

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Diego Brenner dos Reis

**CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
FARROUPILHA**

Santa Maria, RS  
2019



**Diego Brenner dos Reis**

**CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
FARROUPILHA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Linha de Pesquisa Ferramentas de Avaliação e Controle da Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Fernando do Nascimento Lock

Santa Maria, RS  
2019

Reis, Diego Brenner dos

Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico no  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
Farroupilha / Diego Brenner dos Reis.- 2019.

116 p.; 30 cm

Orientador: Prof. Dr. Fernando do Nascimento Lock  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2019

1. Planejamento Estratégico 2. Controle 3. Avaliação  
4. Processo decisório I. Lock, Prof. Dr. Fernando do  
Nascimento II. Título.

**Diego Brenner dos Reis**

**CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
FARROUPILHA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Linha de Pesquisa Ferramentas de Avaliação e Controle da Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

**Aprovado em 04 de novembro de 2019:**

---

**Fernando do Nascimento Lock, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Dalva Maria Righi Dotto, Dra. (UFSM)**

---

**Natalício Pereira Lacerda, Dr. (UNEMAT)**

Santa Maria, RS  
2019



## **AGRADECIMENTOS**

A realização do mestrado representa para mim uma conquista que não seria possível sem a participação de inúmeras pessoas. Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste objetivo e, de uma maneira especial, agradeço:

- aos meus pais pelas lições de vida e educação;
- à minha noiva, Graziela, agradeço pelo apoio e incentivo constantes;
- ao prof. Dr. Fernando do Nascimento Lock, estimado orientador, pelos ensinamentos repassados durante o curso;
- aos professores da banca, prof<sup>a</sup> Dra. Dalva Maria Righi Dotto e prof. Dr. Natalício Pereira Lacerda, pelas contribuições ao estudo realizado;
- aos demais professores do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas e seus servidores pela oportunidade de qualificação e crescimento pessoal e profissional;
- aos colegas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha pela contribuição e disponibilidade para participar da pesquisa;
- à Universidade Federal de Santa Maria;
- aos colegas do mestrado, pelo companheirismo, amizade e espírito colaborativo nas atividades que realizamos durante o curso.



## RESUMO

### **CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA**

AUTOR: Diego Brenner dos Reis

ORIENTADOR: Fernando do Nascimento Lock

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar como o controle e a avaliação da execução do planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha auxiliam os gestores no processo decisório. Quanto aos procedimentos metodológicos, caracteriza-se como qualitativa, aplicada, exploratória e estudo de caso. A investigação envolveu análise de documentos institucionais, realização de entrevistas semiestruturadas com questões abertas e consulta à legislação. Responderam às entrevistas servidores que ocupam cargos de gestão na Reitoria e nos *campi* da instituição. Os resultados demonstraram que a elaboração do planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha está formalizado no Plano de Desenvolvimento Institucional segundo as determinações do Ministério da Educação. O controle e a avaliação do planejamento estratégico ocorrem por meio do acompanhamento dos sistemas de informações como o Sistema Integrado de Gestão, Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica, a Plataforma Nilo Peçanha e planilhas de controle. Tais recursos são utilizados para a obtenção e organização de dados e relatórios que são analisados e convertidos em informações que apoiam os gestores na tomada de decisão. Assim, a principal conclusão desta pesquisa indica que a exploração dos resultados institucionais ligados ao planejamento e fornecidos pelas ferramentas de controle é tomada como referência no processo decisório e vem sendo utilizada pelos gestores para embasar seus atos e direcionar as ações estratégicas visando os resultados pretendidos. Por fim, ficou evidenciada a relação entre o controle e a avaliação do planejamento estratégico e o processo decisório, uma vez que os dois processos alimentam um ao outro com dados e informações e compartilham, em muitos casos, das mesmas ferramentas.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Controle Interno. Avaliação. Processo Decisório.



## ABSTRACT

### CONTROL AND EVALUATION OF STRATEGIC PLANNING IN THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY FARROUPILHA

AUTHOR: Diego Brenner dos Reis

PROFESSOR ADVISER: Fernando do Nascimento Lock

This research aimed to identify how the control and the evaluation about the execution of the Federal Institute of Education, Science and Technology Farroupilha strategic planning support the managers in the decision-making process. Regarding to methodological procedures this research is characterized as qualitative, applied, exploratory and case study. The investigation involved the institutional documents analysis, semi-structured interviews with opened questions and consultation of legislation. Responded to the interviews the servants who are managers at the Rectory and *campi* in the institution. The results demonstrated that the elaboration of the strategic planning of the Federal Institute of Education, Science and Technology Farroupilha is formalized in the Institutional Development Plan according to the Ministry of Education. The control and the evaluation of the strategic planning occur through monitoring of information systems such as the Integrated Management System, the Federal Government's Integrated Financial Management System, the National Information System for Vocational and Technological Education, the Nilo Peçanha Platform and control spreadsheets. These resources are used to obtain and organize data and reports that are analyzed and converted into information that supports managers in decision-making process. Thus, the main conclusion of this research indicates that the exploration of the institutional results linked to planning and provided by the control tools is taken as a reference in the decision-making process and it has been applied by the managers to base their actions and direct strategic actions aiming at the intended results. Finally, it evidences the relationship between the control and the evaluation of the strategic planning and the decision-making process, since both processes feeds off one another with data and information and, in many cases, it shares the same tools.

**Keywords:** Strategic Planning. Internal Control. Evaluation. Decision-Making Process.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo integrado de planejamento e orçamento governamental .....	27
Figura 2 - Níveis hierárquicos do planejamento estratégico.....	34
Figura 3 - Cadeia de valor .....	44
Figura 4 - Estrutura e perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
Figura 5 - Desenho da pesquisa .....	63
Figura 6 - Cadeia de valor do IFFar .....	68
Figura 7 - Estrutura organizacional simplificada da Reitoria do IFFar .....	69
Figura 8 - Estrutura organizacional simplificada dos <i>campi</i> .....	70
Figura 9 - Inter-relação entre as comissões de elaboração do PDI 2019-2026 do IFFar.....	74
Figura 10 - Mapa estratégico.....	76
Figura 11 - Etapas do processo decisório no IFFar.....	91
Figura 12 - Fatores de aperfeiçoamento do controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar .....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas do pensamento estratégico.....	31
Quadro 2 - Tipos de estratégias .....	32
Quadro 3 - Etapas do planejamento estratégico .....	36
Quadro 4 - Plano de Ação .....	39
Quadro 5 - Etapas do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico .....	42
Quadro 6 - Características dos indicadores de desempenho.....	43
Quadro 7 - Dimensões para análise de indicadores.....	45
Quadro 8 - Perspectivas do BSC nos setores privado e público .....	49
Quadro 9 - Momentos do Planejamento Estratégico Situacional .....	51
Quadro 10 - Processo decisório, controle e avaliação do planejamento estratégico	55
Quadro 11 - Técnicas prescritivas de apoio à tomada de decisão .....	56
Quadro 12 - Modelos da abordagem descritiva de tomada de decisão .....	57
Quadro 13 - Tipologia dos sistemas de informações .....	60
Quadro 14 - Relação entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos adotados	65
Quadro 15 - Principais Leis, Regimentos, Estatutos e Portarias que regem o Instituto Federal Farroupilha .....	67
Quadro 16 - Dispositivos legais que embasam a elaboração do PDI do IFFar .....	72
Quadro 17 - Resoluções e portarias que embasam a elaboração do PDI do IFFar ..	73
Quadro 18 - Casos de tomadas de decisões .....	90
Quadro 19 - Relação entre o processo decisório e as atividades do controle estratégico.....	93
Quadro 20 - Síntese dos resultados da pesquisa.....	97



## LISTA DE APÊNDICE

Apêndice 1 - Roteiro de entrevistas: Controle e avaliação do planejamento estratégico institucional.....	114
--	-----



## LISTA DE SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CAAD - Comitê Assessor de Administração

CADIP - Comitê Assessor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

CEFET - Centros Federais de Educação Tecnológica

CENSUP - Sistema do Censo da Educação Superior

CES - Câmara de Educação Superior

CNE - Conselho Nacional de Educação

CODIR - Colégio de Dirigentes

CR - Centro de Referência

DPDI – Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

EaD - Educação a Distância

EFET - Escolas Técnicas Federais

FUNDAP - Fundação de Desenvolvimento Administrativo

IFFar - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

IES - Instituição de Ensino Superior

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NAP - Nova Administração Pública

NGP - Nova Gestão Pública

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PES - Planejamento Estratégico Situacional

PPA - Plano Plurianual

PNE - Plano Nacional de Educação

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TCU - Tribunal de Contas da União



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 O PARADIGMA FUNCIONALISTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	25
2.2 PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL .....	27
2.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES .....	29
2.3.1 Planejamento estratégico organizacional .....	33
2.3.2 Controle e avaliação do planejamento estratégico .....	41
2.3.3 Planejamento Estratégico Situacional .....	50
2.4 TOMADA DE DECISÃO .....	52
2.4.1 Processo decisório, controle e avaliação do planejamento estratégico .....	54
2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	58
2.5.1 Tipologia dos sistemas de informações.....	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	61
3.1.1 Desenho da pesquisa.....	62
3.2 COLETA DE DADOS .....	63
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	64
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	66
4.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA.....	66
4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	71
4.3 O CONTROLE E A AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	79
4.4 O PROCESSO DECISÓRIO .....	87
4.5 CONTROLE ESTRATÉGICO E TOMADA DE DECISÃO .....	92
5 CONCLUSÃO.....	99
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE .....	114
ANEXOS .....	115



## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento como uma ação governamental deve ser orientado para a execução das políticas públicas através dos seus agentes, buscando atender as demandas sociais cada vez mais diversificadas, os objetivos do governo e a organização dos serviços públicos, viabilizando o processo de tomada de decisões, a racionalização na utilização de recursos e a redução de riscos. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar), instituição onde se realizou esta pesquisa, articula a educação superior, técnica e profissionalizante nas modalidades presencial e a distância, desempenhando um importante papel como agente executor de políticas públicas voltadas para a educação gratuita e de qualidade e buscando contribuir para o desenvolvimento humano, social e econômico das comunidades onde atua.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 estabelece, em seu Art. 174, que o planejamento é função do Estado, determinante para o setor público e que objetiva o desenvolvimento nacional equilibrado, incorporando e compatibilizando os planos nacionais e regionais de desenvolvimento. Diante desse fato, o planejamento governamental para a área da educação tem como principais instrumentos o Plano Nacional de Educação, o Plano Plurianual que possui a função de aprimorar a ação do governo, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

O tema central desta pesquisa está relacionado diretamente ao planejamento governamental, pois o IFFar, seguindo as determinações do Ministério da Educação (MEC), tem o seu planejamento estratégico definido e formalizado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A elaboração deste documento é requisito obrigatório para o funcionamento das Instituições de Ensino Superior, sejam elas públicas ou privadas.

Neste contexto, o planejamento estratégico do IFFar tem sido desenvolvido e aplicado observando as exigências legais, bem como as necessidades de adaptações diante dos desafios impostos pelos ambientes interno e externo que podem impactar a visão e a missão institucional. Assim, ao abordar o planejamento institucional, esta pesquisa concentra-se no PDI 2014-2018 e PDI 2019-2026, período em que os gestores disponíveis para as entrevistas ocupavam, e vêm ocupando em 2019, os cargos de gestão que lhes atribui a responsabilidade de tomar as decisões institucionais.

Para Oliveira (2018), o planejamento estratégico trata do futuro pretendido para as instituições. Na sua elaboração são estabelecidos os objetivos, as metas, as ações estratégicas e as avaliações a serem seguidas para que se logre êxito em executá-lo. Segundo o autor, a etapa de elaboração do planejamento estratégico deve ser seguida de execução, controle e avaliação dos resultados e isso tudo implica em um processo decisório permanente, inserido num contexto não controlável, independente e mutável.

Além disso, os autores Wrigh, Kroll e Parnell (2011) indicam que a verificação dos resultados da execução do planejamento estratégico e a sua consequente avaliação permitem prover melhorias à organização a partir de um novo ciclo de planejamento. Para esses autores, a execução das ações planejadas pelas organizações precisa de controle e avaliação para indicar se os rumos definidos na fase de elaboração do planejamento estão sendo seguidos. Esse processo denominado de Controle Estratégico deve possibilitar à instituição medir quantitativamente os resultados realizados e compará-los com aqueles pretendidos.

Acrescenta-se que as etapas de controle e avaliação do planejamento estratégico permitem que se conheça a realidade da instituição em relação ao seu ambiente de atuação e os efeitos das ações implementadas. Estas etapas devem ocorrer por meio de ferramentas e tecnologias apropriadas a fim de que se possa identificar problemas e oportunidades proativamente, obter vantagem competitiva, aferir resultados e auxiliar os gestores na tomada de decisões.

Buscando ampliar o olhar sobre o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico, o problema desta pesquisa trata da seguinte questão: Como o controle e a avaliação do planejamento estratégico vêm sendo utilizados no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões?

Para a construção desta pesquisa, o objetivo geral consiste em identificar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha auxiliam os gestores no processo decisório. Por conseguinte, os três objetivos específicos são: 1) Examinar a metodologia de elaboração do planejamento estratégico institucional; 2) Levantar as formas de controle e avaliação do planejamento estratégico institucional; e 3) Identificar os procedimentos e as ferramentas que apoiam os gestores na tomada de decisões.

Ao se assumir que o controle e a avaliação são etapas fundamentais do planejamento estratégico institucional, esta pesquisa é oportuna por investigar um caso real de como eles ocorrem. O estudo foi realizado em uma instituição de ensino que integra um modelo de política pública voltada para a educação superior, básica e profissionalizante implementado em 2008, no segundo mandato do Governo Lula, através da Lei nº 11.892.

Dada a importância intrínseca das instituições públicas de ensino, o planejamento estratégico e as etapas de controle e avaliação devem agir coordenados, resultando num processo gerencial facilitador para a realização da missão institucional, atendimento das demandas sociais por educação, probidade administrativa e tomada de decisão. Os autores Sant'Ana et al. (2017) ratificam a relevância do controle estratégico, indicando que o foco deve recair sobre a mensuração do desempenho institucional com o objetivo de monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso de recursos e a entrega de serviços, tendo em vista a missão, a visão, os valores e as estratégias definidas pela instituição.

Acrescenta-se que as etapas de controle e avaliação do planejamento estratégico no âmbito da instituição pesquisada se fazem necessárias para certificar os gestores sobre a realização dos objetivos e metas institucionais inicialmente programados no PDI e Planos de Ação. Essas etapas devem possibilitar aos gestores do IFFar identificar a ocorrência de desvios do planejamento; verificar se os resultados apresentados nos programas, projetos e planos se aproximam do que foi previsto; atender ao processo de prestação de contas dos órgãos de controle e produzir informações para auxiliar no processo decisório.

No seu aspecto prático, esta investigação é importante porque tem o objetivo exploratório de levantar informações que proporcionam conhecer como ocorre o controle e a avaliação do planejamento estratégico institucional e a sua utilidade na tomada de decisão. Considera-se esta compreensão pertinente porque permite identificar as práticas e os resultados do controle referente ao planejamento estratégico. Além disso, pesa a favor deste estudo a aprendizagem organizacional proporcionada por este processo e a motivação para que se alcance resultados melhores ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2018).

