaio, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 29-44, maio 2017.

APENDICE A

Dimensão Facilitadores - Categoria I Mobilização de pessoas		
<p>Definição - Mobilização de pessoas ao processo de implementação do planejamento são realizados por meio de sensibilização, participação, envolvimento, conscientização e comprometimento da comunidade acadêmica, que constituem premissa básica para o alcance de metas (eficácia) e posicionamento mais assertivo (eficiente) que resulta na concretização e realização da missão institucional. Construção de ambiente propício para discutir, ouvir e debater, não restringindo ninguém, de forma que diversos segmentos possam engajar-se.</p>		
<p>Verbalização da categoria Comprometimento com o planejamento; Participação da comunidade escolar; Sensibilização e envolvimento das equipes; Comunicação interna, divulgação e reuniões; Interesse em participar; Ambiente adequado para debate e discussão.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Ampla participação da comunidade acadêmica (MIZAEL <i>et. al.</i>, 2013; Participação de atores distintos (ARAÚJO, 1996); Envolvimento, sensibilização e discursões para soluções dos problemas (MATIAS-PEREIRA, 2010); deve-se construir uma cultura de sensibilização na organização (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011); O planejamento permite a coordenação de pessoas e processos (MATIAS-PEREIRA, 2010); Participação da Comunidade (FORPLAD, 1995).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Sensibilização da comunidade, PDI 2014-2018 (Doc 1); Eventos de mobilização, (Doc 2); Participação da comunidade escolar, PPI (Doc 3); Resoluções do Conselho Superior, (Doc 9); Registro Iconográficos, APENDICE D.</p>
<p>Verbalizações: E-1 “Eu recebi elogios agora, alguns dias, de uma delegação internacional que esteve aqui, ficou aqui conosco quinze dias, assim olha, é impressionante como os servidores do Instituto Federal de Brasília sabem o que querem, e se comprometem com isso.” E-5 “o Planejamento Estratégico Institucional é uma ação do todo, ela não pode estar dissociada em algum momento de ninguém, ninguém pode dizer eu não participei disso em algum momento, todas as pessoas, inclusive a comunidade externa em algum momento tem que passar pelo planejamento.” E-9 “(...) gestão participativa, isso, a gente deixa isso claro nas unidades que caminhamos para o planejamento institucional envolvam os servidores, escutem a base, as coordenações, os servidores lotados, lógico que tem momento que o planejamento ele vai subir um nível de direção.” E-10 “organiza os instrumentos e sensibiliza e capacita as pessoas do campus, das unidades a eles mesmos elaborarem o seu plano de metas para o próximo ano.” E-11 “a sensibilização das áreas mesmo, que o pessoal da coordenação de planejamento tem feito, é sensibilizar com reuniões, seja notificações via memorando” E-12 “E eu vejo muito isso no IFB, o interesse das pessoas em fazer algo coletivamente, pela coletividade, isso é bom.” E-15 “eu acredito, que envolvimento no todo, inclusive de participação do discente quanto a isso.” E-16 “é essencial o envolvimento dos servidores.” E-17 “o comprometimento é peça chave, porque partindo do pressuposto que você tem o planejamento estratégico do IFB divulgado e publicado(...), então a participação dos servidores é sem dúvida fundamental. Então, quanto mais envolvimento, quanto mais comprometimento tiver todas as esferas e de todos os níveis sem dúvida vai ser muito mais fácil alcançar as metas.” E-18 “o que facilita para nós no cumprimento das metas é o envolvimento de todos na construção das próprias metas. (...). Precisamos que a comunidade escolar entenda isso, docentes, técnicos administrativos e se possíveis alunos. O mais importante é envolver a comunidade escolar no planejamento. (...) senão, colocar as pessoas, sentar as pessoas, discutir o que é planejamento, minimamente estabelecer as metas, em conjunto com as pessoas que vão executar.” E-20 “e principalmente questões relacionadas a participação na implementação do planejamento estratégico, a gente acredita que através do debate, através da troca de experiência das pessoas, da comunidade envolvida, a gente vai ser muito mais assertivo.” E-21 “então é preciso ouvir todas as partes na hora de se fazer um planejamento.” E-23 “planejamento estratégico ele é um espaço democrático, que ele possibilite que todos os segmentos eles participem de uma forma efetiva. (...) receber contribuições de todos os segmentos, e isso é no meu entendimento o que a gente coloca lá nos documentos chamado de gestão participativa.” E-24 “umas das minhas percepções umas das coisas que tem que acontecer para um planejamento estratégico dar certo, esse envolvimento de todos. O envolvimento dos servidores ele é uma premissa básica para dar certo.” E-28 “sem a participação dos servidores, o planejamento ele pode até ser planejado, mas dificilmente será executado, ainda mais no serviço público onde não a gente há</p>		

imposição. ”

E-29 “**a gente conversa com eles e participa**, ano passado ocorreu isso, **uma participação bem ativa dos servidores na construção do planejamento.** ”

E-30 “**é que o Instituto viu a necessidade de estabelecer esse planejamento ele tem sido muito bem conversado com os servidores do campus, tanto servidores docentes, servidores técnicos**, em menor medida até agora contato com a **comunidade estudantil** também. ”

E-31 “então tem que ter **uma conscientização dos servidores**, não adianta nada, querer dar importância para uma coisa que **as pessoas não conhecem.** (...) assim, porque a **sensibilização** (...), convoca todo mundo para reunião do planejamento. (...), todo mundo tem **que participar do planejamento** institucional, todo mundo tem que ser ouvido.”

E-32 “então os servidores, eles entendem que **foi uma construção coletiva, participava**, então eles tomam para si esse desafio. ”

E-33 “... que a gente **faz uma sensibilização com os setores, com as coordenações**, e pede a representação dos alunos. ”

Dimensão Facilitadores Categoria II - Percepção acerca do planejamento

Definição - A percepção acerca do planejamento no setor público constitui-se um dever do gestor público, possibilita a integração de servidores e setores na participação do processo, de modo que se comprometem com o atingimento de metas previamente estabelecidas. Em algum momento todos devem se envolver no planejamento, visto que melhora o fluxo das operações e evita o retrabalho, caracterizando-se uma estratégia institucional que sensibiliza e capacita pessoas para produzir uma compreensão e visão do planejamento.

Verbalização da categoria

Importância de se planejar; Planejamento para o futuro; Participação dos servidores e apoio da gestão; Alcance dos resultados; Metas planejadas; Visão de planejamento; Planejamento como algo importante; Compreensão acerca do planejamento

Referências ao fator indicadas pela literatura

O planejamento é algo que fazemos antes de agir (ACKOFF,1979); Planejamento é um procedimento formal de tomadas de decisões integradas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010); Processo de tomada de decisões integrada (MINTZBERG, 2004); Planejamento no setor público para geração de bem-estar, (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011); Planejamento consiste na coordenação de pessoas e processos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Documental (Apêndice “C”)

Planejamento participativo, PDI 2014-2018, (Doc 1);
Elaboração do Planejamento de 2015, (Doc 2);
Planejamento associado ao orçamento, Decreto Lei 200/67, (Doc 7).

Verbalizações:

E-01 “então hoje os gestores dos institutos federais compreendem **o planejamento a necessidade de um planejamento estratégico.** ”

E-03 “... aí depende não só da gestão querer, mas também de o servidor se sentir parte do processo, talvez esse seja um desafio que a gente tenha de convencer **que todos têm uma importância no planejamento.** ”

E-06 “**no sentido de que o planejamento é algo fundamental**, é a base para que nós possamos **atingir alguma meta que foi previamente estabelecida.** ”

E-07 “**e aí é que o planejamento tem uma importância muito grande**, porque se você planejar, se você se enxergar na instituição você consegue saber o que você quer, ...”

E-09 “temos os setores comprometidos, **extremamente solícitos à questão do planejamento, a importância do planejamento**, mas a gente acaba também tendo os outros extremos, de unidade que talvez, assim, o foco não está no planejamento naquele determinado período. ”

E-16 “nós temos uma estratégia de **capacitação** aqui também que ajuda o desenvolvimento **dessa visão de planejamento estratégico**, as pessoas vão se **capacitando**, servidores, e a **tendência é que vá melhorando essa compreensão da importância do planejamento.** ”

E-18 “**é importante lembrarmos da importância do processo de planejamento** e de que o *campus* tem que entender aquilo como uma ferramenta importante. ”

E-27 “**Os servidores entendem que o planejamento é fundamental porque se não a casa não anda, né?**”

E-28 “então, te dá essa tranquilidade para poder seguir tomando as ações necessárias para que a gente consiga atingir as metas ao longo do ano, **essa é a importância que eu vejo do planejamento** que é feito todos os anos. ”

E-29 “**o papel deles (servidores) na construção do planejamento é muito peculiar**, porque eles são também o Instituto, os servidores passam aqui muito tempo, muito tempo da

vida, muitos vão passar trinta anos, então, assim, eles têm que participar.”

E-33 “aqui no *Campus* (texto omitido), as pessoas são muito sensíveis **essa questão do planejamento, e entendem a importância disso**, então a gente não tem uma rejeição”

Dimensão Facilitadores - Categoria III Apoio da equipe técnica de planejamento

Definição - Ações desenvolvidas pela equipe técnica no planejamento para elaboração, implementação e acompanhamento de ações de sensibilização, qualificação e aperfeiçoamento dos atores no processo de planejamento são percebidas como fundamental para eficácia organizacional, que permite estimular o pensamento estratégico e caracteriza-se como responsabilidade de linha realizando rotinas formais e hierárquicas, bem como na função de *staff* tanto no suporte técnico e assessoramento, quanto na orientação, instrução e sugestões de proposições.

Verbalização da categoria

Treinamento e eventos *in loco*;
Suporte e apoio técnico;
Trabalho em conjunto com as demais áreas;
Patrocínio da Coordenação de Planejamento;
Assessoramento, instrução e orientação.

Referências ao fator indicadas pela literatura

Sinergia entre equipes, negócios e metas (KAPLAN; NORTON,2006).
Alcance da eficácia organizacional: envolva a equipe no processo, formando equipes comprometidas (RIZZATTI, 2011).
Para ter sucesso, precisa haver a integração e o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo (MELO,2013).

Documental (Apêndice “C”)

Organograma Anexo “A”;
PDI 2014-2018, (Doc 1);
Planejamento Estratégico Institucional, (Doc 2);
Estrutura Organizacional, (Doc 9).

Verbalizações:

E-2 “uma facilidade quando a gente tem também, e quando a gente tem alguma dúvida, qualquer coisa, **a equipe (CGPL) está sempre à disposição de planejamento.**”

E-5 “**A orientação deles (CGPL), é fundamental e contribui muito** para a formatação do nosso planejamento estratégico.”

E-9 “a questão de pessoal tentamos (a equipe da CGPL), obviamente, **capacitá-las quanto ao planejamento, capacitá-las frente a utilização das ferramentas, quanto ao método, quanto à metodologia** que utilizamos que foi o *BSC* para elaboração desse planejamento estratégico.”

E-13 “**o facilitador é a disposição da CGPL do (nome do servidor) e da (nome da servidora)**, porque é uma coisa que eles fazem, não só pela atenção, mas porque eles gostam, eles têm vontade mesmo.”

E-15 “..., particularmente eu tiro o chapéu para o pessoal da PRDI, eles... realmente, **o que você precisar, eu estou em dúvidas aqui sobre isso aqui**, o que vai acontecer nesses dias, eles sabem ser bem dinâmico também na apresentação, na parte de organização, ...”

E-18 “então, essa equipe da Pró-Reitoria, ela percorre os *Campi*, com a proposta de metodologia e **presta uma espécie apoio técnico** para a elaboração desse planejamento institucional. Então o coordenador de planejamento e orçamento ele é quem fica responsável por fazer o diálogo com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional para entender essa metodologia, discutir essa metodologia dentro da Pró-Reitoria e depois de definidas as estratégias, a Pró-Reitoria vem nos *campi*, **dão assessoramento técnico e a Coordenação de Planejamento executa na prática** as etapas desse planejamento.”

E-24 “**a CGPL lhe dá umas proposições, sugestões de dinâmica de planejamento** das metas dos *campus*, e numa delas eles faziam uma rodada também para **envolver a comunidade, os servidores**, trazia uma apresentação falando de quais eram as metas do PDI, que são as metas do Instituto como um todo, para que as pessoas pudessem dar sugestões, de o que elas queriam, o que elas queriam para o *campus*, para a sua turma, de forma geral, e a partir desses desejos que a gente conseguia trabalhar em cima disso, (...).”

E-32 “hoje a gente já tem **o pessoal da CGPL** lá da reitoria, desenvolveu uma metodologia de planejamento que no meu ponto de vista **eu acho que ela é bem bacana.** (...) é importante **até ressaltar e elogiar o trabalho que o pessoal lá da PRDI vem fazendo, essa questão do planejamento.**”

Dimensão Facilidades - Categoria IV SGI: ferramenta de otimização de resultado

Definição - O Sistema de Gestão Integrado é um *software* que se constitui de Sistema de Informações Gerencial, apresenta-se como um facilitador para implementação do planejamento estratégico tanto na execução, acompanhamentos das ações, quanto no monitoramento dos resultados, por meio da automação a atualização de metas. Possibilita integrar pessoas, processos e sistemas ao planejamento e estratégia, apoia a tomada de decisão com informações e tempestivas que favorecem o desempenho organizacional.

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

Dimensão Dificultadores - Categoria V Cultura da falta de planejamento

Definição: A cultura da falta de planejamento é caracterizada por comportamento, hábitos comuns, costumes, ritos e pensamentos compartilhados de forma a posicionar-se frente às situações e demandas imperando repetidas e constantes improvisações, presente sensação de “apagar fogo”, fazejamento, postura reativa aos problemas, prevalecendo o imediatismo que estimula a cultura da realização da tarefa e gerência do dia a dia. Além disso, promove maior incidência ao erro, gargalos, retrabalhos, desperdícios, aumento de custos e não atingimentos de prazos, além de estresse e conflitos internos não saudáveis.

<p>Verbalização da categoria Planejamento é novo na Administração Pública; Rotina do dia a dia atropela o planejamento; Pensar somente no imediato; Falta de planejamento; Priorização do Fazejamento; Cultura de seguir prazo; Cultura da tarefa; Agir de forma não planejada; Hábitos de não planejar; Planejamento em segundo plano; Não seguir o planejamento; Realização da tarefa não prevista; Negligenciamento do Planejamento; Descrença em relação ao planejamento.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Imediatismo, sensação de apagão fogo e improvisado (MARRA; MELO, 2005; LÜCK, 2000). Cultura da universidade pública, (MIZAEL <i>et al.</i>, 2013). Falta de Planejamento (ARAÚJO, 1996). Soluções Parciais aos problemas (O’KEEFE, 1979). Planejamento racional e não linear, (AMOROSO, 2002). Planejamento e criatividade, (FAIRHOLM, 2009). Descontinuidade Administrativa (FORPLAD, 1995). O planejamento impulsiona o processo de mudança que pode criar resistências e conflitos que dificulta a implementação do planejamento, (MEYER JR., 2005).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Planejamento Formal, PDI 2014-2018, (Doc 1); Ação Planejada, Planejamento Estratégico (Doc 2); Planejamento no setor público, Decreto-Lei 200/67, (Doc 7).</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Verbalizações:

E-1 “Nas instituições da rede federal, **o planejamento estratégico é uma coisa relativamente nova**, planejamento é novo no setor público, **começa nos últimos dez anos**, que até então a gente só **pensava no imediato**: isso aqui é rotina, o serviço público é rotina. Mas nos últimos dez anos a gente começou a pensar a instituição de uma forma um pouquinho diferente, a gente começou a olhar qual é o papel dessa instituição na sociedade.”