Na medida em que o controle e a avaliação do planejamento estratégico e o processo decisório se relacionam, aperfeiçoá-los como ferramentas de gestão é importante para que uma instituição pública como IFFar desempenhe o seu papel

social. A investigação sobre os aspectos operacionais do controle estratégico segue alinhada à constante necessidade de mudar e melhorar os processos gerenciais, contribuindo para a realização dos planos institucionais e tornando as decisões mais assertivas. O tema pesquisado também se justifica pelo seu desdobramento em decisões que envolvem recursos públicos dos tipos orçamentários, patrimoniais, estoques de materiais, pessoas, máquinas e equipamentos, entre outros. Por isso, é importante que as falhas no controle estratégico sejam minimizadas a fim de se evitar dispêndios em ações que não mantenham relação com os interesses institucionais ou sociais e, desta forma, obstando custos indevidos de funcionamento.

A escolha do IFFar para a realização desta pesquisa se deve à facilidade de acesso aos sujeitos entrevistados e aos dados que a embasam, visto que o pesquisador é servidor da instituição. Indica-se, ainda, que este estudo parte da intenção de contribuir para aperfeiçoar o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar a partir do seu reconhecimento. Com isso, espera-se gerar efeitos positivos para o desenvolvimento institucional, prestação de contas e também para a transparência pública, entre outros.

Salienta-se que esta pesquisa está vinculada à Linha de Pesquisa Ferramentas de Avaliação e Controle da Gestão Pública do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas. É objetivo desta linha de pesquisa construir, aprimorar e/ou aplicar ferramentas para avaliação e controle da gestão pública sob diferentes dimensões de análise. No ambiente das organizações públicas, as pesquisas nesta linha buscam desenvolver indicadores, modelos de avaliação e ferramentas de controle interno e avaliação da eficiência, eficácia, efetividade e transparência da gestão pública.

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos. Inicialmente são expostos aspectos introdutórios, seguidos do capítulo dois onde há um referencial teórico sobre os conceitos que embasam o desenvolvimento dos trabalhos. No terceiro capítulo discorre-se acerca dos procedimentos metodológicos que foram adotados. No quarto capítulo constam a apresentação e a análise dos resultados encontrados. A Conclusão está no capítulo cinco e, por fim, há referências, apêndice e anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos que embasam este estudo. Inicialmente seguem informações sobre o paradigma funcionalista e a administração pública gerencial, o planejamento governamental e estratégico e um panorama geral da teoria das decisões de Herbert Simon e os sistemas de informações.

### 2.1 O PARADIGMA FUNCIONALISTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Um paradigma consiste num conjunto de ideias que serve como padrão. À vista disso, Keinert (2007) argumenta que um paradigma pode ser definido como conjunto de regras, normas, valores, teorias e crenças que orientam a ciência produzida por uma comunidade científica num dado período de tempo, o qual fornece soluções modelares nas quais surgem as tradições coerentes e específicas da pesquisa científica.

Neste contexto, o paradigma sociológico funcionalista, ou funcionalismo, tem sido predominante na condução dos estudos organizacionais. Na ótica do paradigma funcionalista as organizações são objetos tangíveis, concretos e objetivos. Este paradigma tem origem na França durante o século XIX e está pautado na sociologia positivista de August Comte e nos princípios da regulação de Émile Durkheim, buscando compreender as funções de cada ente social através de uma abordagem objetiva e racional (BURRELL e MORGAN, 1979; ROYCE, 2015).

No âmbito da administração pública, Morgan (2007) relata que no paradigma funcionalista enquadram-se a Teoria da Administração Científica; a Teoria da Burocracia; a *Progressive Public Administration*; teorias comportamentais; teorias de sistemas; teorias da alocação de recursos; a Teoria das Escolhas Públicas; a Teoria da Agência; o Neoinstitucionalismo das Escolhas Racionais; o Neoinstitucionalismo Econômico; o Gerencialismo; o Neogerencialismo e a Teoria da Boa Governança.

Conforme Dias (2017) as mudanças culturais, econômicas e sociais decorrentes do fenômeno da globalização na segunda metade do século XX demandam das instituições públicas uma nova forma de atuação. Neste contexto, surge em 1970, no Reino Unido, a *New Public Management*, ou a Nova Gestão Pública (NGP), e em 1980, nos Estados Unidos, a *New Public Administration*, ou a Nova Administração Pública (NAP), ambas baseadas em modelos gerenciais e

fortemente influenciadas pelo pensamento neoliberal com ênfase no mercado. Estes modelos de administração pública, conforme explica Matias-Pereira (2012), são orientados para as demandas dos cidadãos e os interesses sociais, com foco em resultados, flexibilização administrativa, controle social e valorização das pessoas.

Como aponta Bresser-Pereira (1996), estas novas formas de administração pública baseadas em modelos gerenciais inspiram-se nos avanços realizados pela administração de empresas no setor privado e têm como uma das suas características o atendimento satisfatório das demandas dos cidadãos. Nessa linha, Paula (2005) informa que a administração pública gerencial é orientada para a inserção de elementos da lógica empresarial para dentro das instituições públicas através da transferência e da adaptação de conhecimentos gerenciais desenvolvidos no contexto da administração privada.

O modelo de administração pública gerencial, conforme indica Gomes (2009), tem na busca por maior eficiência na administração pública um dos seus objetivos cruciais. Contudo, Paula (2005) adverte que é inadequado assumir a premissa de que o setor privado é mais eficiente que o setor público na proposição e aplicação de decisões administrativas, motivo pelo qual se incentiva a transposição de práticas gerenciais do setor privado para o público. Para Oliveira e Paula (2014), a administração pública gerencial contempla o valor da eficiência na medida em que visualiza a necessidade de definição dos objetivos e sua operacionalização em resultados, e ainda em flexibilidade quanto aos recursos e processos, o que permite uma adequação mais racional aos fins visados.

Quanto às premissas da administração pública gerencial, Dias (2017) cita: a redução do setor público em tamanho, recursos e âmbito de influência; a descentralização e a flexibilização administrativa; a eliminação do excesso de níveis hierárquicos; o rompimento com os métodos burocráticos de gestão; o foco no usuário dos serviços públicos; a valorização do servidor e o estímulo a sua capacidade empreendedora e inovadora; e a avaliação de desempenho da gestão em relação aos objetivos.

Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), a partir daquele ano a administração pública gerencial passa a ser adotada formalmente no Brasil. Diante disto e do fato de que o planejamento estratégico institucional expresso no PDI demanda controle sobre as medidas de desempenho e resultados

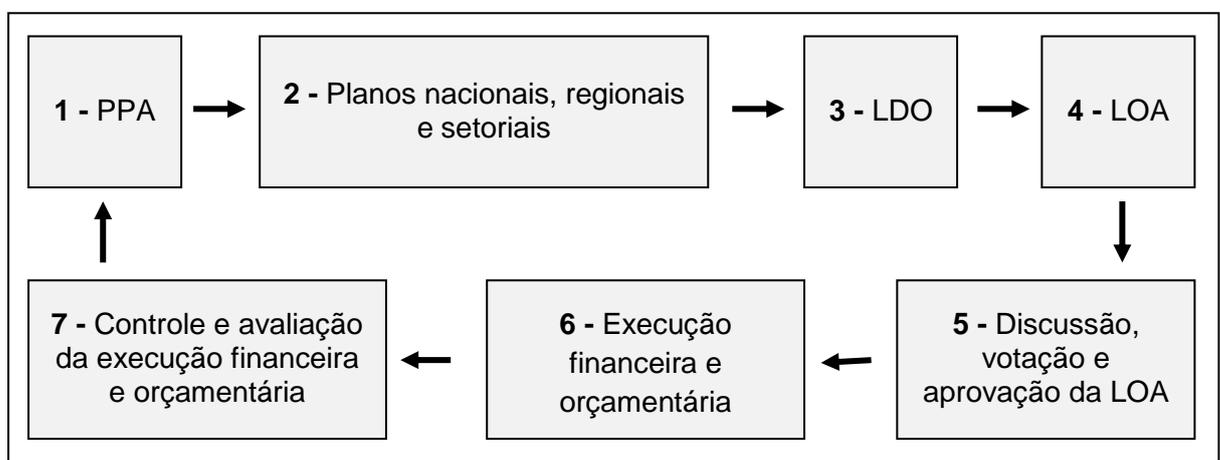
relacionadas aos objetivos e metas programados, esta pesquisa segue a contextualização da administração pública gerencial.

## 2.2 PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

No âmbito do poder público, Dias (2017) define o planejamento como uma técnica decisória que visa um futuro pretendido e envolve a determinação de objetivos e meios apropriados para atingi-los. Neste contexto a Constituição Federal do Brasil de 1988, no seu art. 174, estabelece o Estado como o agente normativo e regulador da atividade econômica que deve exercer, “na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado”. Para Matias-Pereira (2012), há, portanto, uma imposição constitucional para que o Estado cumpra a sua função de planejamento e ação governamental através da execução de políticas públicas que atendam às demandas sociais e proporcionem atingir o progresso econômico e social.

A Constituição Federal do Brasil de 1988 apresenta os instrumentos Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e as Leis Complementares como integrantes do sistema de planejamento e orçamento adotado pela União, estados e municípios. Para Marques (2015), tais instrumentos constituem um ciclo integrado do planejamento governamental em que o PPA, a LDO, a LOA e as Leis Complementares são inter-relacionados, harmônicos e interdependentes entre si. A seguir, a Figura 1 ilustra este ciclo.

Figura 1 - Ciclo integrado de planejamento e orçamento governamental



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Marques (2015).

Iniciando o ciclo do planejamento e orçamento governamental, o PPA deve estabelecer, de forma regionalizada, os programas e ações estratégicas que o governo pretende realizar (BRASIL, 1988). Conforme apontam Albuquerque, Medeiros e Feijó (2013), o PPA promove a convergência do conjunto das ações públicas que visam o cumprimento das estratégias governamentais. De acordo com Giambiagi e Além (2016) o PPA deve estabelecer diretrizes, objetivos e metas quantificáveis para as ações públicas definidos para cada programa, que devem ser avaliados por meio de indicadores.

A LDO contém as orientações para a elaboração da LOA e representa uma ligação entre o PPA e a LOA. Também compreende as metas e prioridades da administração pública federal, as alterações na legislação tributária e a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. A LOA representa o orçamento anual referente aos três Poderes da União, abrangendo o orçamento de investimento das empresas públicas da União, o orçamento da seguridade social e as áreas da educação, segurança, habitação, urbanismo, entre outras. As etapas finais do ciclo do planejamento governamental compreendem o monitoramento e a avaliação da execução da LOA pelos controles interno e externo para fins de prestação de contas (BRASIL, 1988; MARQUES, 2015).

Na área educacional, a Emenda Constitucional Nº 59/2009 determina que o Plano Nacional de Educação (PNE) coordene o sistema nacional de educação definindo recursos, diretrizes, objetivos, metas e estratégias para desenvolver o ensino nos seus diversos níveis, etapas e modalidades. Como o PNE tem duração decenal e abrange a vigência completa da LOA e PPA, a elaboração destes últimos deve tomá-lo como referência para definir o orçamento que chega até as instituições públicas de ensino e as ações governamentais para a área da educação que devem ser implementadas pelos respectivos órgão executores, com efeitos sobre o planejamento estratégico institucional destes últimos, como no caso do IFFar.

Para executar as políticas governamentais voltadas para a educação deve o IFFar elaborar o seu PDI e por em prática suas ações estratégicas com atenção ao que dispõe o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Este sistema avaliativo foi instituído pela Lei 10.891/2004 e busca promover a melhoria da qualidade da educação superior no país. Nas avaliações do SINAES são observados o PDI; as políticas de ensino, pesquisa, extensão; a responsabilidade social da instituição; a comunicação com a sociedade; as políticas de gestão de

pessoas; organização e gestão da instituição; a infraestrutura física; planejamento e avaliação; as políticas de atendimento aos discentes e a sustentabilidade financeira.

### 2.3 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento é a primeira das quatro funções da administração, sendo seguida pela direção, organização e controle. O planejamento implica o ato de racionalizar antes de agir, antecipando aquilo que se pretende fazer. Nesse sentido, Ackoff (1976) indica que o planejamento é um meio que define um futuro desejado pela organização, sendo ele uma projeção de onde a organização gostaria de estar e quando ela deseja atingir esse estado.

Nas instituições públicas ou privadas o planejamento serve para traçar o curso mais adequado a ser seguido para atingir os objetivos previamente definidos, com maior eficiência. Para Mintzberg (1994) e Mintzberg (2004), o planejamento é um processo integrado de decisões que formaliza e explicita a estratégia visando à produção de um resultado articulado. Ou seja, o planejamento é o controle do futuro da organização por meio de análise racional. A formalização do planejamento pretende assegurar que os esforços organizacionais sejam expressos de modo que haja uma compreensão e coordenação das atividades globais da organização, no intuito de esclarecer gestores e colaboradores para garantir que tais atividades sejam realizadas.

De acordo com Paludo e Procopiuck (2014), o planejamento reúne princípios teóricos, partes metodológicas e demais técnicas que guiam as organizações e instituições para alcançar seus objetivos. Em relação às vantagens que o planejamento traz para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, os autores Matias-Pereira (2012) e Sobral e Peci (2013) citam: a organização das operações, a definição de um objetivo comum, o direcionamento dos esforços num sentido único, a maximização da eficiência, o acompanhamento e o enfrentamento das mudanças nos ambientes organizacionais, o seu fator motivacional, ser um vetor de aprendizagem e comprometimento, além da redução de riscos e ser um fundamento lógico para a tomada de decisões.

Em relação à estratégia, a sua aplicação no campo da administração decorre historicamente de uma adaptação dos ambientes militares para os empresariais. Para os autores Pereira, Silva e Lopes (2014), a estratégia tem como característica

a mudança. Ela é um processo dinâmico e ajustável e à medida que a sua implementação ocorre, detectam-se os pontos que precisam ser repensados e se estabelece quais ações deverão ser realizadas.

A estratégia, segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), consiste num conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Na definição dos autores Prahalad e Hamel (2005), a estratégia é um conjunto de medidas adotadas num momento presente para capturar oportunidades no futuro. Para esses autores, a estratégia identifica e propõe meios para o domínio das competências necessárias ao alcance dos objetivos desejados, indo além da preocupação com a adequação total entre metas e recursos.

Para Meyer Pascucci e Mangolin (2012), as estratégias têm origem em iniciativas formais de uma instituição ou, de outra forma, em iniciativas individuais ou de grupos de pessoas. Dessas iniciativas resultam as reações dos gestores diante dos desafios do dia a dia que, segundo Müller (2014), servem para determinar a posição competitiva da organização, sendo desdobradas em planos de ação que auxiliem a gestão na tomada de decisões e aplicação de recursos.

A concepção das estratégias organizacionais precisa estar orientada para o futuro. Nesse sentido, Oliveira (2009) afirma que as estratégias devem ser estabelecidas tendo em mente a sobrevivência, a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento organizacional. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que sejam aproveitadas todas as oportunidades possíveis e utilizando a estratégia certa no momento certo.

Conforme indicam Gerry, Acholes e Whittington (2011) todo o processo que envolve a questão da estratégia permite que sejam tomadas decisões acerca das orientações de longo prazo da organização; a obtenção de vantagens sobre os concorrentes; o estabelecimento de mudanças nos ambientes de negócio da organização; o desenvolvimento de recursos e competências e permite a criação de valor para as pessoas ou grupos interessados nas atividades e resultados organizacionais (*stakeholders*).

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam as dez escolas do pensamento estratégico, cada uma com características distintas umas das outras e divididas em três categorias. Embora cada escola tenha características próprias,

aconselham os autores combiná-las e integrá-las a critério de cada organização, conforme as suas necessidades de formulação de estratégias.

O Quadro 1 apresenta uma breve descrição das diferentes escolas do pensamento estratégico apresentadas pelos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Quadro 1 - Escolas do pensamento estratégico

<b>Categoria</b>	<b>Escola</b>	<b>Descrição</b>
Prescritiva	<i>Design</i>	A estratégia é entendida como um processo de ajuste entre as forças e as fraquezas da organização com as ameaças e oportunidades de seu ambiente (SWOT).
	Planejamento	A estratégia é entendida como um processo formal e estruturado que pode ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificações e sustentado por técnicas orçamentárias, programas e planos operacionais.
	Posicionamento	A estratégia é vista como um processo analítico formal baseado em análises dos ambientes organizacionais interno e externo, e nas cinco forças competitivas: concorrentes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes.
Descritiva	Cognitiva	Entende a formulação da estratégia como um processo mental, individual, informal e intuitivo; resultando em modelos, mapas, conceitos e esquemas.
	Aprendizagem	A formulação da estratégia é um processo emergente, que surge através do aprendizado do estrategista e tem origem em toda a organização através de seus membros.
	Poder	Entende a estratégia como um processo político de negociação, dividida em micropoder, onde o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações é visto como um fenômeno político que envolve barganha, persuasão e confronto entre os atores que dividem o poder na empresa; e macropoder, onde a organização é entendida como uma entidade capaz de constituir redes de relacionamento para negociar estratégias de seu interesse.
	Ambiental	A formulação da estratégia é um processo reativo. A organização é passiva diante do ambiente ao qual deve se adaptar.
	Empreendedora	A estratégia é tida como um processo visionário dependente da visão do líder.
	Cultural	A formulação da estratégia é um processo coletivo, voltado para os interesses comuns e influenciado pela cultura organizacional.
Prescritiva/ Descritiva	Configuração	A estratégia é um processo capaz de transformar a maneira como as organizações estão configuradas (suas características).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Na primeira categoria, a Prescritiva, é dada ênfase em descrever como as estratégias devem ser formuladas, enquanto na segunda categoria, a Descritiva, a preocupação é descrever como as estratégias são, de fato, formuladas. Já na

terceira categórica, chamada de Prescritiva/Descritiva, há uma combinação entre elementos das duas categorias anteriores.

Depreende-se da leitura do Quadro 1 que cada escola traz a sua visão particular sobre a estratégia nas organizações. Contudo, a junção desses pontos de vista permite o entendimento de que a elaboração das estratégias organizacionais representa um processo formal de mudança, reflexivo e analítico, de aprendizagem individual ou coletiva e executável que se presta para definir uma nova realidade pretendida, que ações devem ser implementadas e os resultados esperados.

Quanto aos tipos de estratégias, os autores Mintzberg, Lampel e Qinn (2006) apresentam os seguintes: a estratégia planejada, a empreendedora, a ideológica, a guarda-chuva, de processo, a desconectada, de consenso e a imposta. O Quadro 2 traz uma compilação dos tipos de estratégia referidos pelos autores citados.

Quadro 2 - Tipos de estratégias

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Planejadas	Partem de planos formais com intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central. São apoiadas por controles formais para garantir sua implementação conforme fora concebida.
Empreendedoras	Têm origem na visão pessoal de um único indivíduo (líder) e são adaptáveis às oportunidades. São estratégias relativamente deliberadas, mas também podem ocorrer sem intencionalidade.
Ideológicas	São estratégias que têm origem em crenças comuns, numa visão coletiva de todos os membros da organização.
Guarda-chuvas	Neste tipo de estratégia, as metas são amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las.
De processos	Uma liderança controla o processo da estratégia, mas o seu conteúdo fica a cargo dos outros atores.
Desconectadas	Originam-se a partir de membros ou subunidades distintas do resto da organização.
De consensos	Vários atores convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns.
Impostas	O ambiente determina os padrões das ações, seja por imposição direta ou por meio de apropriação implícita ou limitação de escolha organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Lampel e Qinn (2006).

Similarmente ao que ocorre com o conceito de estratégia e as suas variadas definições, os tipos de estratégia não são somente aqueles apresentados no Quadro 2. Neste contexto de tipificar as estratégias organizacionais, os autores Wright, Kroll e Parnell (2011) indicam outros tipos de estratégias que as organizações podem

adotar. São elas: as estratégias de crescimento (expansão, aquisições, uniões, parcerias e aumento da capacidade produtiva), as estratégias de estabilidade (manutenção da situação atual) e as estratégias de redução ou desinvestimentos (estruturas enxutas, eficazes, lucrativas e venda de ativos). O autor Porter (1999), referência nos estudos sobre estratégia, apresenta quatro tipos de estratégia: gestão de *portfólio*, reestruturação, transferência de atividades e compartilhamento de atividades.

Resumidamente, a estratégia de gestão de *portfólio* consiste na aquisição de outras organizações que estejam subavaliadas. A estratégia de reestruturação consiste em reformular as unidades ou os setores com desempenhos ineficientes. A estratégia de transferência de atividades representa um alto grau de colaboração e sinergia entre as unidades de uma organização, desempenhando um papel integrador. Na estratégia do compartilhamento de atividades as unidades das organizações são motivadas a compartilhar atividades, com a alta administração desempenhando um papel integrador.

### **2.3.1 Planejamento estratégico organizacional**

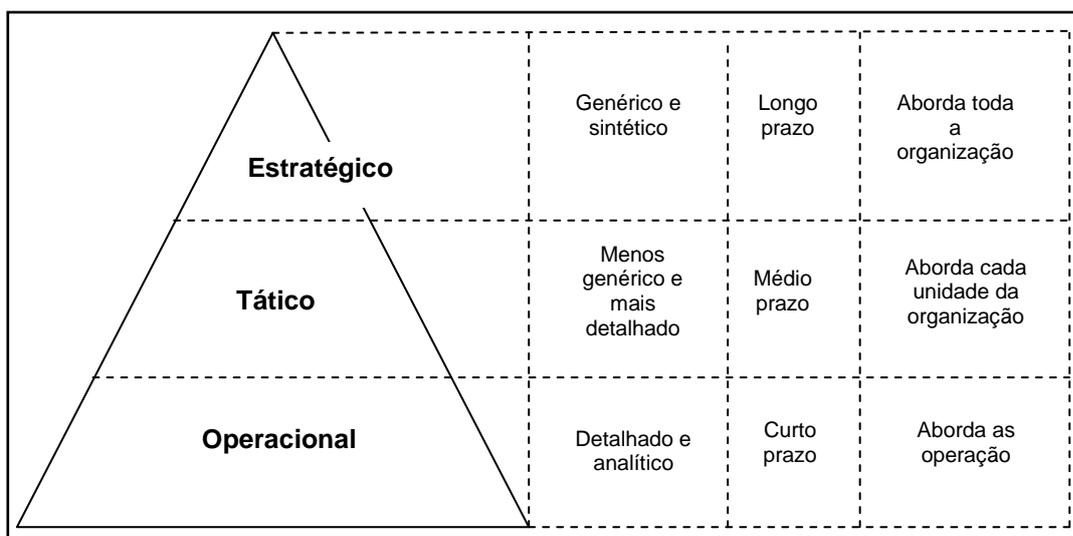
O planejamento estratégico é, segundo Kotler (1998), um processo metodológico gerencial responsável pela direção a ser seguida pelas organizações, tendendo para uma maior interação com o ambiente em que elas atuam. Na visão dos autores Pasha, Poister e Edwards (2015), o planejamento estratégico organizacional é uma abordagem racional e abrangente para formulação da estratégia que segue um processo sistemático, com metodologia específica, que busca garantir a vitalidade das organizações no longo prazo. Recchia (2016) informa que o planejamento estratégico organizacional advém da adaptação do planejamento militar aplicado em ações de guerra, com as devidas adequações de conceitos e modelos.

Os autores Fernandes e Berton (2012) advertem que é comum confundir planejamento estratégico com a administração estratégica. Para sanar isto, os autores informam que o planejamento estratégico é parte integrante de uma área maior, a administração estratégica. Esta grande área sendo composta pelos processos de planejamento, execução e controle. Portanto, o planejamento é o primeiro dos processos da administração estratégica.

Em relação aos propósitos do planejamento estratégico, os autores Kotler e Armstrong (1993) informam serem eles o desenvolvimento e a manutenção de ajustes dos objetivos, das potencialidades e mudanças diante das oportunidades. Nessa linha, Oliveira (2018) define os propósitos do planejamento estratégico como sendo o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem uma situação viável de avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais, e que facilitarão os processos decisórios ulteriores de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Assim, o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir os riscos envolvidos nos processos de tomada de decisão e, conseqüentemente, a aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Conforme Asnoff (1993), as organizações diante das suas limitações de recursos necessitam de direcionamento estratégico para tomarem decisões que as mantenham equilibradas nos ambientes em que atuam. Segundo informam Kaplan e Norton (1997) e Porter (2004), o planejamento estratégico é caracterizado por relacionar a forma de se manter esse equilíbrio e adequar as capacidades das organizações aos ambientes onde estão inseridas. O planejamento estratégico, segundo Andrade (2012), se divide em três níveis hierárquicos e pode ser ilustrado conforme a Figura 2.

Figura 2 - Níveis hierárquicos do planejamento estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Andrade (2012).

Na Figura 2, o mais alto nível contém o Planejamento Estratégico. Esse é o processo do planejamento que trata das questões principais das organizações, considerando a análise dos ambientes interno e externo, determinando um rumo amplo e generalizado para as organizações. Possui um horizonte temporal de longo prazo e sua responsabilidade é do mais alto nível da gestão, embora conte com a participação de outros níveis hierárquicos dentro das organizações.

No nível intermediário está o Planejamento Tático, responsável pelas decisões departamentais ou setoriais. Esse, por sua vez, constitui um desdobramento do planejamento do nível estratégico, com objetivos mais específicos de médio prazo e um período de tempo mais curto em relação ao planejamento estratégico.

No mais baixo nível está o operacional, responsável pela programação e execução das tarefas no curto prazo. Nesse nível do planejamento trata-se das questões gerenciais referentes a cada unidade onde as tarefas são executadas. São desenvolvidos planos com horizonte de tempo de curto prazo, podendo ser mensal, semanal ou diário.

Para que o planejamento estratégico minimize a ocorrência de falhas durante o seu processo de elaboração e execução, os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) advertem que não deve haver excesso de rigidez. Neste sentido, consta no PDI 2019-2026 que por este se tratar de um planejamento de longo prazo para o IFFar uma das suas características é a flexibilidade. Desta maneira, as ações institucionais foram planejadas sem que estejam estritamente presas ao plano original. Seguindo a indicação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estão previstas avaliações e revisões periódicas para o PDI 2019-2026 com o propósito de adequar o planejamento estratégico, os objetivos e as metas traçados inicialmente.

Para os autores Best et al. (2015) o planejamento estratégico é um processo sistemático de concepção de um futuro desejado a partir da tradução da visão institucional em objetivos e metas, somados a uma sequência de etapas para alcançá-los. Para Kotler (1998), estas etapas são: (1) definição da missão do negócio; (2) análise SWOT; (3) formulação de metas; (4) formulação da estratégia; (5) formulação do programa; (6) implementação e, por fim, (7) *feedback* e controle.

O Quadro 3 apresenta uma revisão das etapas do planejamento estratégico citadas por outros pesquisadores. Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Anjasni (2013), Itani, O'Connel e Mason (2014) e Oliveira (2018) sugerem outros

passos a serem seguidas para o desenvolvimento de todo o processo que envolve o planejamento estratégico, conforme é demonstrado a seguir.

Quadro 3 - Etapas do planejamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)	Anjasni (2013)	Itani, O'Connel e Mason (2014)	Oliveira (2018)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise SWOT;</li> <li>• Definição das etapas e serem seguidas;</li> <li>• Articulação das etapas às listas de verificação; e</li> <li>• Fixação de objetivos, elaboração de orçamentos e planos operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer o tipo de planejamento estratégico;</li> <li>• Identificar missão, visão e valores institucionais;</li> <li>• Identificar encontros e desencontros;</li> <li>• Conciliar diferenças;</li> <li>• Determinar o futuro pretendido pela instituição;</li> <li>• Identificar novas missões;</li> <li>• Identificar pontos fortes;</li> <li>• Padronizar a tomada de decisões; e</li> <li>• Desenvolver planos de ações estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da missão e visão;</li> <li>• Diagnóstico dos ambientes interno e externo, com a identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;</li> <li>• Formulação de estratégias;</li> <li>• Implementação das estratégias; e</li> <li>• Controle e avaliação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da visão e valores, análises interna e externa e análise dos concorrentes;</li> <li>• Estabelecimento da missão, dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, definição da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas;</li> <li>• Estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas, projetos e planos de ação; e</li> <li>• Controle e avaliação.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Anjasni (2013), Itani, O'Connel e Mason (2014) e Oliveira (2018).

Desse conjunto de etapas apresentadas no Quadro 3, percebe-se que há grande similaridade entre as propostas dos autores citados. Entretanto, a sequência exata das etapas, ou a mais acertada, conforme salienta Oliveira (2018), deve ser desenvolvida e implementada de acordo com a realidade de cada organização, do seu modelo de gestão, dos seus negócios, produtos e serviços e outros fatores do seu ambiente de atuação.

Com base nas informações contidas no Quadro 3, observa-se que o núcleo comum das etapas do planejamento estratégico, a partir das quais podem ser

derivadas outras etapas próprias para cada organização, consiste em: (1) definição da missão, visão e valores; (2) definição dos objetivos estratégicos e metas; (3) análise dos ambientes interno e externo; (4) formulação das ações estratégicas; (5) execução; e (6) controle e avaliação do planejamento estratégico.

A missão, como se entende a partir de Oliveira (2018), é a razão de ser da organização. A definição da missão deve indicar qual é a natureza do(s) negócio(s) da organização, seu(s) produto(s) ou serviço(s), seus clientes, o diferencial competitivo da organização, onde ela atua, quais as necessidades sociais a organização pretende atender e quais as suas principais crenças e valores.

A visão, como definem Andrade (2012) e Oliveira (2018), se refere à situação futura desejada a longo prazo. Ela representa o que a organização quer ser e deve indicar um rumo claro para a sua atuação no longo prazo. Relacionando a visão com a missão, Kaplan e Norton (2004) afirmam que as declarações da missão e visão definem as metas gerais e a trajetória da organização. Para esses autores, enquanto a missão fornece o ponto de partida da organização, definindo por que esta existe, a visão pinta um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização. Elas ajudam a compreender a razão de ser da organização e o que ela pretende alcançar.

Os valores, como informa Pereira (2010), são elementos norteadores do comportamento de uma organização. Os valores balizam o comportamento dos membros da organização e orientam a formulação da estratégia e a tomada de decisão. Nesse sentido, Oliveira (2018) observa que os valores representam um conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma organização e fornecem sustentação para a tomada de decisões.

Quanto aos objetivos estratégicos, Andrade (2012) informa que defini-los é vital para o funcionamento das organizações, uma vez que eles referenciam qual é a situação futura desejada em direção da qual devem ser aplicados os recursos a fim de cumprir a missão organizacional. Nesse sentido, Oliveira (2018) informa que os objetivos estratégicos devem ser claros e perfeitamente divulgados, entendidos e aceitos; devem ser específicos, mensuráveis, realistas e motivadores; devem ser inter-relacionados entre si e correlacionados com os fatores internos e externos e devem apresentar metas que os expressem quantitativamente e possibilitem fazer comparações entre os resultados realizados e planejados.

As metas, conforme indica Francischini e Francischini (2017), podem ser definidas como sendo os valores a serem atingidos pelos indicadores que traduzem

o significado dos objetivos estratégicos a serem alcançados. Dessa forma, as metas pressupõem a existência de indicadores de desempenho. As metas devem ser específicas, com termos claros e precisos; devem ser mensuráveis numericamente e possíveis de serem coletadas; devem ser possíveis de serem alcançadas; devem ser relevantes para a organização e devem ter tempo definido para serem alcançadas.