E-2 “Na verdade o que acontece aí, **a gente fala é falta de planejamento**. (...) e quando o orçamento chega, tem a liberação, **sai todo mundo correndo atropelado para montar o processo**, e, às vezes, o processo se perde porque não está bem instruído. **Então, é realmente uma falta de planejamento**.”

E-3 “o que eu ouço muito dizer aqui no Instituto entre gestores ou entre colegas ou servidores que estão nos *campi* **é que a gente já tem uma cultura do planejamento, mas a gente ainda não conseguiu ter uma boa cultura da execução, acompanhamento e execução desse planejamento**.”

E-5 “**problema é que a rotina do dia a dia vai atropelando**, e até a própria tentativa da execução das metas planejadas para o ano corrente, acabam te assoberbando.”

E-7 “**A cultura que a gente tem de só seguir prazo**, eu tenho prazo que até 31 de julho eu tenho que alimentar, então assim, a correria é tanta que você acaba que no dia 31, no dia 30 à noite que você está lá alimentando o sistema, **então assim, é mais rápido do que Fórmula 1**, então de 0 a 100 em um dia.”

E-7 “Eu acho que tudo que a gente traça, **tudo que a gente planeja não é seguido**. (...). **Então, entre resolver outras coisas ou parar e se planejar, ela vai resolver as outras coisas**.”

E-9 “(...) **porque a cultura de planejamento**, embora se a gente resgatar até o Decreto-lei 200/67 que fala de planejamento, **é um tema extremamente novo na gestão pública**, planejamento estratégicos no serviço público é um assunto extremamente novo. (...) você **não coloca na instituição uma cultura de planejamento em dois anos**, uma instituição que tem mil servidores, aqui é um prédio, nós temos dez *Campi*, cada um com sua realidade, no seu satélite, ...”

E-11 “Hoje, é feito muito assim, **chegou recurso executa-se ao longo do ano que eu vou vendo as demandas que vão aparecendo**, não tem muito um *link*, uma coisa com a outra. Eu acho que “linkar” planejamento orçamentário com o planejamento.”

E-14 “O que traz mais dificuldade para nós aqui alcançar os nossos resultados, (...), eu acho **que falta de hábito de ter um planejamento**. (...) o ser humano, ele **tem preguiça de parar e planejar**.”

E-17 “Olha! ..., **o planejamento você sabe como funciona no IFB, é um fazejamento, você já vai fazendo...** A gente deveria fazer o que, primeiro planejar tudo, depois colocar a coisa

para andar, e aqui a gente não faz isso, **a gente coloca a coisa para andar e vai correndo atrás, consertando e aprimorando**, e vai aprendendo, outro vai fazendo e planejando e vai aplicando e vai controlando, o fluxo normal das coisas não acontece, então... **Tem que sair apagando fogo aí...**"

E-18 "**O planejamento ele demora a ser institucionalizado e leva um tempo para ele virar parte da cultura organizacional.** (...), e estamos avançando. E-19 "(...), **mas como não se há uma cultura ainda devidamente estabelecida de planejamento na instituição...** e basicamente o que se fazia, as demandas chegavam e eram atendidas na medida em que as demandas apareciam, então não tinha aquela questão de estabelecer, olha, nós temos por meta isso com prazos estabelecidos, **na verdade nós fazíamos o que surgia e no prazo que dava**, e assim, é uma coisa que se arrastou no início e para vencer essa cultura hoje é difícil."

E-19 "O planejamento estratégico não é necessariamente suficiente para que você possa implementar, **a cultura do serviço público** muitas vezes faz com que a gente caminhe no sentido **de atender as demandas e o planejamento às vezes ficar em segundo plano.** (...) nós queremos fazer a coisa acontecer, gastamos muito tempo na execução e pouco tempo no planejamento, porque é muito mais fácil executar do que planejar? Pelo contrário, é muito mais difícil."

E-22 "Porque recebemos recursos orçamentários de última hora e **acabamos fazendo algo que não estava previsto.**"

E-24 "Eu acho que por muito por conta dessa **cultura que foi estabelecida de resolução de problemas**, às vezes, é difícil parar o que você está fazendo."

E-31 "**As pessoas querem que as coisas aconteçam do nada**, só que as coisas não acontecem do nada, as coisas acontecem porque no ano anterior você fez um planejamento."

Dimensão Dificultadores - Categoria VI Obstáculos ao planejamento

Definição: Os obstáculos ao planejamento são identificados por meio do limitado conhecimento dos benefícios que a ferramenta proporciona e sua importância ao processo; desinteresse por parte das pessoas em envolver-se ao processo; perda da credibilidade e público; dificuldades de entendimento da linguagem e concepção do planejamento. É percebida sua utilização como mecanismo para cumprir burocracia, rito ou protocolo; falta de tempo para pensar e planejar, sobrecarga de trabalho tem impedido sua aplicabilidade.

Verbalização da categoria

Pouco tempo para parar e planejar e sobrecarga de trabalho; Perda de público e visibilidade; As pessoas não conhecem o planejamento; Limitado entendimento da concepção do planejamento; Baixa percepção de importância pelos atores; Descrédito e ceticismo ao planejamento; Visão de planejamento como peça burocrática.

Referências ao fator indicadas pela literatura

O Planejamento em IFES é um procedimento formal que padroniza conceitos e ações (FORPLAD,1995). Instrumento de ação administrativa para soluções de problemas organizacionais (ARAÚJO,1996). A sensibilização alinha e integra pessoas e organização (MATIAS-PEREIRA, 2010; PALUDO; PROCOPIUCK,2011). Barreiras à implementação do planejamento (MEYER JR., 2005).

Documental (Apêndice "C")

PDI 2014-2018, (Doc 1);
Planejamento Estratégico (Doc 2).

Verbalizações:

E-2 "Então, muitas vezes, nem o planejamento a gente não conseguia fazer porque **não tinha tempo**, a gente ou fazia uma coisa, ou fazia outra."

E-7 "**a gente perdeu o público, a gente perdeu a visibilidade do planejamento e do orçamento também.**"

E-7 "Eu não vou dizer eu acho não, porque eu tenho certeza, **as pessoas não têm conhecimento de como que funciona o planejamento nosso, ...**"

E-10 "(...) e aí eu acho que a dificuldade que **é a concepção do que é planejamento estratégico para as pessoas...**"

E-10 "**Planejamento estratégico eu percebo que as pessoas não dão crédito**, não dão essa parte técnica, é muito limitado por causa disso."