Outra etapa importante do planejamento estratégico das organizações públicas ou privadas é a análise SWOT, que é definida por Dimitru e Pinu (2017) como um instrumento útil para identificar problemas e definir as direções das ações futuras. Ela representa um acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e é um método utilizado no planejamento estratégico para identificar o potencial organizacional, priorizar os esforços e criar uma visão comum sobre o desenvolvimento estratégico.

Segundo Matias-Pereira (2012) o objetivo da análise SWOT é fazer uma avaliação dos ambientes organizacionais para identificar fatores internos e externos que impactam no alcance dos objetivos. Nesse sentido, Shank (2009) informa que as fraquezas e os pontos fortes são os parâmetros internos da organização que podem ser controlados e que influenciam as metas do processo de gestão estratégica. Já as ameaças e as oportunidades são os elementos externos incontroláveis que pertencem ao ambiente onde a organização conduz suas atividades.

Conforme Rezende (2008), os pontos fortes de uma organização são características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização e devem ser amplamente explorados para que a organização mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas. Quanto aos pontos fracos, Matos, Matos e Almeida (2007) informam que são deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas. As ameaças, conforme Callaes, Villas Bôas e Gonzales (2006), são situações ou fenômenos externos que podem prejudicar a execução dos objetivos estratégicos. Sobre as oportunidades, Rezende (2008) indica que elas representam as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que essa tenha condições ou interesse de utilizá-las.

A partir do planejamento estratégico, de caráter mais amplo e de longo prazo, surge a necessidade de um planejamento voltado para prazos mais curtos, no

nível tático e operacional e intimamente relacionado ao planejamento do nível estratégico. Sendo assim, o plano estratégico não estará pronto a menos que haja planos de ação para cada objetivo e meta do planejamento, a fim de assegurar a execução das estratégias propostas inicialmente (COSTA, 2007).

Os planos de ação, segundo Oliveira (2009), devem detalhar os procedimentos a serem adotados, os responsáveis por sua execução e implementação, os prazos estabelecidos, os recursos necessários para o seu desenvolvimento e a implementação e os resultados finais esperados. Nesse contexto, Andrade (2012) informa que os planos de ação devem resultar em um desdobramento do planejamento estratégico em planos mais detalhados, voltados para o médio e o curto prazos. O autor sugere que nos planos de ação sejam definidas as estratégias de ação, os indicadores, as metas, os responsáveis pela execução das ações, o prazo para o cumprimento das ações e os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada ação, como é apresentado no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Plano de Ação

Plano de Ação						
Área:						
Objetivo Estratégico:						
Ação Estratégica	Responsável	Prazo		Recursos Necessários	Metas	Indicador
		Início	Fim			

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Andrade (2012).

O Quadro 4 segue o modelo de plano de ação proposto por Andrade (2012) e nele se aplica a metodologia 5W2H que, conforme indicam Junior e Cierco (2005), é utilizada, entre outras aplicações, para mapeamento e padronização de processos, estabelecimento de indicadores e elaboração de planos de ação. Esse acrônimo é originário das palavras em inglês *Who?*, *What?*, *Why?*, *When?* *Where?* *How?* e *How*

*much/How many?*, que representam as sete diretrizes do método e indicam, respectivamente: quem é o responsável pela execução da ação, o que será executado, por que executar a ação proposta, quando executar a ação, onde será executada a ação, como será realizada a ação e quanto custará a execução da ação planejada.

No domínio público a administração das instituições sob o modelo gerencial apreende, segundo Matias-Pereira (2012), os princípios concebidos originalmente para a administração privada. Contudo, a transposição de elementos da gestão do setor privado para o setor público requer atenção, uma vez que as instituições privadas se diferenciam das públicas em muitos aspectos. Para os autores Paludo e Procopiuk (2014), as diferenças que existem estão à volta do fato de que a gestão das instituições públicas volta-se para o serviço de natureza pública, enquanto que nas instituições privadas a administração está focada no lucro.

De acordo com a Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) (2006), a forma de gestão do setor público deve gerar resultados para o cidadão, e de maneira participativa. Deve haver estímulo para que a sociedade exerça o seu papel fiscalizador dos recursos públicos e buscar a gestão participativa através da cooperação das partes interessadas para a solução dos problemas comuns. Nesse sentido, o setor público, diferentemente do setor privado, deve usar o planejamento para gerar resultados que promovam o bem-estar em todas as camadas da sociedade.

Na administração pública o planejamento estratégico tem como foco a missão, a visão e as metas institucionais a serem alcançadas, considerando as demandas e expectativas da sociedade. Além disso, dada a responsabilidade com a coisa pública que é demandada dos gestores, as decisões e os planos não podem ser regidos pelo imprevisto, pressões ou mudanças conjunturais (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O planejamento elaborado pelos órgãos da administração pública, como informa Andrade (2012), deve alinhar-se às prioridades definidas por seus gestores, considerando as políticas governamentais que podem influenciar seus objetivos. Desse modo, Kannane (2010) coloca que o planejamento estratégico resta como um mecanismo facilitador da gestão pública à medida que forem adotadas práticas voltadas a dimensionar e a agilizar os processos, definindo rumos sustentáveis a médio e longo prazo para atender as necessidades coletivas.

### 2.3.2 Controle e avaliação do planejamento estratégico

O planejamento estratégico, como observado por Sena (2013), é um processo que deve ser incorporado como prática permanente nas organizações para que os objetivos e metas sejam alcançados. O autor argumenta que o processo de planejamento não pode se limitar às etapas iniciais de formulação e implementação das estratégias, mas complementado com controles e avaliações periódicos para que se torne um procedimento cíclico, flexível, responsável pelo direcionamento constante de esforços e alocação efetiva de recursos.

O termo controle e avaliação do planejamento estratégico é encontrado na literatura pesquisada com diversas variações sobre a sua denominação, mudando conforme o autor, mas sempre se referindo ao mesmo processo. Exemplificando, para Pereira (2010) o termo é “acompanhamento e controle”, enquanto que para os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Wrigh, Kroll e Parnell (2011) o termo é “controle estratégico”.

Referente ao controle estratégico, convencionou-se nesta pesquisa, diante das denominações encontradas, adotar aquela apresentada por Oliveira (2018). Para o autor, esse termo representa o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico que visa acompanhar, medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações planejadas.

Para Oliveira (2018), a finalidade do controle estratégico é produzir informações periódicas para auxiliar os tomadores de decisões, a fim de que eventuais problemas, falhas ou desvios no planejamento possam ser corrigidos. Dessa forma, o controle e a avaliação do planejamento estratégico visam assegurar que os resultados obtidos a partir da implementação de programas, projetos e planos de ação estejam de acordo com resultados anteriormente estabelecidos, possibilitando a realização dos objetivos, desafios e metas previstos.

Neste contexto, Sobral e Peci (2013) corroboram com a ideia de que a função de controle do planejamento estratégico é responsável por assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados. Para isso, são utilizados meios de monitoramento e avaliação de desempenho a fim de mensurar os resultados realizados de forma sistemática, visando o êxito naquilo que se propõe. O controle do planejamento estratégico serve para verificar se há eventuais desvios de trajeto na direção dos objetivos estratégicos organizacionais, para que haja uma correção

de rumo e se apliquem as mudanças necessárias ou, nos casos em que a trajetória esteja correta, seja garantida a sua manutenção.

Para Sobral e Peci (2013), as funções de planejamento, controle e avaliação estão intimamente ligadas, uma vez que o planejamento define os objetivos estratégicos para as organizações, e o controle e a avaliação acompanham o processo de execução dos planos para garantir que os referidos objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, o Quadro 5 apresenta as etapas do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico segundo Oliveira (2018).

Quadro 5 - Etapas do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico

Etapa	Descrição
Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação	Estes padrões são a base para a comparação dos resultados planejados. São decorrentes dos objetivos, metas, desafios, estratégias, políticas, projetos, normas e procedimentos. Podem se referir à quantidade, qualidade, tempo ou outras dimensões.
Medida dos desempenhos apresentados	Estabelecer o que medir, de acordo com critérios estabelecidos.
Comparação de resultados	Comparar os resultados realizados com as metas estabelecidas.
Ações corretivas	São medidas adotadas para corrigir problemas, falhas ou desvios no planejamento, quando houver.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2018).

As etapas do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico, indicadas no Quadro 5, constituem uma sequência de eventos que tem a finalidade de gerar informações para apoiar os processos decisórios que dependem dos resultados do planejamento estratégico. Nesse processo de controle e avaliação os padrões de medidas devem ser realistas e exequíveis, e o levantamento de dados, as medições de desempenho e as informações deles extraídas devem ser consistentes com os objetivos organizacionais para que se identifiquem os eventos que afetam positiva ou negativamente os resultados e metas previstos e se decida sobre como agir.

No processo de controle e avaliação do planejamento estratégico a utilização de indicadores de desempenho se apresenta como uma peça chave de medição de resultados para auxiliar o controle e a avaliação do planejamento estratégico, contribuindo para melhorar o desempenho das organizações. Neste sentido, os

autores Oliveira (2007) e Calôba e Klaes (2016) informam que qualquer trabalho de administração necessita do estabelecimento e da análise de indicadores de desempenho, de maneira que possibilite verificar se os resultados alcançados estão coerentes com os objetivos e metas esperados.

Quanto às razões para o uso de indicadores de desempenho nas organizações, Müller (2014) apresenta, entre outras, a avaliação objetiva e impessoal do desempenho a fim de eliminar a subjetividade na tomada de decisões, o controle do planejamento e o acompanhamento de séries históricas de dados. Outras razões apontadas pelo autor são a avaliação das necessidades e o impacto das mudanças; a criação, a implementação e a condução de estratégias competitivas; a identificação de problemas que necessitem intervenção dos gestores e a verificação do cumprimento da missão institucional.

Sobre os indicadores de desempenho, os autores Francischini e Francischini (2017) informam que eles representam medidas de comparação entre o que foi realizado pelas operações e as expectativas, devendo possuir as características apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Características dos indicadores de desempenho

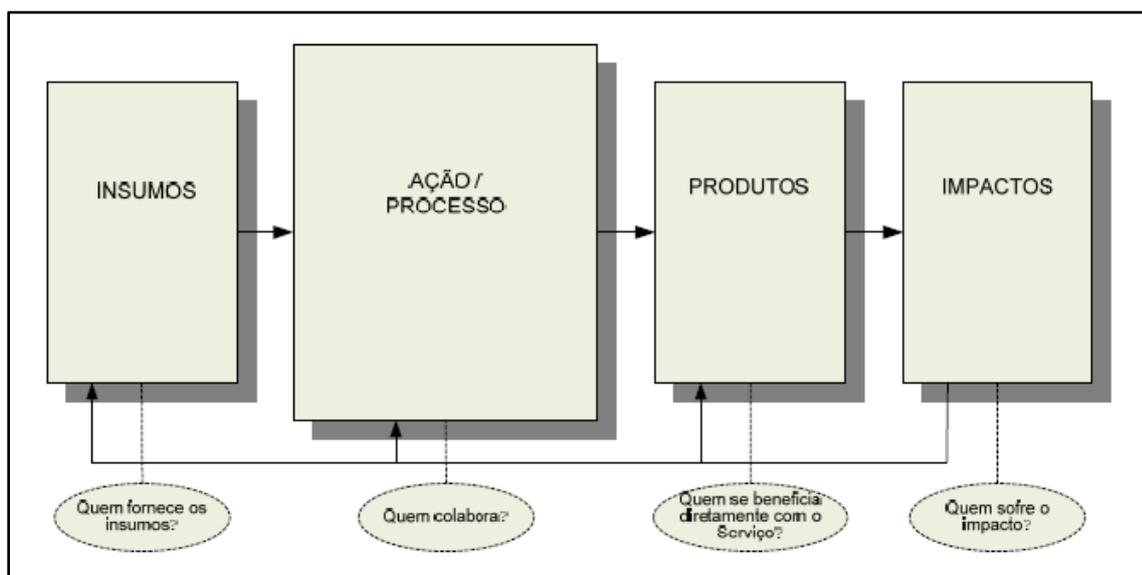
<b>Características</b>	
Validade	Mostrar aquilo que se deseja medir. É preciso ter clareza sobre qual é o objetivo que se quer medir, ou seja, primeiro o objetivo, depois o indicador.
Correto e preciso	Fidelidade na coleta dos dados. Se os dados coletados não forem corretos, o indicador será falso.
Completo	Os indicadores devem ser abrangentes naquilo que é importante medir. As variáveis devem ser capazes de mostrar o que se quer medir.
Único	Os indicadores não devem ser redundantes.
Quantificável	Os indicadores devem ser expressos por números.
Compreensível	Os indicadores devem ser simples e inteligíveis, de fácil entendimento.
Controlável	Os indicadores devem mostrar quando e onde agir corretivamente para que o resultado esperado se aproxime da meta.
Rastreável	Os indicadores devem ser capazes de levar até as causas dos problemas identificados.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Francischini e Francischini (2017).

O Quadro 6 apresenta as características básicas dos indicadores de desempenho quanto a sua utilidade que, de acordo com Oliveira (2014), permitem comparar o desempenho e o resultado das ações executadas, com finalidade de gerar informações aos tomadores de decisões para que possam corrigir ou reforçar o desempenho organizacional, assegurando que os resultados pretendidos sejam alcançados. Além disso, os autores Ferreira e Otley (2009) informam que através dos indicadores de desempenho é possível realizar análises em relação à própria instituição (análises absolutas) e em relação a outras instituições (análises relativas), auxiliando o estabelecimento de estratégias e ações a serem operacionalizadas para otimizar os resultados esperados.

Sobre o desempenho organizacional, o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores (2009) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão traz o conceito de cadeia de valor, que a define como o levantamento de todas as ações ou processos necessários para gerar ou entregar produtos ou serviços aos beneficiários finais. A cadeia de valor ilustrada na Figura 3 representa um modelo de como as atividades de uma organização estão estruturadas, permitindo uma melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo amplamente utilizada na definição dos resultados e impactos de organizações.

Figura 3 - Cadeia de valor



Fonte: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores – MPOG.

Os elementos relacionados na cadeia de valor são os insumos, os processos, os produtos/serviços e os impactos finais alcançados. A cadeia de valor permite que se visualize quais e em quais quantidades os recursos são aplicados para gerar os produtos ou serviços que se pretende entregar, quais são as ações ou processos que precisam ser executados, o que se entrega como produtos ou serviços finais e quais são os benefícios que eles proporcionam aos seus usuários finais.

O Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores (2009) informa que os indicadores de desempenho podem ser um número, razão ou percentagem que medem um aspecto do desempenho relacionado à cadeia de valor e metas preestabelecidas. De acordo com esse guia, os indicadores de desempenho podem ser classificados nas seis dimensões básicas apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 - Dimensões para análise de indicadores

<b>Dimensões</b>	
Economicidade	Mede o custo dos insumos e os recursos alocados para a atividade.
Eficácia	Mede a quantidade de produto e serviços entregues aos usuários.
Eficiência	Mede a relação entre a quantidade de produtos ou serviços gerados e o custo dos insumos empregados. A eficiência se refere à utilização otimizada dos recursos.
Efetividade	Relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos estratégicos propostos. A efetividade é a medida do alcance dos objetivos finalísticos.
Execução	Refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
Excelência	Mede a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores (2009).

As dimensões apresentadas no Quadro 7 representam os critérios de avaliação que conferem aos indicadores de desempenho objetividade na hora da avaliação. Esses instrumentos de medição, quando incorporados aos sistemas de informações, constituem um importante ferramental para o controle estratégico, análise crítica e apoio à tomada de decisão.