E-11 "o planejamento tem toda uma nomenclatura, tem uma linguagem própria, que muitas pessoas, como aqui no IFB, lidamos com várias instâncias, pesquisa, ensino, extensão, **você tem uma dificuldade de fazer todos falarem a mesma língua.**"

E-13 "(...) **que a falta de interesse dos envolvidos**, acredito que muitas pensam que o planejamento não é importante, **é mais uma burocracia do sistema**, é difícil, porque, você mudar a ideia das pessoas ainda mais adultos, cultura, professores, pessoas estudadas."

E-14 "**A sobrecarga de trabalho é um problema também...**, que impede que tenha **uma atenção maior do planejamento.** (...) o ser humano, ele tem preguiça de **parar e planejar.**"

E-17 "(...) uma **falha muito grave no planejamento estratégico da alta gestão** que é você primeiro abre o curso e começa as aulas, depois você vai atrás de infraestrutura, (...).

E-17 "Planejar a gente planeja, mas às vezes **o planejamento fica só no papel.**"

E-18 "E aí é um sintoma de que há uma negação por parte da Instituição da importância da ferramenta do planejamento, é como se fosse cumprir um protocolo. (...) **O planejamento acaba virando um faz de conta.**"

E-31 “(...) muitas vezes o **planejamento é feito de forma bem rápida** que as pessoas **não dão a importância devida ao planejamento**”

Dimensão Dificultadores - Categoria VII Limitações de recursos orçamentários, de pessoal e infraestrutura

Definição: Dificultadores à implementação do planejamento estratégico são caracterizados pela limitada integração entre os processos de planejamento e orçamento, bem como o contingenciamento e demora na liberação de recurso orçamentários e financeiros. Não só quantidade reduzida de pessoal frente a demandas e carência de servidor capacitado em áreas específicas têm prejudicado o alcance de metas e resultados, mas também questões relacionadas a infraestrutura como espaço físico inadequado restringe a expansão da oferta de serviços.

<p>Verbalização da categoria Regime de contingenciamento; Restrições orçamentárias; Ausência de recursos financeiros; Quantidade de pessoal insuficiente relativo as demandas; Carência em competências em áreas específicas; Espaço físico inadequado; Conhecimento da gerencia limitada; Necessidade de maior espaço físico.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Utilização adequada dos recursos (OLIVEIRA, 2009). Recursos disponíveis sejam utilizados de forma eficiente, eficaz e efetiva, (MATIAS-PEREIRA, 2010). Planejamento integrado ao orçamento (GIACOMONI, 2012). Crítica a vinculação do orçamento e planejamento, (WILDAVSKY, 1975). Escassos recursos orçamentários (GOMES, 2013). O caráter dinâmico que envolve cada vez mais as organizações, relacionando os recursos e capacidades (CARDEAL, 2014).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Interligação do Planejamento e orçamento, Decreto Lei 200/67, (Doc 07). Contingenciamento de Recursos, Relatório de Gestão, (Doc 10).</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Verbalizações:
E-2 “Primeiro os cortes, a gente tem, que eles nem chamam de cortes, **regime de contingenciamento, contingenciamento, e a demora na liberação**, por exemplo, esse ano o próprio valor demorou muito, a gente esperou de dezoito avos, que não é o normal, pelo menos em relação a uns doze avos. ”
E-4 “(...) que é **ausência de recurso** (orçamentários), enfim, isso está começando a complicar a expansão e a operacionalização do processo educativo. ”
E-5 “Outra dificuldade que eu acho que está em todos os setores é **a falta de pessoal**, tem pouca gente para executar, hoje as coordenações são o coordenador e mais uma pessoa. ”
E-9 “Eu estou colocando orçamento no meu planejamento, e chegar na metade do exercício e olhar assim, caramba, **eu não terei recursos para proceder conforme eu planejei.** ”
E-14 “(...) porque a situação nossa agora está **cada vez pior com relação a verba para investimento, infraestrutura...**”
E-15 “A gente ainda tem uma equipe fraca, **fraca que eu falo em número de servidores.** ”
E-16 “O conhecimento da gestão, ele não é tão grande entre o corpo de servidores, das técnicas de gestão, da ciência da administração, vamos chamar assim, da gestão pública, a gente não tem isso tão disseminado e aí **é preciso investir muito em capacitação.** (...) podemos chamar assim, **o conhecimento gerencial ele é limitado ainda.** ”
E-17 “Inicialmente foi a questão que a gente teve um **problema físico de espaço, de infraestrutura, mas infraestrutura de pessoal, teve questão orçamentária** também que atingiu bastante a gente. (...) a gente mudou para o *campus* novo então a questão de espaço foi resolvida, **mas a gente continuou com os problemas orçamentários.**
E-22 “Uma das dificuldades que nós sentimos aqui para implementar é **os recursos muito limitados financeiramente e de pessoal também, número de servidores muito pequeno.**
E-23 “Como a gente tem um **quadro muito reduzido de servidores**”
E-25 “Você planeja no começo do exercício elas **(liberações de orçamento) acabam se restringindo no decorrer do ano**, justamente por **questões orçamentárias(...)** então acaba que a gente **não consegue se planejar tão bem** quanto deveria, porque o nosso **planejamento estratégico, muitas ações elas envolvem o orçamento.** ”
E-29 “**Um fator que atrapalha a finalização é questão orçamentária**, mesmo, muitas das metas que nós planejamos para esse ano, reformar de algumas coisas, aquisição de alguns materiais tanto para a área administrativa quanto para a área do ensino pararam na questão orçamentária, foram finalizados. ”
E-30 “É o mesmo problema dividido em duas etapas, **a falta de servidores** e depois dos servidores que temos em alguns setores **a falta de capacitação.** ”
E-31 “A maioria das coordenações hoje é um retrato no IFB **as coordenações tem duas pessoas, coordenação boa tem duas pessoas.** ”
E-32 “um dificultador obviamente no último ano foi o **contingenciamento**, então a redução...”

Dimensão Dificultadores - Categoria VIII Reduzido engajamento da comunidade acadêmica

Definição: Servidor quando não se sente parte integrante do processo tem dificuldade para envolver-se e comprometer-se no planejamento estratégico da organização. Nota-se que, em parte, este engajamento depende do próprio profissional. Além do reduzido apoio de gestores e alta direção ao planejamento, pessoas e grupo desacreditam que o planejamento em algum momento será implementado, enquanto que a participação de discentes é evidenciada somente em momentos específicos.

Verbalização da categoria

Baixa contribuição; Dificuldade de envolver pessoas; Participação esporádica de discentes; Desinteresse e descrédito no processo; limitado comprometimento de gestores e alta direção; Pessoas não sentem motivadas em participar; Pouca interação e comprometimento dos atores; Limitada percepção do processo de planejamento.

Referências ao fator indicadas pela literatura

A falta de uma percepção coletiva e colaborativa do grupo, não consegue gerar sinergias e motivação entre os indivíduos no alcance de resultados (O'KEEFE,1979).
 Conflitos e a complexidade de atores envolvidos no planejamento (MATUS,1996).
 Envolvendo uma complexidade de atores e ambiente (OLIVEIRA,2009).
 No envolvimento se reconhece as dificuldades, limites e responsabilidades dos servidores envolvidos; socializa, articula e motiva os gestores, pois quebra barreiras, melhora a comunicação (MATIAS-PEREIRA, 2011).
 As mudanças tornam o planejamento estratégico um instrumento necessário no sentido de minimizar os efeitos de descontinuidade administrativa (FORPLAD, 1995).

Documental (Apêndice "C")

Ata de reunião de 13/09/2013, (Doc 18);
 Ata de reunião em 24/09/2013, (Doc 19).

Verbalizações:

- E-2 "(...) mas eu acho que às vezes eles (servidores) estão ali só por estar, não contribuem como deveriam contribuir, mas graças a Deus são poucos. "
- E-3 "que desestimula a participação do servidor no processo de planejamento, porque eu acho que às vezes as pessoas ficam um pouco desacreditadas que o planejamento em algum momento ele vai ser executado. "
- E-3 "Não sei ainda a receita, assim, como a gestão poderia melhorar no sentido de incentivar e convencer a participação desses servidores nesse processo de planejamento. "
- E-7 "Eu acho que o planejamento tem que envolver a instituição toda, o problema e que hoje ele não envolve. "
- E-9 "(...) e chegar para os servidores, assim, poxa, como está chegando para mim um plano de metas se eu nem elaborei, nem sabia, está chegando agora para executar, mas eu não fui participe na elaboração dele, então a gente tem esse tipo de unidade e tem várias dificuldades. "
- E-9 "Dificuldade de acesso ao *Campus*, dificuldade de envolver pessoas, a metodologia não está tão alinhada com o que está posto no PDI. "
- E-9 "comprometimento dos gestores é um braço muito forte para disseminar, porque aí envolve o lado das pessoas, então o gestor que já traz aquilo para sua unidade, vamos proceder conforme o planejamento, então engajamento dos gestores no planejamento seria um grande... aumentaria demais a eficácia."
- E-10 "A gente não consegue essa participação hoje (...) de alunos participando completamente, a gente consegue a participação em alguns momentos específicos. "
- E-12 "Não adianta fazer um planejamento estratégico que esteja dentro da PRDI e não ter aquele número de pessoas que participaram do processo, fiquem na ponta e não sabe nem o que o Instituto faz. "
- E-12 "Parte do comprometimento das pessoas, eu tenho a crítica ao planejamento estratégico no sentido de que, os dirigentes, alta cúpula da Instituição, não coloca o planejamento estratégico no braço. Isso é fator desmotivacional, para a implementação do planejamento, porque se as pessoas, abaixo desses dirigentes (...), também não vão acreditar. Porque elas (as pessoas) não entendem o planejamento estratégico como um instrumento importante para a Instituição."
- E-15 "(...) depende muito do profissional do setor onde a pessoa está, onde a pessoa é lotada, porque nem todo o mundo se envolve, o problema é esse. "
- E-15 "(...) e talvez para ele não fica muito claro que ele tem que participar, e ajudar a gente nesse planejamento. "
- E-23 "(...) que eu percebo é assim, um pouco envolvimento das pessoas, no universo que a gente tem aí bem significativo, eu creio que hoje a gente tenha hoje entorno de mil servidores, a época que o planejamento foi feito eu participei de algumas discussões, eu fui em algumas plenárias, e aí a gente percebe que as pessoas não se sentem motivadas ou

elas não se sentem na obrigação de estar ali contribuindo.”

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

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

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

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

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

Dimensão Dificultadores - Categoria IX - Rotatividade de pessoal em cargos e funções

Definição A rotatividade de pessoal consiste na relação de entradas e saída de servidores, precipuamente para assumir cargos e funções mais vantajoso em outros órgãos da administração pública. Quando a estrutura remuneratória de cargos e funções não acompanha o mercado de trabalho, promove uma disparidade entre os valores dos salários, benefícios e vantagens entre os planos carreiras no âmbito dos três poderes. Enquanto que a rotatividade em função de confiança, o servidor não é atraído a ingressar e permanecer devido aos valores retribuídos. A movimentação desses servidores quebra o fluxo de atividade e estimula a descontinuidade administrativas que dificulta o alcance de metas e resultados.

<p>Verbalização da categoria Alta rotatividade; Concurso público como degrau; Eleva custos para capacitação; Mudança repentina de gestão e regras; Funções pouco atrativas; Modelos de gestão desajustados; Estrutura remuneratória inadequada; Disparidade remuneratória entre órgãos da administração pública; Descontinuidade administrativa.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura A estrutura em IFES de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho, (AMARA; LOPES, 2014). A rotatividade no cargo pode custar prejuízos não só orçamentários, (AMARAL; LOPES, 2014). As organizações devem se preparar, uma vez que as mudanças são cada vez mais rápidas e descontínuas, (MINTZBERG, 2004).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Servidores deixam o IF, para assumir cargos em outros órgãos, Relatório de Gestão (Doc 10).</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Verbalizações:
 E-06 “(...) que eu percebi, **troca de líder**, troca de coordenação, por exemplo, talvez uma determinada coordenação dentro de qualquer departamento, **ele está fazendo o seu trabalho, e de repente a troca dessa pessoa. Então isso, há uma quebra.**”
 E-08 “**São os fatores dificultadores na implementação do Planejamento** é essa expansão desenfreada, **rotatividade dos servidores...**”
 E-10 “E aí a gente tinha essa outra questão que **é a rotatividade das pessoas dentro do planejamento**, muitas vezes, e dentro dos cargos de direção mudavam muito, então chegava a gente estava lá com o planejamento todo pronto, chegava um diretor, mudou o diretor, mudou todas as regras.”
 E-13 “Até porque é uma instituição nova, **uma rotatividade grande.**”
 E-20 “(...) tem também **rotatividade em alguns cargos**, a área técnica, **rotatividade muito grande**, a pessoa passa aqui, **e aí logo depois passa num outro concurso com a proposta salarial maior**, e a pessoa faz opção para assumir esse cargo em outro órgão.”
 E-22 “E muitas vezes, **quando o servidor está quase pronto**, o servidor solicita a sua saída para um outro órgão que não o IFB, **simplesmente porque ele passa em outro concurso público em uma outra instituição que paga melhor do que o executivo.**”
 E-24 “**A gente tem uma rotatividade muito grande nas coordenações, então a remuneração ela é relativamente pequena**, se você pensar numa FG-2 que paga quinhentos e poucos reais para uma pessoa, então elas não são atrativas do ponto de vista financeiro.”
 E-26 “(...) **uma rotatividade muito grande nos servidores e de gestores.**
 E-30 “É muito comum a **rotatividade institucional.**”

Dimensão Dificultadores - Categoria X – Barreiras na operacionalização do SGI

Definição: O Sistema de Gerenciamento Integrado é uma ferramenta de Sistema de Informação Gerencial, que constituiu um dificultador para implementação do planejamento estratégico: parte das pessoas não apresentam aceitabilidade em operacionalizar o sistema; *software* baseado em projetos; permite inserção de dados a qualquer tempo; é desvinculado do orçamento e do processo em si; limitado para o acompanhar, monitorar e controlar de atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

Verbalização da categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura	Documental (Apêndice “C”)
Baixa aceitabilidade; Sistema baseado em projetos; Permite inserção de dados a qualquer tempo; Sistema desvinculado do orçamento; Ineficiente para acompanhar, monitorar e avaliar atividades finalísticas.	A importância de pessoas estarem capacitadas, motivadas e atentas as informações no processo de controle e avaliação (BRAGA; MONTEIRO, 2005). Dificuldade de adequação de um modelo organizacional que atende às demandas de utilização de insumos informacionais (ROCHA, 2003). O controle substancial no acompanhamento do desempenho por meio de sistemas de forma confrontar situação prevista e alcançada (OLIVEIRA, 2009). Devem ser estabelecidos metas e monitorar resultados (MATIAS-PEREIRA, 2011).	Disponibilidade necessária para sua atualização de dados no SGI. Relatório de Gestão, (Doc 21)

Verbalizações:
 E-09 “O *software* hoje nosso, ele não tem **muita aceitabilidade** não ...”
 E-10 “O SGI ele foi um sistema que **foi criado para projeto, então ele segue a metodologia de projeto.**”
 E-12 “O que acontece, muitas vezes, o SGI só é **preenchido nos momentos que é feito o balanço.** A meta é para o ano todo.”
 E-14 “(...) agora com relação ao poder do SGI eu acho muito interessante ..., mas eu acho só, assim, é complicado às vezes, **a gente não consegue vincular muitas vezes o SGI com o orçamento** do *Campus*.”
 E-16 “O sistema é robusto, mas, ao mesmo tempo, eu insisto que tem uma dificuldade em relação ao sistema, porque o sistema ele tem um grande potencial, mas ele não é usado nesse potencial todo, e o **potencial acho que a gente teria que definir os parâmetros de como nós vamos usar isso.**”
 E-28 “Hoje o sistema que ele utiliza que é o SGI ele permite você fazer um acompanhamento das metas, **mas ele não é um sistema muito amigável para quem não está intimamente ligado do processo.**”
 E-31 “(...) mas **no SGI o acompanhamento dela não fica real**, que muitas metas a gente até executou, mas não colocou no SGI.”