Na esfera dos indicadores de desempenho organizacional, o *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema gerencial de medição criado na década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, na *Harvard Business School*, para superar as limitações dos sistemas tradicionais de medição de desempenho quando da avaliação de ativos não-monetários e imateriais (intangíveis). Para os autores Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), o BSC consiste num sistema que proporciona uma visão sistêmica das organizações, auxiliando na formulação de um planejamento estratégico eficiente e na definição de objetivos estratégicos, seja ele aplicado em organizações públicas ou privadas.

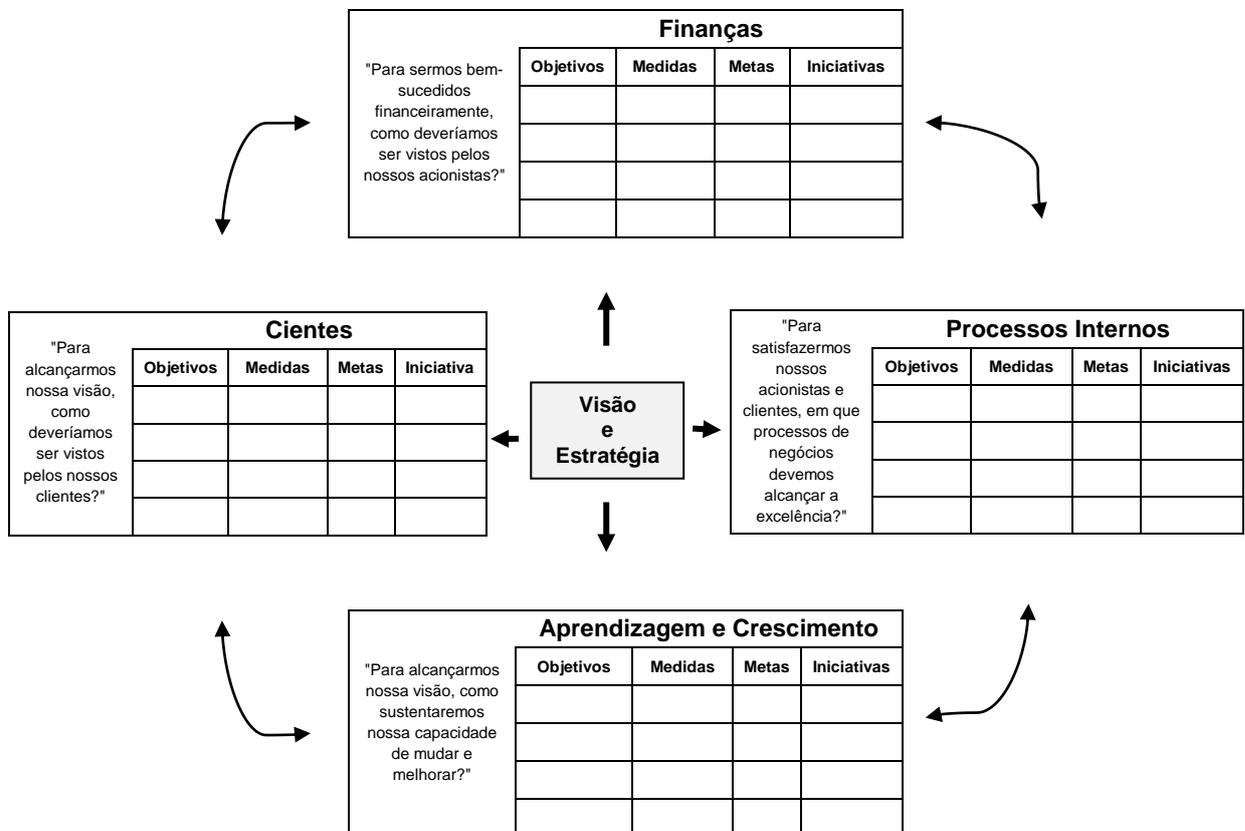
Para Kaplan e Norton (1997), o BSC tem o objetivo de alinhar o planejamento estratégico às suas ações operacionais e pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda a organização, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. Conforme os autores, o BSC integra as medidas derivadas da estratégia, traduzindo a missão e a estratégia organizacional em objetivos e indicadores de desempenho tangíveis e inter-relacionados (positiva ou negativamente) que guardem relações de causa e efeito entre si e permeando as quatro perspectivas ou dimensões propostas, quais sejam: a financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (1997), na perspectiva financeira as medições de desempenho se referem aos resultados que sintetizam as consequências financeiras e econômicas das ações despendidas por uma organização em três frentes principais: crescimento e *mix* de receitas; redução de custos/melhoria de produtividade e utilização de ativos/estratégias de investimentos. Na perspectiva do cliente, as medições do BSC dizem respeito aos fatores relacionados à satisfação e à fidelidade de clientes, captação de novos clientes, participação de mercado e à criação de valor aos clientes. Nesse sentido, os autores Francischini e Francischini (2017) informam que essa perspectiva basicamente deve mostrar como a organização se apresenta ao mercado, quais as expectativas dos clientes que a organização procura atender, onde está o cliente e quem ele é.

Na perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997) informam que o foco das medições de desempenho recai sobre os fatores críticos que possibilitam à organização alcançar a excelência e promover a retenção e a valorização dos clientes. Tais fatores são: qualidade, tempo de resposta, custo, produtividade, inovação e pós-venda. Os autores Francischini e Francischini (2017) indicam que as medições que ocorrem nessa perspectiva do BSC devem mostrar através dos seus resultados se as operações organizacionais estão alinhadas às expectativas dos clientes, a fim de conquistá-los. Na perspectiva do aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) indicam que as medições de desempenho do BSC recaem sobre aqueles fatores que geram aprendizado e melhoria no longo prazo. Nesse sentido, as três fontes principais são: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

A Figura 4 apresenta a estrutura do BSC proposta pelos autores Kaplan e Norton (1997).

Figura 4 - Estrutura e perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kaplan e Norton (1997).

A Figura 4 ilustra como a estratégia organizacional é decomposta em quatro pontos de vista distintos, ou perspectivas, de acordo com clientes, empregados, investidores e demais partes interessadas. Contudo, como adverte Giuntini (2003), não há comprovação de que essas quatro perspectivas do BSC propostas originalmente sejam suficientes e definitivas para todas as realidades das organizações.

Os próprios autores Kaplan e Norton (2004) indicam que as quatro perspectivas do BSC que propuseram não são rígidas. Neste caso, elas devem ser consideradas apenas como um modelo, podendo ser agregadas outras perspectivas complementares caso seja necessário. Para esses autores, “não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes” (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nas organizações públicas, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997), o BSC é útil por criar uma ligação entre a missão institucional, as estratégias e as medidas de desempenho. Nesse sentido, Araújo Silva e Gonçalves (2011) indicam que o BSC é um sistema de gerenciamento estratégico que constitui um dos modelos de planejamento preferidos pelas instituições públicas para formulação e implementação do seu planejamento estratégico.

No que tange às organizações privadas, o sistema BSC tem toda a sua *performance* orientada para o aumento de valor para os investidores, e por esse motivo a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC. Já no caso das organizações públicas, embora a condução das operações deva estar pautada pela responsabilidade com o gasto público, a perspectiva financeira assume uma posição secundária e o BSC precisa ser adaptado em relação ao modelo original. Dessa forma, a perspectiva dos clientes passa a ser considerada a mais importante, seguida pelas demais perspectivas: processos internos, aprendizagem e crescimento e, por último, a perspectiva financeira (ou orçamento) (PINTO, 2004).

A partir do modelo originalmente proposto pelos autores Kaplan e Norton (1997), o Quadro 8 apresenta algumas adaptações encontradas na literatura em relação às perspectivas do BSC nas organizações do setor público.

Quadro 8 - Perspectivas do BSC nos setores privado e público

<b>Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i></b>			
<b>Setor privado</b>	<b>Setor público</b>		
Kaplan e Norton (1997)	Dorweiler e Yakhou (2005)	Ghelman e Costa (2006)	Kopecka (2015)
<b>1 - Financeira</b> <b>2 - Clientes</b> <b>3 - Processos internos</b> <b>4 - Aprendizagem e crescimento</b>	<b>1 - Clientes</b> <b>2 - Processos internos</b> <b>3 - Inovação e aprendizagem</b> <b>4 - Financeira</b>	<b>1 - Sociedade/Cidadão</b> <b>2 - Clientes</b> <b>3 - Processos internos</b> <b>4 - Pessoas</b> <b>5 - Modernização administrativa</b> <b>6 - Finanças/Orçamento</b>	<b>1 - Clientes</b> <b>2 - Aprendizagem e crescimento</b> <b>3 - Gestão interna</b> <b>4 - Financeira</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kaplan e Norton (1997), Dorweiler e Yakhou (2005), Ghelman e Costa (2006) e Kopecka (2015).

Referente às adaptações nas perspectivas do BSC, o estudo de Ghelman e Costa (2006) ratifica a importância de haver adequações nas dimensões do BSC de acordo com a natureza de cada organização, conforme aquelas exemplificadas no Quadro 8. No caso do IFFar, na elaboração do PDI 2019-2026 observou-se a recomendação de Ghelman e Costa (2006) e a perspectiva Sustentabilidade Financeira foi disposta na base do BSC, seguindo o entendimento dos autores de que são os recursos financeiros que dão suporte às demais perspectivas do sistema. A perspectiva Aluno e Sociedade ocupa o topo do modelo BSC, focando no fortalecimento do serviço prestado e na relação da instituição com a sociedade local/regional.

A partir das definições das perspectivas do BSC deve-se, então, elaborar o Mapa Estratégico que, conforme com Kaplan e Norton (2004), proporciona uma visão mais apurada do BSC. Este mapa deve ser capaz de ilustrar a dinâmica da estratégia organizacional num nível de detalhamento que melhora a clareza e o foco, ao mesmo tempo que traduz os objetivos em indicadores e metas. O mapa estratégico deve representar claramente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos e suas métricas, nas diversas perspectivas. Dessa maneira, a melhora no desempenho de uma perspectiva induz uma melhora no desempenho em outra perspectiva, e assim sucessivamente. O mapa estratégico do IFFar segue

esta indicação reafirmada por Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), de forma que representa graficamente o BSC da instituição e permite que se visualize a estratégia proposta por meio das relações de causalidade entre os elementos de cada perspectiva.

### **2.3.3 Planejamento Estratégico Situacional**

A partir da percepção de que o planejamento estratégico tradicional apresenta alguns aspectos que o enrijece e podem comprometer a sua efetiva realização, o economista chileno Carlos Matus desenvolveu na década de 70 um método de planejamento voltado para as instituições públicas que se mostra mais flexível em relação às incertezas futuras conhecido como Planejamento Estratégico Situacional (PES).

Este método de planejamento proposto por Matus está voltado para a ação e atenta para o futuro das decisões que se pretende adotar, envolvendo um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicadas em qualquer tipo de organização que demanda um objetivo e que persiga uma mudança situacional (MATUS, 1997; GONÇALVES, 2005; MATIAS-PEREIRA, 2012).

No entendimento dos autores Santos et al. (2014) o PES rejeita o determinismo do planejamento estratégico tradicional, buscando atuar em um ambiente interativo que está em constante mudança. Desta forma, Rieg (2014) indica que o PES apresenta três características básicas: (1) a base do planejamento está nos problemas identificados e não de objetivos pretendidos, (2) vê o mundo de maneira subjetiva, o que permite diferentes pontos de vistas que são influenciados pela maneira como os indivíduos interpretam a realidade e (3) reconhece que o futuro é incerto e incapaz de ser predito.

Dadas as suas características básicas, o PES parte de um descontentamento inicial relacionado a uma situação-problema que não deve ser baseada na visão de um único planejador. Faz-se necessário acrescentar outros atores ao processo de planejamento, de modo participativo, com diferentes percepções da realidade a ser enfrentada. O PES não se prende a uma visão determinista do mundo no sentido de adivinhar o futuro e buscar alcançá-lo, mas sim enumerar possibilidades e preparar os planejadores para enfrentá-las. Este método de planejamento abrange quatro

momentos distintos e fundamentais para abordar os problemas que precisam ser enfrentados e estabelecer inter-relações entre eles: (1) momento explicativo, (2) momento normativo, (3), momento estratégico e (4) momento tático operacional. (MATUS, 1997).

O Quadro 9 apresenta uma síntese dos momentos do Planejamento Estratégico Situacional.

Quadro 9 - Momentos do Planejamento Estratégico Situacional

Momentos do PES	Descrição
<b>Momento Explicativo:</b> Como explicar a realidade?	Identificação e análise dos problemas relevantes com base na realidade observada pelos planejadores. Este momento é permanentemente e precisa ser constantemente atualizado em função das mudanças situacionais que podem ocorrer.
<b>Momento Normativo:</b> Como conceber o plano?	Definição das ações necessárias para enfrentar os problemas identificados no momento Explicativo. Fixação dos objetivos gerais e específicos e as ações que serão realizadas para alcançar o resultado pretendido.
<b>Momento Estratégico:</b> Como tornar viável o plano?	Construção do planejamento e definição das ações estratégicas que o viabilizam, podendo ser baseado no 5W2H.
<b>Momento Tático-Operacional:</b> Como agir a cada dia de forma planejada?	Execução do planejamento visando alcançar os resultados e impactos pretendidos e replanejamento oportuno.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Matus (1997).

O PES, durante o desenvolvimento dos seus momentos, segue as fases de planejamento, execução, controle e revisão. A realidade das organizações é assumida como uma sequência de eventos de natureza dinâmica e imprevisível que demanda acompanhamento, desafia os planejadores e proporciona aprendizagem no âmbito da gestão estratégica. Neste sentido, o exercício do PES permite desenvolver a administração, o gerenciamento, a comunicação, a liderança, a capacidade argumentativa dos planejadores e o processo decisório (MATUS, 1997; KLEBA, KRAUSER e VENDRUSCOLO, 2011).

## 2.4 TOMADA DE DECISÃO

Diante de uma situação-problema, surge a necessidade de decidir qual(ais) a(s) melhor(es) solução(ões) adotar entre todas as possíveis alternativas de ação. Conforme Pereira e Fonseca (2009) e Yu (2011) é importante observar que a tomada de decisão consiste num processo que cobre uma série de etapas, envolvendo métodos racionais e não-racionais (heurísticos), estes últimos fortemente influenciados pelas limitações da compreensão humana, valores, percepções, experiências pessoais e regras práticas para avaliar determinado assunto que requer escolhas.

Sobre o processo decisório, Procópio (2017) informa que até o final dos anos 1940 esse se baseava no pressuposto econômico neoclássico de que o tomador de decisão, o *homo economicus*, é detentor de racionalidade plena, capaz de tomar as decisões que maximizam a utilidade das suas escolhas. Contrariando esse pressuposto econômico neoclássico, o economista norte-americano Herbert Simon, em 1979, propõe que a racionalidade do *homo economicus* é limitada, tornando ele incapaz de dispor de todos os dados ligados à escolha, de analisar todas as alternativas possíveis de ação e de comparar suas consequências a fim de tomar a decisão ótima.

Nessa condição de racionalidade limitada, os autores Miller, Hickson e Wilson (2004) informam que os indivíduos se esforçam para decidir racionalmente, mas são impedidos pela falta de um conhecimento perfeito, em razão dos limites da própria cognição humana. Conforme Procópio (2017), a impossibilidade de existência da racionalidade plena fez com que Simon, em 1979, se propusesse a reformar o conceito de *homo economicus*, buscando uma definição de tomador de decisão mais próxima da realidade que caracteriza a decisão concreta nas organizações. Simon (1979) sugere, então, o homem administrativo, com racionalidade limitada, que se decide pela alternativa que representa uma solução razoavelmente boa e satisfatória para as circunstâncias encontradas, nunca chegando numa escolha perfeita.

Para Simon (1979), o tomador de decisão realiza uma apreensão subjetiva da realidade e faz inferências quanto ao futuro para tomar decisões. A partir do entendimento de que a racionalidade do tomador de decisão é limitada, o autor informa que tais limites dependem de características tanto do tomador de decisão quanto do ambiente em que ele se encontra. Essas insuficiências decorrem dos

limites cognitivos dos indivíduos e das organizações que possuem sempre uma capacidade limitada de coletar, processar e interpretar informações; da complexidade dos problemas com os quais o agente decisor se defronta, resultantes de um ambiente cujas relações causais e regulares são difíceis de serem discernidas e, também, das incertezas em relação aos eventos exógenos.

Na visão de Simon (1979), sendo o tomador de decisão incapaz de ter escolhas plenamente racionais, as organizações devem dispor de mecanismos para que o indivíduo adquira os conhecimentos e as habilidades que lhe permitam tomar aquelas decisões que a organização desejaria que o fizesse. Não sendo o indivíduo plenamente racional sozinho, ele pode ter sua racionalidade aperfeiçoada no ambiente organizacional, mesmo que dentro de um aspecto pequeno e específico dos problemas decisórios. Assim, a organização como um todo pode ser racional ou, ao menos, pode aproximar-se mais da racionalidade plena do que qualquer indivíduo isolado.

Nos ambientes organizacionais, Etzioni (1990) aponta que o processo racional pode ser drasticamente dificultado, na medida em que aumenta a diversidade do contexto macro e micro organizacional no qual a decisão ocorre. Isso deriva do fato de que quanto mais heterogêneo for o ambiente de escolha, mais variáveis estarão envolvidas no cálculo das alternativas de ação. Nesse sentido, Miller, Hickson e Wilson (2004) informam que diante deste ambiente que envolve as organizações modernas e das capacidades cognitivas limitadas dos tomadores de decisões, esses são incapazes de operar em condições de racionalidade perfeita.

Conforme Simon (1979), os processos decisórios são concebidos como contendo uma ampla e variada gama de estratégias, rotinas, regras heurísticas e convenções que podem ser agrupadas em três componentes básicos: (1) busca e avaliação de alternativas, (2) seleção da alternativa satisfatória e (3) mecanismos de aprendizagem e adaptação. No primeiro procedimento, os agentes geram representações do ambiente em que operam, produzem alternativas a serem consideradas no processo decisório e avaliam suas consequências. No segundo procedimento são definidos os resultados esperados a partir dos quais as alternativas escolhidas serão avaliadas. No terceiro procedimento são realizadas as modificações nas estratégias escolhidas baseadas em *feedbacks* e resultados observados ao longo do tempo.

### **2.4.1 Processo decisório, controle e avaliação do planejamento estratégico**

No ambiente organizacional, Yu (2011) informa que as ações desenvolvidas são essencialmente atividades de tomada de decisões e resolução de problemas, seja qual for o nível hierárquico ou natureza organizacional. Para o autor, as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar envolvem o processo decisório que tem como propósitos: aumentar as chances de sucesso, minimizar as chances de fracasso e aprender com os erros a fim de não os repetir. Em linhas gerais, o processo decisório se inicia com a identificação da ocasião que demanda uma nova ação e termina com o comprometimento com a alternativa selecionada.

Segundo os autores Yu (2011) e Cruz, Barreto e Fontanillas (2014), no modelo da racionalidade limitada de Simon todas as ações escolhidas encontram-se em uma região situada entre racionalidade e intuição extremas, onde estão as soluções satisfatórias e razoáveis que representam um movimento na direção de um futuro desejado. Nesse contexto, Ribeiro (2015) informa que o modelo da racionalidade limitada estabelece as bases cognitivas dos agentes organizacionais como pressupostos para se conhecer os eventos futuros de uma organização. Esse modelo representa uma das principais contribuições para os estudos sobre tomada de decisão nas organizações, sendo amplamente difundido e utilizado nos estudos das ciências sociais.

Para Sena (2013), o planejamento estratégico se refere às implicações futuras das decisões presentes e pressupõe a necessidade de um processo decisório. Com efeito, as decisões envolvem definir a missão, a visão e os valores institucionais; fixar objetivos e metas; definir prazos e recursos necessários para execução dos planos; bem como as formas de controle, avaliação e ações corretivas. De forma similar, Padoveze (2016) indica que na visão de futuro onde se enquadra o planejamento estratégico, há a necessidade de se aplicar uma série de procedimentos que culminam com a tomada de decisões. Nesse sentido, o Quadro 10 apresenta as etapas do processo decisório e sua ligação com o controle estratégico conforme os autores citados.

Quadro 10 - Processo decisório, controle e avaliação do planejamento estratégico

<b>Processo decisório</b>		
Simon (1979)	Padoveze (2016)	Oliveira (2018)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coletar informações no ambiente</li> <li>• Descobrir ou desenvolver cursos alternativos de ação</li> <li>• Escolher a ação com maior chance de sucesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do objetivo inicial</li> <li>• Diagnóstico da situação</li> <li>• Concepção, avaliação e escolha da ação ou ações a serem adotadas</li> <li>• Implementação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do problema</li> <li>• Coleta de informação</li> <li>• Análise das informações</li> <li>• Identificação das alternativas</li> <li>• Avaliação das alternativas</li> <li>• Implantação da ação</li> </ul>
		
<b>Processo de controle e avaliação</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Simon (1979), Padoveze (2016) e Oliveira (2018).

As informações do Quadro 10 relacionam o processo decisório e o processo de controle e avaliação do planejamento estratégico. Nessa circunstância, Padoveze (2016) informa que há necessidade de decisões no planejamento estratégico, no planejamento operacional, na programação, na execução e no controle. Este último sendo caracterizado por um processo contínuo e recorrente que avalia a execução dos planos conforme o esperado, criando um ciclo de informações que devem ser consideradas nas escolhas futuras.

Em relação às técnicas que podem ser aplicadas para apoiar a tomada de decisão, os autores Yu (2011) e Gomes e Gomes (2014) informam que essas podem seguir uma metodologia quantitativa, qualitativa ou ambas. As técnicas quantitativas de apoio à decisão têm ênfase na matemática, pesquisa operacional, métodos estatísticos de análise de dados e probabilidades. Já as técnicas qualitativas estão baseadas em observações do mundo real, vieses comportamentais, aspectos cognitivos e intuição. Reunindo as metodologias quantitativas e qualitativas, os métodos multicritérios mesclam técnicas de modelagem matemática, simulações e análises subjetivas que envolvem juízos de valor por parte dos agentes decisores. Nesse sentido, o Quadro 11 apresenta uma síntese de algumas técnicas de apoio à decisão associadas às metodologias quantitativa, qualitativa e multicritério.

Quadro 11 - Técnicas prescritivas de apoio à tomada de decisão

Metodologia	Técnicas	Descrição
Quantitativa	Programação linear	Técnica de modelagem matemática para a obtenção de uma solução ótima.
	Simulação	Técnica matemática ou computacional para criar modelos analíticos e estimar uma realidade, auxiliando na sua compreensão e solução de problemas.
	Matemática financeira	Ramo do estudo da matemática aplicada que trata das variações do capital no tempo.
	Estatística	Ramo do estudo da matemática aplicada que trata da coleta, organização e análise de dados, suas relações e chances de ocorrência.
Qualitativa	Matriz SWOT	Instrumento utilizado para obter informações que caracterizam os ambientes interno e externo das organizações.
	Matriz de prioridades	Técnica de análise baseada na quantificação de critérios que visa escolher alternativas de ação.
	Técnicas de grupo	Debates, painéis, simpósios, reuniões ou mesas-redondas para discussão, estudo e estruturação de determinados problemas.
	Método Delphi	Consiste na criação de um grupo de especialistas em determinada área do conhecimento para chegar a um consenso acerca da probabilidade de ocorrência de possíveis eventos.
	<i>Brainstorming</i>	Técnica que consiste em reunir um grupo de pessoas para conhecer uma situação, criar ideias, obter informações, opiniões e sugestões dos participantes para solucionar um problema identificado.
Multicritério	AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> )	Métodos de apoio à decisão utilizados para a criação de múltiplas funções-objetivo, combinando o uso de métodos matemáticos e avaliações subjetivas de juízo de valor para os critérios e alternativas aplicados.
	Macbeth	
	Electre	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yu (2011), Cruz, Barreto e Fontanillas (2014) e Gomes e Gomes (2014).

O Quadro 11 ilustra a interdisciplinaridade das técnicas empregadas para apoiar as decisões, que podem ser tomadas coletiva ou individualmente, conforme a rotina das atividades e a cultura organizacional. Em relação a essas técnicas, Yu (2011) informa que elas consistem em uma abordagem prescritiva do processo decisório, fundamentada em métodos quantitativos e qualitativos, bem como no uso

de recursos computacionais. Para esse autor, as técnicas da abordagem prescritiva permitem aos agentes decisores escolherem as alternativas de ação com as maiores chances de apresentar resultados melhores e mais consistentes ao longo do processo decisório.

Conforme Yu (2011), as decisões também podem ser tomadas seguindo uma abordagem descritiva, com ênfase em vieses cognitivos, intuição, fatores ambientais e elementos comportamentais dos agentes decisores que podem ou não incorporar os recursos da abordagem prescritiva. O autor informa que a abordagem descritiva evidencia como as pessoas de fato tomam suas decisões no dia a dia e cita o modelo administrativo, o modelo Carnegie, o modelo incremental, o modelo da lata de lixo e o modelo político como os cinco principais modelos relacionados à esta abordagem. O Quadro 12 apresenta sinteticamente os modelos mencionados.

Quadro 12 - Modelos da abordagem descritiva de tomada de decisão

<b>Modelo</b>	<b>Descrição</b>
Administrativo	Baseado na racionalidade limitada e na solução suficientemente satisfatória. Não há informação completa e a solução ótima não é alcançada.
Carnegie	As decisões dependem de vários gestores, mediante negociações e coalizões.
Incremental	Processo decisório complexo, baseado em análise de dados, simulações, previsões, barganhas e opiniões para se chegar a uma solução satisfatória.
Lata de lixo	Regido pelo acaso. Não há uma forma estruturada para se tomar uma decisão e falta clareza para abordar os problemas.
Político	As decisões dependem de negociações e coalizões entre os agentes decisores ou interesses individuais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yu (2011).

Em relação às abordagens descritiva e prescritiva que envolvem o processo decisório, Yu (2011) destaca a importância de integrá-las, dando um sentido de complementaridade entre elas. Para que o processo decisório gere resultados consistentes, o autor informa que deve haver um círculo virtuoso real em que uma abordagem alimenta a outra continuamente.

Para Yu (2011), “a busca da combinação entre razões práticas e a racionalidade teórica permite o exercício da pluralidade de questões complexas de forma mais ampla”. Dessa forma, tal combinação envolve conciliar a heurística, os aspectos intuitivos e as limitações da cognição humana com a racionalidade, a lógica e os recursos tecnológicos para selecionar alternativas viáveis, subótimas, porém satisfatórias.

## 2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

No ambiente organizacional, os sistemas de informações podem ser entendidos, de maneira geral, como os recursos capazes de gerar conhecimento, dar significado aos fatos e apoiar a tomada de decisões. Nesse sentido, os autores Marciano e Marques (2006) indicam que um sistema de informações é composto pela somatória do sistema social no qual ele se apresenta, compreendendo os usuários e suas interações entre si e com o próprio sistema, e do complexo tecnológico sobre o qual essas interações se sustentam.

Para os autores O'Brien e Marakas (2013) e Turban e Volonino (2013), um sistema de informações pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardwares*, *softwares*, redes de comunicação, políticas, procedimentos e bancos de dados que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização. Na definição de Laudon e Laudon (2014), um sistema de informações é um conjunto de componentes inter-relacionados que visam coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações destinadas a apoiar a tomada de decisões.

Segundo Beal (2004), o uso adequado da informação é capaz de gerar novos conhecimentos, alimentando um ciclo de informação corporativa, de aprendizado e crescimento contínuos. Quanto ao uso da informação, Sena (2013) avalia que as organizações devem conciliar o conhecimento coletivo dos funcionários com as informações armazenadas nos meios físicos ou eletrônicos, a fim de transformá-los numa ferramenta que gere vantagem estratégica. Para esse autor, os sistemas de informações proporcionam maior qualidade aos produtos; maior segurança nas informações, com menos erros e mais precisão; vantagens competitivas; maior produtividade; redução de custos; maior e melhor controle sobre as operações e tomadas de decisões superiores.

Como sugerem Laudon e Laudon (2014), em uma perspectiva de negócio, os sistemas de informações constituem importantes instrumentos para a criação de valor para as organizações, fazendo parte de uma série de atividades que adicionam valor ao negócio, através da aquisição, transformação e distribuição de informações que os gestores podem utilizar para melhorar o processo de tomada de decisão, melhorar o desempenho organizacional e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade da empresa.

Em relação ao processo decisório, Rezende (2016) informa que todo sistema, que faz uso ou não de recursos de tecnologia da informação, que manipula dados e gera informação a fim de auxiliar a tomada de decisão pode ser considerado sistema de informações, podendo assumir diversas formas, como: relatórios de controles fornecidos e circulados dentro da organização; relatos de processos diversos para facilitar a gestão da organização; coleção de informações expressas em um meio de veiculação; conjunto de procedimentos e normas da organização, estabelecendo uma estrutura formal e, por fim, um conjunto de partes que geram informações.

Um aspecto importante que influencia a tomada de decisão e que, portanto, deve ser considerado é a qualidade das informações geradas e disponibilizadas através dos sistemas de informações. Neste contexto, De Sordi (2015) destaca quinze dimensões da qualidade da informação categorizadas por seus aspectos objetivos, relacionados ao seu uso, ou por aspectos subjetivos, relacionados à informação propriamente dita. São elas: (1) abrangência ou escopo da informação, (2) integridade da informação, (3) acurácia ou veracidade da informação, (4) confidencialidade ou privacidade da informação, (5) disponibilidade da informação, (6) atualidade ou temporalidade da informação, (7) ineditismo ou raridade da informação, (8) contextualização da informação, (9) precisão da informação, (10) confiabilidade da informação, (11) originalidade da informação, (12) existência da informação, (13) pertinência e agregação de valor da informação, (14) identidade da informação e (15) audiência da informação.

### **2.5.1 Tipologia dos sistemas de informações**

Os sistemas de informações são aplicáveis em todos os níveis organizacionais. Os autores Yu (2011) e Rezende (2016) classificam esses sistemas de acordo com seus objetivos e finalidades em relação à tomada de decisão nas

categorias operacional, gerencial e estratégica. O Quadro 13 apresenta sumariamente os referidos sistemas de informações.

Quadro 13 - Tipologia dos sistemas de informações

<b>Sistemas de informações</b>	
<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
Sistemas de Informação Operacionais (SIO) ou Sistemas de Processamento de Transações (SPT)	Contemplam o processamento de operações e transações rotineiras quotidianas, em seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos. Coletam dados importantes que resultem de uma interação entre a organização e o ambiente de negócios, bem como entre os processos operacionais internos.
Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)	Contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações consolidadas para auxiliar os gestores na tomada de decisão.
Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)	Apoiam os gestores ou executivos em tomadas de decisões estruturadas ou não estruturadas, em qualquer área ou função gerencial, as quais buscam a solução para problemas operacionais, problemas de demanda, oportunidades de mercado ou reestruturação na cadeia de suprimentos.
Sistemas de Apoio aos Executivos (SAE)	Esses sistemas têm a função de dar suporte às decisões no nível estratégico, principalmente em relação às análises de mercado e ambiente de negócio, buscando integrar informações internas e externas às organizações, com análises setoriais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em autores Yu (2011) e Rezende (2016).