Dimensão Dificultadores - Categoria XI Arena Política

Definição: A educação é um campo de disputa que envolve atores e grupos por meio de conjunto de conflitos e satisfação de interesses individuais em detrimentos aos institucionais. Pessoas e grupos insatisfeitos e desconfiantes com o processo de planejamento posicionam-se de forma contrária ao plano e não se comprometem com deveriam aos objetivos organizacionais. Constitui-se forças estranhas, adversas a realidade institucional.

Verbalização da categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura	Documental
Educação campo de disputa; Satisfação de interesses individuais; Grupo insatisfeito atua em desacordo ao plano; Limitado comprometimento em relação aos objetivos organizacionais; Priorização de interesses alheios ao ambiente organizacional.	Planejamento é acima de tudo um ato político, que envolve uma multiplicidade de atores, de interesses e relação de poder (MELO, 2013). O jogo e relação de poder entre aliados e adversários avançam o conflito para negociação, equaciona os interesses políticos e sociais, o que o torna um planejamento político (MATUS, 1996). Um processo de negociação e coalizão de conflitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Há embates de concepções dentro de IFES (FORPLAD, 1995). É necessário vontade e apoio político para fiel implementação do Planejamento (MATIAS-PEREIRA, 2010). Define fases de concepção da política relacionado ao planejamento estratégico (MATIAS-PEREIRA, 2011). As organizações públicas não podem ser regidas por improviso, ou pressões dos atores sociais ou mudanças conjunturais (MATIAS-PEREIRA, 2012). Organização são pequenos sistemas políticos (MEYER JR., 2005). Prestação de contas à comunidade (MEYER JR.; LOPES, 2015).	PDI 2014-2018, (Doc 01); Planejamento Estratégico, (Doc 2) Relatório de Gestão, (Doc 10); Crescimento desordenado, Ata de reunião, (Doc 19).

Verbalizações:
 E-2 “Eu acho que devido ao cenário, **político**, econômico não só nacional, mas como mundial, **a gente tem esse problema de orçamento, financeiro, que prejudica as metas.**”
 E-4 “**Então, educação é um campo de disputa**, tem gente que de fato não quer que essa clareza seja alimentada, **é mais cômoda a situação ficar desse jeito** até por uma questão de prestação de contas do que eu faço, então se eu não tenho clareza da missão, da função social de onde eu tenho que chegar **ninguém vai me cobrar**, a sociedade não vai me cobrar.”
 E-4 “**Nós construímos um planejamento para atender interesses específicos e não interesses que nortearam a construção do próprio Instituto**, que é da comunidade que é o setor produtivo, que é da dimensão cultural, que é o da dimensão social, que é o da dimensão econômica.”
 E-08 “São os fatores dificultadores na implementação do Planejamento **é essa expansão desenfreada**”.
 E-19 “Muitas vezes você tem um cargo que **é exercido por alguém não pela competência** que se tem, **mas são cargos muitas vezes políticos**, podemos dizer assim, eu não quero comprometer os nossos colegas de trabalho, mas é uma coisa que de fato acontece e não é realidade unicamente da instituição.”

E-19 “Nós **esbarramos muitas vezes nas políticas do governo**, esbarramos muitas vezes na questão da **falta de estrutura**, é fato, isso acontece. ”

E-19 “No final das contas espero que nós possamos alcançar resultados **que sejam visíveis para todos, afinal de contas nós estamos aqui justamente para dar uma resposta para a comunidade.** ”

E-23 “**Eu vejo o contexto político dentro do Instituto Federal**, então nós fazemos umas definições de planejamento em que eu não sei se por **forças estranhas, forças alheias as nossas vontades elas acabam influenciando diretamente no nosso planejamento**, e aí a gente tem a definição, a gente traça algumas metas que a gente precisa atingir, mas aí vem o contexto político que ele acaba influenciando nisso. ”

E-31 “(...) **e essas poucas pessoas vão para defender alguns pontos de vista**, e às vezes aquele ponto de vista não reflete a realidade institucional. ”

Dimensão Dificultadores - Categoria XII - Fragilidades na elaboração, acompanhamento e execução de metas e ações

Definição: Caracteriza-se como dificultador ao planejamento elaborar, acompanhar e executar metas em organizações acadêmicas, uma vez que pessoas são desencorajadas a alcançá-las, posto que não são elaboradas de forma clara, concisa e mensuráveis. O que se prejudica o alcance dos resultados organizacionais são metas e ações inatingíveis ou inexecutáveis, ou por outro lado, que facilmente seriam atingidas com reduzido esforço. Desta forma, são construídas a partir da percepção de cada um, e não tecnicamente, bem o acompanhamento é deficitário.

Verbalização da categoria	Referências ao fator indicadas pela literatura	Documental (Apêndice “C”)
Elaboração de metas inatingível e inexecutável; Metas desalinhadas como planejamento; Construção equivocada de metas; Desentendimento entre meta, ações e tarefas; Metas irrisórias; Acompanhamento de metas não tempestivo; Elaboração a partir da percepção do indivíduo.	Normalmente, não há uma visão compartilhada na universidade pelos atores envolvidos (ARAÚJO, 1996). O PDI deve apresentar ações, metas e objetivos a serem alcançados (MIZAEL <i>et al.</i> , 2013). Outro problema na efetivação do planejamento estratégico na universidade é a falta de clareza sobre a missão, os objetivos e as metas da organização (ARAÚJO, 1996). Complexidade do entendimento e entrega do seu produto final (FALQUETO, 2012). O método de avaliação institucional é um trabalho em andamento no campo acadêmico e profissional (ECCLES, 1991). Desalinhamento entre objetivos, decisões, ações e resultados, bem como falsa percepção de mensuração (MEYER JR.; LOPES, 2015). Dificuldade de elaborar instrumento de acompanhamento do planejamento em IES (MEYER JR., 2005). Metas executáveis e desafiadoras (UCHOA, 2013).	Metas PDI 2014-2018 IFB, (Doc 1); Metas do Planejamento, (Doc 2); Efetividade de metas no Relatório de Gestão, (Doc 10); Define Metas e ações, (Doc 23); Decreto Lei 200/67 (Doc 7).

E-2 “O planejamento da forma que é feito eu não sou muito de acordo, porque assim, normalmente você se reúne, elabora as metas, e como algumas pessoas dizem, **a meta é uma meta Ferrari, vai de 0 a 100 em cinco segundos.** ”

E-3 “(...) eram metas que a gente chama de metas locais, **eram metas, assim, do campus e não estava explícito como que aquelas metas iam ajudar no alcance do objetivo estratégico** que está no PDI que é para alcançar a missão do Instituto. ”

E-4 “(...) onde a gente vai ver quais metas foram alcançadas, que percentual dessas metas foram alcançados, quais os gargalos e como corrigir **para que no ano que virá a gente possa de fato efetivar as metas.** ”

E-4 “Então não basta o comando central ou a reitoria **estabelecer metas de cima para baixo, isso do ponto de vista da educação isso é uma grande falácia.** ”

E-5 “Se você ler o PDI você vai verificar que os objetivos estratégicos, **as metas propostas, as ações, é um pouco confuso.** (...) **o interessante não é ter muitas metas**, porque tendo **muitas metas acaba tirando o foco da proposta**, então assim, às vezes, a proposta de meta poderia facilmente ser trocada por uma ação, então são confusões que acontece no planejamento, e a gente acaba por eximir essas dificuldades nessa reunião coletiva. ”

E-7 “Eu acho que até alcançar as metas nossas não é muito difícil, **porque as metas que eles colocam para a gente alcançar são irrisórias**, então, assim, para eu conseguir executar [meta específica do setor], isso é muito fácil eu executar ele, **já nasce executado** (...) **então é uma meta que nem deveria existir.** ”

E-9 “**O pessoal no momento de elaborar as ações às vezes se desprende um pouco daquilo que está posto no planejamento estratégico.** ”

- E-13 “(...) e aí foram criando talvez **algumas metas, que hoje são inatingíveis**, e houve essa preocupação, e hoje você é cobrado.”
- E-17 “Então as metas que você traça de um lado facilita porque como você já está com as coisas acontecendo você sabe até onde você pode chegar, **você não vai estabelecer nenhuma meta que seja difícil de ser atingida, ao contrário, ...**”
- E-18 “**Durante o planejamento se estabelece metas que facilmente seriam atingidas, obviamente seriam atingidas sem nenhum esforço, automaticamente.** (...) Na própria **construção das metas ainda há uma dificuldade de envolvimento dos alunos.** (...) E uma outra dificuldade, essa foi a que mais percebemos na execução das metas, foram as metas que não dependem exclusivamente da gente.”
- E-18 “Muitas pessoas não entendem estes processos e nós **acabamos fazendo das nossas metas tarefas estanques.** Daí agente estabelece um monte de tarefas vista como metas e o planejamento fica a maior parte focado nesta tarefa. (...) A meta não pode ser tão fácil, porque senão o planejamento estratégico não serviria de nada e ela não pode ser ineficaz, **porque você olha para aquilo não vou dar conta para que eu vou me esforçar.**”
- E-21 “(...) porque, às vezes, é planejado uma meta, **mas quando chega lá na ponta não se avalia se existe a condição realmente de realizar.**”
- E-22 “**Colocamos metas que nós pensávamos que eram palpáveis e conseguir que fossem atingíveis**, isso também foi outra questão, que nos facilitou a atingir as metas, e tivemos até, o que não é muito bom em gestão, metas atingidas que não estavam previstas no nosso planejamento, não é muito bom porque você não planejou aquilo, mas fez, acabou fazendo.
- E-24 “**As pessoas, elas têm dificuldades de entender o que é uma meta**, então as metas elas não são bem construídas, elas não são construídas muito tecnicamente, eu acho que é isso, eu acho que dá para fazer aquilo, então o parâmetro de construção das metas ele é muito deficiente.”
- E-24 “(...) por exemplo, **quando é estabelecido uma meta no próprio sistema ela pode ser desdobrada em várias ações**, que é o certo, você tem ali os objetivos, e aí você faz o desdobramento daquela meta em objetivos menores ou em ações como o SGI chama, só que, como existe uma premissa que já é problemática, que é na construção meta, esse desdobramento ele é complicado, **então a gente tem ferramentas de gestão à disposição, mas atualmente eu não vejo aplicação delas.**”
- E-24 “**As metas elas são construídas de forma empírica, a partir da percepção de cada um, elas não são construídas tecnicamente.**”
- E-27 “(...) tem meta, existe a meta que é de ensino, e a meta do administrativo. **A meta do administrativo atingimos 100% à de gestão ... rapidinho, a de gestão é bem mais prática, mas, a de ensino e que depende da ponta, depende do aluno.**”
- E-29 “O estudo das metas de todo o IFB começou um pouco mais tarde, está um pouco mais demorado para acontecer, esse foi um ano mais atípico, mas ele foi um ano em que as **metas estão um pouco mais atrasadas**, então, a primeira coisa que teria que melhorar é o tempo de discussão.”
- E-30 “Eu acho que por um lado uma **falta de definição clara** de quem são os **atores responsáveis pelas metas.**”
- E-31 “Eu não consigo fazer esse **acompanhamento (das metas)**, porque na minha mesa para todos os problemas do mundo. (...) aí eu fico realmente com muita demanda e isso contribui para um não acompanhamento das metas, aí **infelizmente as metas vão ser atualizadas naquele finalzinho de ano.**”
- E-32 “(...) então a gente em muito pouco, a gente faz o **exercício de olhar para as metas de forma coletiva e participava**, como é feito na elaboração.”
- E-33 “(...) aí a execução dessas metas encontra no ano seguinte, (...), **ela [as metas] tem uma efetividade muito baixa.**”

Dimensão Dificultadores - Categoria XIII - Adaptação de indicadores para educação

Definição É um desafio a construção de indicadores em educação pois exigem parâmetros específicos na sua elaboração, de forma a conciliar a medição, aferição e resultado, uma vez que questões políticas influenciam sua definição; são estabelecidos indicadores inatingíveis; dificuldades de automatizar o processo de coleta de dados e indisponibilização de dados em tempo real; definição de indicadores que possam ser compreendidos pela comunidade acadêmica. Além disso, outra dificuldade consiste em mensurar um elevado número de indicadores ao mesmo tempo, obter dados confiáveis e consolidados, bem como construí-los de forma que possibilitem verificar tanto a dimensão econômica, mas também a dimensão da eficácia pedagógica, da efetividade social e da relevância cultural.