Conforme se visualiza no Quadro 13, os sistemas de informações auxiliam a tomada de decisões estratégicas em todos os níveis organizacionais, com impactos em períodos de tempo de curto, médio e longo prazos. Em relação a estes sistemas de informação, no IFFar o Sistema Integrado de Gestão (SIG) está em fase de implantação, mas já conta com diversos módulos em operação que contemplam informações referentes as áreas de gestão de pessoas, ensino, pesquisa e extensão gerando relatórios de diversos processos, como por exemplo: perfil do quadro de servidores; desempenho acadêmico do corpo docente; projetos e bolsas de ensino, pesquisa e extensão; gestão patrimonial, entre outras funcionalidades.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método, segundo Marconi e Lakatos (2003), representa o caminho a ser seguido em direção aos objetivos, auxiliando nas decisões do pesquisador e na correção de erros. Ele constitui o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que se deve proceder para alcançar os objetivos pretendidos no trabalho científico.

Neste capítulo discorre-se sobre os procedimentos metodológicos utilizados no estudo: a caracterização da pesquisa, a coleta dos dados, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados e, por fim, a análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, o método adotado caracteriza-se como de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, exploratória quanto aos seus objetivos e um estudo de caso em relação aos procedimentos. A abordagem qualitativa é adequada para a realização desta pesquisa porque, segundo informa Merriam (2007), abrange vários tipos de pesquisas. A pesquisa qualitativa nos ajuda a compreender um fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural e verificar os motivos que levam os agentes a agir como agiram.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a aplicação da pesquisa qualitativa é justificada quando se pretende compreender a perspectiva dos indivíduos sobre os fenômenos que os rodeiam e como eles percebem subjetivamente essa realidade. Nesse sentido, pesa a informação de Godoy (1995) de que, numa pesquisa qualitativa, o pesquisador vai a campo e procura captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Nessas pesquisas vários tipos de dados podem ser coletados e analisados, permitindo que se entenda a dinâmica do fenômeno em questão.

Em relação à sua natureza trata-se de uma pesquisa aplicada, já que pretende gerar conhecimentos quanto às aplicações práticas do controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar nos processos decisórios. Nesse sentido, Gil (2008) aponta que as pesquisas aplicadas proporcionam a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica.

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta é de caráter exploratório. Conforme Selltiz, Wrightsman e Cook (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Nas pesquisas exploratórias nem sempre há formulação de hipótese. Sobre isto Aaker, Kumar e Day (2004) informam que as pesquisas exploratórias costumam envolver uma abordagem qualitativa e geralmente se caracterizam pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas. Para Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis e compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

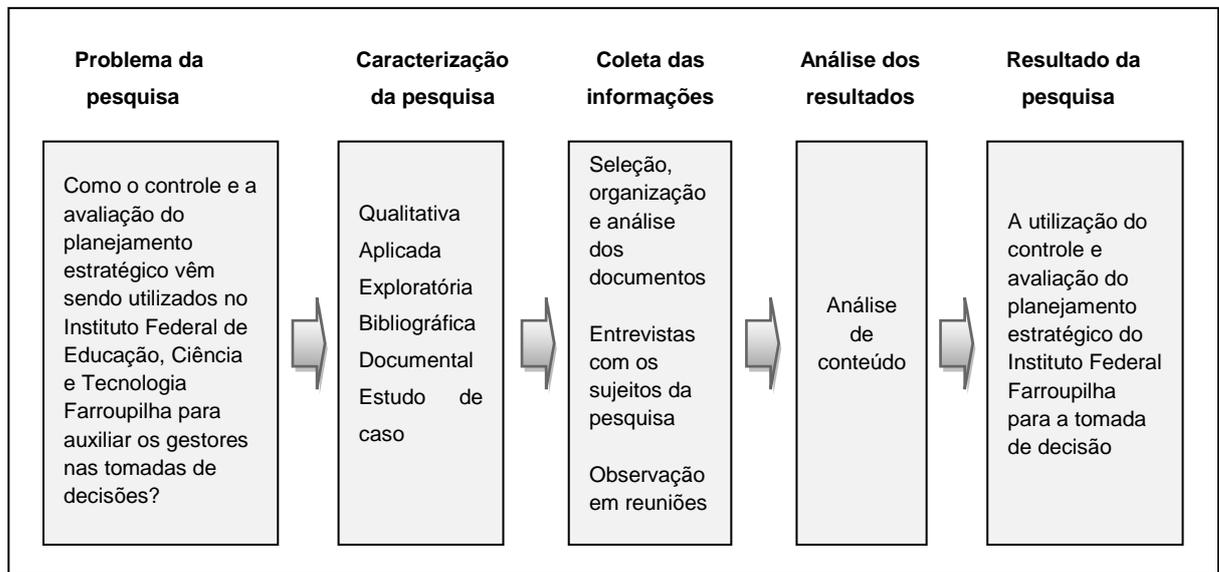
Quanto aos procedimentos da pesquisa, essa é caracterizada como estudo de caso. Buscou-se com esse procedimento examinar o auxílio do controle estratégico do IFFar nas tomadas de decisão. Sobre o estudo de caso, Yin (2005) o define como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, e aplicável em pesquisas exploratórias. Para Alves-Mazzotti (2006), os exemplos mais comuns de estudo de caso são aqueles que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo, um pequeno grupo, um programa, um evento ou uma instituição; podendo haver também estudos de casos múltiplos.

Para identificar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar auxiliam os gestores nas suas decisões, as fontes de coleta de informações foram a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas. Nesse contexto, conforme indica Eisenhardt (1989), as formas de se coletar dados e informações para um estudo de caso são as entrevistas, os dados de arquivos, as observações e pesquisas bibliográficas.

### **3.1.1 Desenho da pesquisa**

Para melhor compreensão deste estudo, é apresentado na Figura 5 o desenho da pesquisa que ilustra os procedimentos adotados.

Figura 5 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Figura 5 estão apresentadas as cinco fases que foram seguidas para o desfecho desta pesquisa. Inicialmente definiu-se a questão problema que conduz o estudo, seguida da caracterização da pesquisa. Na sequência, constam os métodos de coleta das informações pertinentes e posterior análise das informações obtidas. Na última fase consta a apresentação e a interpretação dos resultados observados.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu através de pesquisa documental e entrevistas com os sujeitos da pesquisa. A pesquisa documental foi realizada em fontes primárias como: PDI, atas de reuniões, regimento, estatuto, relatórios, leis e outros documentos que se fizerem necessários. Após a seleção e organização dos documentos, foram realizadas leituras para apropriação e disposição dos conteúdos analisados.

As entrevistas foram realizadas nos meses de março, abril, maio e junho de 2019. As gravações ocorreram em ambiente reservado somente entre o pesquisador e o sujeito entrevistado, e contaram com questões abertas semiestruturadas baseadas no referencial teórico e atinente aos objetivos da pesquisa, conforme consta no Apêndice A.

Em relação às entrevistas na forma semiestruturada, Oliveira (2011) informa que para a sua execução parte-se de uma lista de informações que se deseja obter dos respondentes, podendo ocorrer variações na forma e estrutura de cada pergunta, de acordo com as características de cada entrevistado. Nessa linha, Prodanov (2013) indica que o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, ter mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção e também indica que, em geral, as perguntas são abertas.

Nas entrevistas, visando ampliar o teor e a abrangência das respostas e aprofundar os assuntos que surgiram durante as conversas, foi permitido aos entrevistados discorrer livremente sobre os pontos que julgaram importantes. Pretendeu-se com esse procedimento alcançar os limites do conhecimento proporcionados pelas vivências dos entrevistados, uma vez que esses fatores extrapolam o domínio do pesquisador e o escopo das perguntas, podendo não terem sido cogitados inicialmente.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Para realizar esta pesquisa foram consultados, mediante autorização prévia da Reitora, os membros da alta gestão do IFFar e um servidor participante de comissão elaboradora do PDI, abrangendo as unidades Reitoria e *campi*, totalizando nove respondentes. O critério para a escolha desses sujeitos se deve ao fato de desempenharem papéis estratégicos dentro da instituição, estando à frente das decisões institucionais e do planejamento organizacional nas suas etapas de elaboração, execução, controle e avaliação.

Diante dessas escolhas, as informações desinentes das entrevistas aplicadas a esses sujeitos constituem o conteúdo que complementou os demais procedimentos da pesquisa, o que permitiu alcançar os objetivos propostos. Para representar cada um dos entrevistados foi utilizada uma simbologia alfanumérica, na qual a letra E é seguida de um algarismo escolhido aleatoriamente entre 1 e 9.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para responder o questionamento que deu origem a esta pesquisa e atender aos seus objetivos propostos, foi realizada a análise dos dados obtidos nas

entrevistas e foram examinados os conteúdos dos documentos relativos à regulamentação, organização e elaboração do planejamento estratégico do IFFar. Às transcrições das entrevistas aplicou-se a técnica de análise de conteúdo para dar tratamento aos dados coletados. Inicialmente, os textos foram organizados de acordo com o respectivo questionamento e relacionados a cada objetivo da pesquisa para serem examinados, como se lê no Quadro 14.

Quadro 14 - Relação entre os objetivos da pesquisa e os procedimentos adotados

<b>Objetivo</b>	<b>Procedimento</b>
Objetivo geral	Entrevista: questões 1, 2, 3,4, 5 e 6 do questionário
Objetivo específico 1	Pesquisa documental e entrevista com servidor membro de comissão elaboradora do PDI
Objetivo específico 2	Entrevista: questões 1, 2, 4 e 6 do questionário
Objetivo específico 3	Entrevista: questões 2 e 3 do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Para suplementar a análise do conteúdo das entrevistas, foi utilizado o *software* estatístico R para gerar uma nuvem de palavras e representar graficamente os termos recorrentes nas falas dos respondentes. Para elaborar a referida nuvem de palavras, foram suprimidos artigos, preposições e palavras não repetidas. Desta maneira, delineou-se uma nuvem de palavras em que constam somente aquelas que foram mencionadas repetidas vezes pelos entrevistados, refletindo a importância que lhes é atribuída. Com isso, buscou-se dar visibilidade aos conteúdos manifestados e ilustrar o que foi comunicado.

Em relação à técnica de análise de conteúdo, Bardin (2016) informa que através dela é possível interpretar as informações textuais coletadas. Nesta pesquisa foram seguidas as três etapas propostas pela autora: (1) a seleção do material e a definição dos procedimentos, (2) a implementação dos procedimentos para a exploração do material e (3) o tratamento e a interpretação dos dados. Para Silva et al. (2009) este tipo de análise nas pesquisas qualitativas caracteriza um procedimento técnico e sistemático da investigação que possibilita ir além do que está escrito, para que se possa chegar à interpretação das informações.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado um breve histórico do IFFar e os resultados referentes aos objetivos da pesquisa.

### 4.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA

Historicamente o surgimento da Rede Pública de Educação Profissional do Brasil remonta ao ano de 1909 com a implantação das Escolas de Aprendizes e Artífices através do Decreto nº 7.566 do mesmo ano. A partir de 1941, conforme indica Pacheco (2011), o ensino profissionalizante no Brasil começa a passar por reformulações, sendo a mais recente a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Em dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica. Nos termos dessa Lei, os Institutos Federais são especializados na oferta de educação profissional e tecnológica, atuando nos níveis de educação superior, básica e profissional por meio de estruturas *multicampi* espalhadas por todo o território nacional. São instituições públicas de ensino que visam qualificar os cidadãos e inseri-los no mercado de trabalho em proveito do desenvolvimento local e regional.

Segundo Pacheco (2011) a motivação para a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica parte de uma iniciativa do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Ministério da Educação (MEC) para reorientar as políticas federais para a educação profissional e tecnológica. Por entender que o modelo vigente à época estava superado e não dava a devida contribuição para o desenvolvimento industrial do país, cria-se em 2008 a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, atualmente com 61 instituições, distribuídas em 26 Estados brasileiros e no Distrito Federal, dentre elas o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha.

Neste contexto, é então criado o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar) a partir da integração do CEFET São Vicente do Sul e sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos com a Escola Agrotécnica

Federal de Alegrete (EAFA) e a Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto que pertenciam ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves. Referente ao marco legal que regulamenta a criação e o funcionamento do IFFar, o Quadro 15 apresenta as principais Leis, Regimentos, Estatutos e Portarias.

Quadro 15 - Principais Leis, Regimentos, Estatutos e Portarias que regem o Instituto Federal Farroupilha

<b>Legislação</b>	<b>Descrição</b>
Lei nº 9.394/1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
Lei nº 11.892/2008	Instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.
Portaria MEC nº 1.291/2013	Estabeleceu as diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e definiu parâmetros e normas para a sua expansão.
Estatuto do Instituto Federal Farroupilha	Regulamenta a organização e o funcionamento do Instituto Federal Farroupilha.
Regimento Geral do Instituto Federal Farroupilha	Disciplina a organização e as competências dos órgãos que integram a estrutura mínima organizacional do IFFar.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão 2017 do IFFar.

Conforme a legislação apresentada no Quadro 15, o IFFar possui natureza jurídica de autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

Conforme o art. 7º da Lei nº 11.892/2008 os principais objetivos do IFFar são: ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados; ministrar cursos de formação inicial e continuada; realizar pesquisas aplicadas; desenvolver atividades de extensão; estimular e apoiar

processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão e ministrar cursos superiores de tecnologia, licenciatura, bacharelado e engenharia, bem como cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*.

A Figura 6 apresenta a cadeia de valor do IFFar onde constam os recursos que alimentam os processos desenvolvidos e os resultados/impactos gerados para a sociedade.

Figura 6 - Cadeia de valor do IFFar

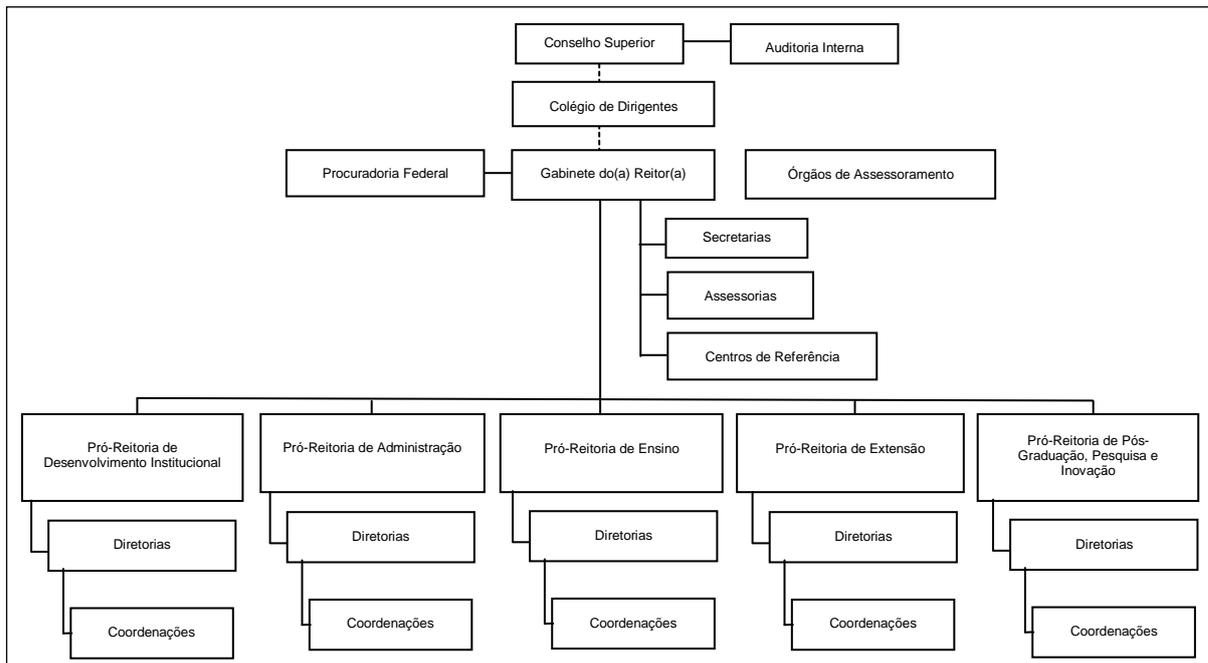


Fonte: Relatório de Gestão, exercício 2018.