<p>Verbalização da categoria Construção e mensuração de indicadores em educação; Coleta de dados manual; Informações não confiáveis; Quantidade elevadas de Indicadores; Conciliar medição, missão e resultado; Entendimento da eficiência, eficácia e efetividade em educação; Indisponibilização de dados; Compreensão dos indicadores.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura O PDI deve contar metas e indicadores de desempenho (FALQUETO, 2012). Enquanto o planejamento aponta o caminho a ser seguido, a estratégica é o percurso passo a passo, é ação sendo executada. (OLIVEIRA, 2009). O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser no sentido de promover a motivação da alta direção, gerentes e colaboradores (KAPLAN; NORTON, 1997). Indicadores podem ser de resultados, processo e contextuais (MATIAS-PEREIRA, 2011). Questões políticas influencia a definição de indicadores (UCHOA, 2013). O desafio da administração educacional medir desempenho (MEYER JR.; LOPES, 2015). Indicadores e metas, ao lado da criatividade, intuição e valores (FAIRHOLM, 2009).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Indicadores do PDI, (Doc 1); Indicadores no Planejamento, (Doc 2); Indicadores do Termo de Acordo de Metas, (Doc 3); Indicadores Acordão do TCU (Doc 10);</p>
<p>Verbalizações: E-4 “Isso para mim é um fator que dificulta a construção de um planejamento no campo da educação, isso coloca-se como um grande desafio, como construir indicadores que possibilitam a gente verificar essa dimensão econômica, mas também a dimensão da eficácia pedagógica, da efetividade social e da relevância cultural?” E-11 “É o seguinte, o primeiro trabalho que estamos fazendo aqui é de tentar sistematizar a coleta desses dados e tentar automatizar o máximo esse processo, de forma que temos interferência humana para evitar erros.” E-11 “Esse é o primeiro ponto de gargalo para os indicadores do TCU, que não temos esses dados em tempo real, somos muito dependentes dessa geração de relatório.” E-12 “A dificuldade maior é de mensurar esses indicadores, que são tantos, é o fato dos dados, a gente não tem dados disponíveis, confiáveis e consolidados. (...) o indicador é de um jeito e tem que ser calculado desse jeito. (...) É muito difícil de mensurar aquilo que nós mesmos criamos no PDI, porque criamos, não pensando em um indicador realmente mensurável, além disso, os indicadores que são exigidos de nós. Temos dificuldades em pegar os dados e trabalhar.” E-16 “(...) então o grande desafio de construir indicadores na educação é a gente conciliar a medição, a aferição do resultado com a inclusão, ou seja, evitar que a gente faça <i>rankings</i> e que esses rankings se tornem de alguma forma negativos no conjunto aí dos estudantes e servidores, então o grande desafio é esse, hoje, é construir esses indicadores do desempenho da instituição.” E-16 “Um dificultador estrutural, por chamar assim, é que a área de educação ela exige a construção de indicadores muito específicos.” E-18 “Então hoje a gente tem no planejamento baseado em tarefas, onde há uma dificuldade muito grande de você estabelecer indicadores e as poucas que você tem indicadores, elas não estão claras para toda comunidade, para todos os <i>Campi</i>, temos essas do termo de acordo de metas, e temos a da lei de criação do Instituto que também não são cobradas.” E-18 “Você não consegue gerar um indicador e o indicador precisa ser perene de modo que você pode comparar, naquela mesma ação em anos diferentes para você saber se você avançou ou se você retrocedeu.” E-18 “Algumas metas do termo do acordo de metas, famigerado de alguns anos atrás que as duas primeiras são ineficazes, absolutamente ineficazes, que são de eficácia e eficiência, colocaram índices absurdos como meta, como se desconhecesse a realidade, não sei o que se passou na época de construção no termo de acordo de metas.” E-24 “(...) e uma coisa que falta são os indicadores de desempenho, a gente tem alguns indicadores básicos que é relação aluno professor, índice de eficiência, índice de eficácia, mas até os próprios indicadores que a gente tem eles são pouco trabalhados, muita gente não entende como eles funcionam, então se você não tem indicador de desempenho, é difícil você medir se uma meta ela foi alcançada ou não, então acabam sendo metas que...” E-24 “(...) mas, eu acho que falta a gente trazer isso um pouco para a nossa realidade quais são os indicadores que a gente... Como que a gente vai medir o nosso desempenho.”</p>		
<p>Dimensão Dificultadores - Categoria XIV Rearranjo do planejamento educacional</p>		
<p>Definição: O dificultador do planejamento em educação caracteriza-se em como medir e mensurar o desempenho organizacional, tanto por critérios qualitativos e quantitativos, visto que prevalece um arranjo de que a instituição tem que funcionar como uma empresa, à luz dos interesses apenas imediatos de curto prazo. As características especiais do planejamento em organizações educacionais não podem perder de vista a ação cooperada, tampouco serem implementados a partir de modelos e ferramentas de eficácia e efetividade do setor empresarial que privilegia a eficiência econômica, em detrimento de valores que permeiam a realidade acadêmica, de forma a não abandonar sua essência e missão.</p>		

<p>Verbalização da categoria O planejamento deve possibilitar transformação social; Educação não se faz pelo espontaneísmo; Preferência por medidas quantitativas; O que é qualidade em educação; Qual é o resultado em educação; Os resultados em educação não são de curto prazo.</p>	<p>Referências ao fator indicadas pela literatura Não existe uma fórmula padrão para se implantar o planejamento estratégico nos Instituto Federais de Educação (MELO, 2013). IFES apresenta estrutura de muitas complexidades (ARAÚJO, 1996). Aponta o quanto é difícil gerir os processos em organizações universitárias (REBELO, 2004).</p>	<p>Documental (Apêndice “C”) Elaboração do PDI 2014-2018, (Doc 1); PPI instrumentaliza o processo educativo, (Doc 2); Risco no Relatório de Gestão, (Doc 10).</p>
<p>Verbalizações: E-01, “(...) e eles (comunidade externa) vem trazendo a sua demanda e que eles esperam do instituto, e aqui técnicos, estudantes e docentes ouvindo isso e trabalhando conjuntamente, eu acho que a gente vai chegar aí sim ao planejamento eficaz. ” E-01 “Eu acho que o nosso planejamento de fato ele deve contemplar a necessidade de transformação social, nesse sentido e que a gente oferta, aí sim para atingir essa transformação social a gente oferta cursos técnicos, cursos superiores, formação de professores, uma extensão tecnológica constituída por assistência técnica, consultoria, a gente tem os projetos de arte, cultura, quer dizer, há um conjunto de ações e atividades de programas que traduzem o planejamento estratégico do instituto. ” E-01 “(...) e educação não é uma coisa que a gente faz em dez minutos (...), o planejamento estratégico de uma instituição ela precisa necessariamente atender o que a população espera. ” E-04 “(...) então há uma construção preocupada com a articulação e participação dos diferentes segmentos que compõe a comunidade escolar nesse processo. (...) e esse planejamento ele tem que ser um planejamento dialógico e participativo. Na questão do planejamento, seja na concepção, seja no acompanhamento, seja na avaliação todas essas fases têm que ter a participação efetiva de todos os sujeitos que vão ser atingidos pelo processo educacional e que vão ser responsáveis pela construção desse processo educacional. ” E-04 “(...) então nós temos que construir nossa forma de planejamento interno que seja efetivo, que seja eficaz, que tenha relevância cultural e efetividade social, caso contrário nós vamos ficar refém dos órgãos de controle ou das metas vindas de cima para baixo. ” E-10 “Hoje as pessoas são muito quantitativas, muito numéricas, por mais que a gente tenha numa instituição de ensino que o qualitativo é muito importante, mas o meu qualitativo pode ser diferente do seu qualitativo e a gente chegar a uma concepção do que é qualidade do ensino, da educação, do IFB. (...) Revisão do PDI, então a gente está caminhando para as concepções filosóficas, mas ao mesmo tempo a gente precisa de um dado concreto para falar assim, gente, o nosso caminho está certo, ou tem caminhos melhores, ou realmente esse caminho é furada, volta. ” E-16 “(...) então, por exemplo, medir qualidade da educação, isso é um desafio, porque o que é qualidade exatamente? É passar, é ter nota boa, passar no Enem, é que o aluno encontre o caminho de ser uma pessoa realizada, feliz, o que é qualidade no fim das contas. ” E- 19 “Planejamentos estratégico é um planejamento de longo prazo e de fato as nossas ações no dia a dia não podemos esperar ter resultados imediatos, mas, é uma construção hoje que vai refletir num futuro bem próximo. ” E-20 “(...) e o planejamento vai ter uma característica importante, que é uma característica de legitimidade na comunidade. ” E-22 “A gente tem que ver os próximos vinte anos, no mínimo. ” E-29 “Tem um entendimento de que a gente planeja para o próximo ano, e não é, a gente não planeja para o próximo ano, a gente planeja para os próximos vinte, trinta, quarenta anos, planeja até para quando eu não estiver mais aqui.”</p>		