Com relação ao seu ambiente de atuação, o IFFar está sediado em Santa Maria no Rio Grande do Sul e possui dez *campi* nos municípios de Alegrete, Frederico Westphalen, Jaguari, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, Santo Augusto, Santo Ângelo, São Borja, São Vicente do Sul e um *Campus Avançado* em Uruguaiana. O IFar também conta com diversos polos de Ensino a Distância (EaD) e os Centros de Referência nos municípios de Candelária, Carazinho e Santiago.

A estrutura organizacional do IFFar segue a Lei nº 11.892/2008 e indica a maneira como ocorre a divisão de tarefas e funções dentro da instituição. Esta estrutura, segundo afirmam Andrade (2012) e Yu (2011), é capaz de influenciar diretamente os processos de planejamento estratégico e decisório, pois define o modo como ocorre a alocação de recursos, a coordenação das equipes de trabalho, o processamento das informações e a tomada de decisões. Na Figura 7 apresenta-se um diagrama simplificado da estrutura organizacional da Reitoria.

Figura 7 - Estrutura organizacional simplificada da Reitoria do IFFar



Fonte: Elaborada pelo autor com base em: <https://iffarroupilha.edu.br/estrutura-organizacional>

Conforme o Regimento Geral do IFFar o Conselho Superior (CONSUP) é o Órgão Superior máximo da instituição, de caráter consultivo e deliberativo, sendo composto pelo(a) Reitor(a); representantes dos docentes, dos técnicos-administrativos em educação e dos discentes; representantes dos egressos, da sociedade civil e do MEC; Diretores Gerais de *campi* e ex-Reitores(as). De modo geral, compete ao CONSUP deliberar sobre os atos institucionais nos âmbitos administrativo, educacional e desenvolvimento institucional; apreciar a prestação de contas; aprovar a estrutura administrativa e decidir sobre outras questões submetidas à sua apreciação.

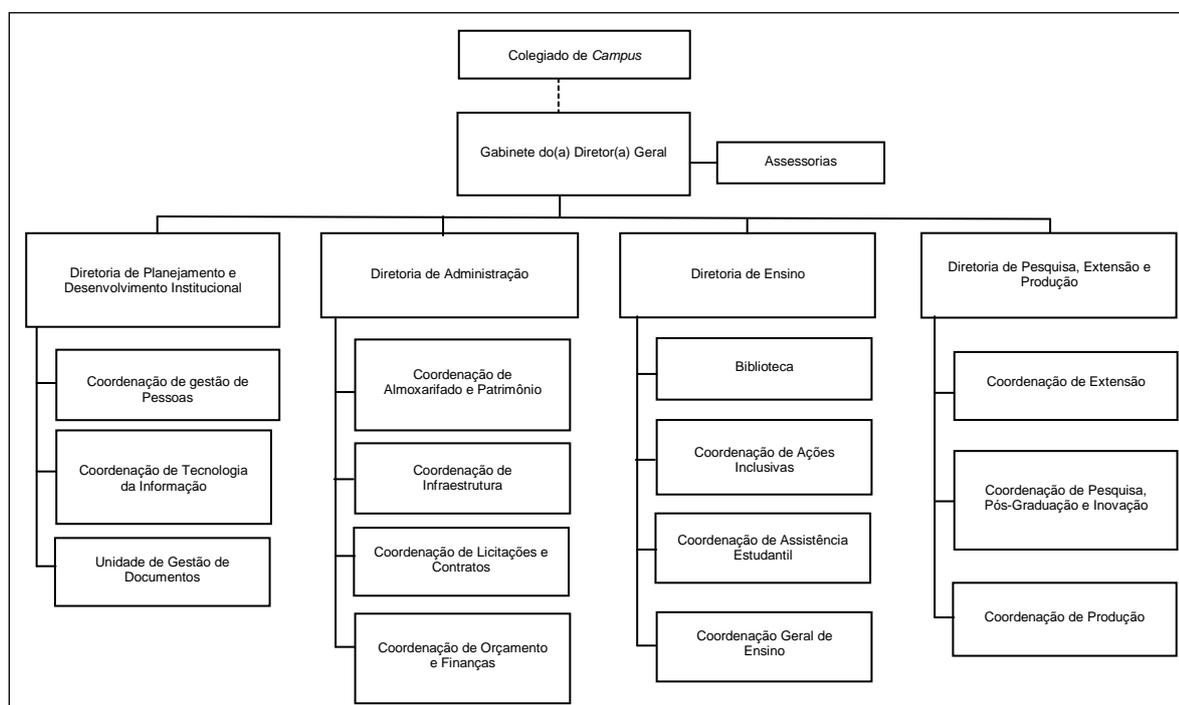
Já o Colégio de Dirigentes (CODIR) é o Órgão Superior de caráter consultivo, que assiste à Reitoria nas suas decisões. É constituído pelo(a) Reitor(a), pelos Pró-Reitores e pelos Diretores Gerais dos *campi*. O CODIR trata de questões que envolvem o funcionamento da instituição e a distribuição de recursos; a regulamentação de acordos, convênios e contratos; a estrutura organizacional e demais assuntos de interesse da administração do IFFar a ele submetidos.

Além dos Órgãos Superiores, a estrutura organizacional do IFFar conta com Órgãos Executivos e de Assessoramento, com suas atribuições definidas no Regimento Geral da instituição. Os Órgãos Executivos são compostos pela Reitoria

através do Gabinete do(a) Reitor(a) e pelas Pró-Reitorias de Administração (PROAD), de Desenvolvimento Institucional (PRDI), de Ensino (PROEN), de Extensão (PROEX) e de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), bem como pela Procuradoria Federal, pela Auditoria Interna e pelas Direções Gerais nos *campi*. Já os Órgãos de Assessoramento são a Comissão de Ética, a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação, a Comissão Permanente de Pessoal Docente, a Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo, a Comissão Própria de Avaliação, o Comitê Gestor de Tecnologia da Informação, a Ouvidoria e o Serviço de Informação ao Cidadão.

A administração dos *campi* do IFFar é exercida pelos Diretores(as) Gerais com apoio das diretorias, coordenações e assessorias. A estrutura organizacional destas unidades segue as disposições da Lei nº 11.892/2008 e do Regimento Geral do instituto, sendo representada na Figura 8.

Figura 8 - Estrutura organizacional simplificada dos *campi*



Fonte: Elaborada pelo autor com base em: <https://iffarouilha.edu.br/estrutura-organizacional>

Conforme o Regimento Geral do IFFar as Direções Gerais dos *campi* são os órgãos executivos responsáveis pela supervisão dos programas de ensino, pesquisa e extensão e pela realização das atividades administrativas, obedecendo aos limites

estatutários e regimentais e delegações do(a) Reitor(a). Vinculam-se à Direção Geral dos *campi* a Diretoria de Administração, a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, a Diretoria de Ensino e a Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção.

No âmbito das suas unidades, compete a essas Diretorias as atividades ligadas à execução orçamentária e financeira; realização de licitações, contratos, convênios; produção de relatórios gerenciais; contabilidade e prestação de contas; coordenação e supervisão das atividades de planejamento e desenvolvimento institucional; a gestão de pessoas, documental e da tecnologia de informação; o monitoramento das metas institucionais previstas no PDI; o planejamento, a orientação, o acompanhamento e a avaliação da proposta pedagógica da instituição; zelar pela correta execução da política educacional; execução da política educacional; o acompanhamento das atividades de extensão, produção, pesquisa, pós-graduação e inovação; entre outras.

#### 4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

O primeiro objetivo específico deste estudo consiste em examinar a metodologia de elaboração do planejamento estratégico institucional do IFFar. Sendo assim foram consultados os seguintes documentos: a Memória do Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Farroupilha 2014-2018 anexa ao PDI do mesmo período, a Metodologia e Orientações para Elaboração do PDI 2019-2026, o Relatório da Comissão de Planejamento Estratégico do PDI 2019-2026 e entrevista com três servidores que tiveram participação central na elaboração do PDI 2019-2026.

O PDI é o instrumento formal de gestão que descreve o planejamento estratégico das Instituições de Ensino Superior (IES) e serve tanto como uma ferramenta de gestão pública como de avaliação institucional. Na elaboração deste documento segue o IFFar as determinações do MEC e convencionou o seu planejamento estratégico aos planos governamentais. Baseado em Andrade (2012), entende-se que dessa forma o planejamento institucional é orientado para o cumprimento das políticas públicas para a educação, bem como para as demandas internas da instituição e para as necessidades das comunidades locais em relação ao ensino técnico e profissionalizante.

Segundo os autores Sant'Ana et al. (2017) a motivação legal para a elaboração do PDI está embasada, principalmente, na Lei 10.861/2004 e nos Decretos Presidenciais 5.224/2004, 9.057/2007 e 5.773/2006 resumidamente apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 - Dispositivos legais que embasam a elaboração do PDI do IFFar

<b>Legislação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Artigo</b>	<b>Implicação legal</b>
Lei nº 10.861/2004	Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências.		Considera o PDI como uma das dimensões para a avaliação das instituições de educação superior.
Decreto Presidencial nº 5.224/2004	Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFET e dá outras providências.	Art. 17, §5 Art. 21	Autonomia para criação de cursos em sua sede, observados os limites do PDI.
Decreto Presidencial nº 9.057/2017	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.	Art. 12	Estabelece a necessidade do PDI para pedido de credenciamento da instituição, bem como a necessidade de constar no PDI os vínculos para a oferta de cursos e programas a distância em bases territoriais múltiplas.
Decreto Presidencial nº 5.773/2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.	Art. 15 Art. 16	Define o PDI como documento obrigatório para processo de credenciamento e os elementos que devem estar contidos no PDI.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sant'Ana et al. (2017) e Brasil (2017).

A partir da análise da legislação apresentada no Quadro 16 percebe-se a importância da formalização do PDI para o funcionamento do instituto, sendo ele construído de acordo com as regulamentações existentes. Esse documento torna-se imprescindível para o cumprimento de processos que abrangem o reconhecimento e a avaliação de cursos superiores; o credenciamento e o credenciamento institucional; a avaliação externa da instituição e dos cursos de graduação; a oferta de cursos e programas a distância; a autorização para oferta de cursos fora de sede bem como a criação de cursos e outros processos atinentes ao Instituto. Complementando a legislação citada, o Quadro 17 apresenta outras resoluções e portarias que justificam a elaboração do PDI.

Quadro 17 - Resoluções e portarias que embasam a elaboração do PDI do IFFar

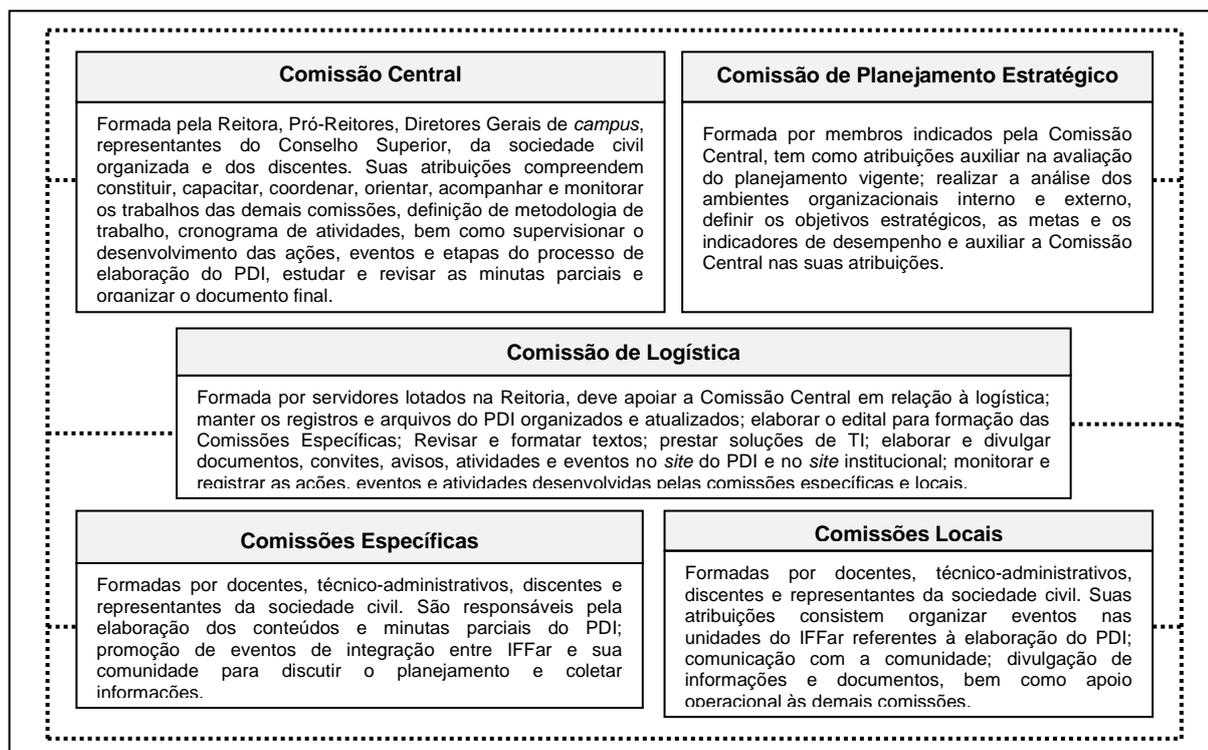
<b>Legislação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Artigo</b>	<b>Implicação legal</b>
Resolução MEC/CNE/CES nº1/2016	Estabelece diretrizes e normas nacionais para a oferta de programas e cursos de educação superior na modalidade a distância.	Art. 2º, §1º Art. 5, §1º §3 Art. 6 Art. 7, § 4 Art. 9, § 3 Art. 10 Art. 14, § 1 Art. 16 Art. 17 Art. 25, § 1º	Necessidade de constar no PDI a modalidade educacional definida pela IES. Os polos de EaD e a distinção entre polos. A expansão de cursos e polos EaD deverá estar subordinada aos termos do PDI. As IES deverão estabelecer, em seu PDI/PPI, a previsão detalhada de áreas, cursos e programas de educação a distância. Nos processos de credenciamento para EaD deverá constar o PDI.
Resolução MEC/CNE/CES nº 10/2002	Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.	Art. 6 Art. 7	Determina desenvolvimento conjunto do PDI entre a mantenedora e a mantida. Estabelece o PDI como requisito para credenciamento e credenciamento das IES e ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC.
Portaria MEC nº 1.466/2001	Dispõe sobre a autorização de cursos fora de sede.	Art. 4	Determina que os pedidos de autorização de cursos fora de sede devem ter como documentação o PDI, dentre outros.
Portaria MEC nº 2.051/2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).	Art. 15	Define o PDI como um dos documentos necessários para avaliação institucional externa.
Portaria MEC nº 4.361/2004	Processos a serem protocolados no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior - SAPIEnS/MEC.	Art. 1 Art. 3 Art. 14, § 3	Necessidade do PDI para o credenciamento e credenciamento das IES, bem como o deferimento de processos protocolizados no MEC pelas instituições de educação superior vinculadas ao sistema federal de ensino.
Portaria Normativa MEC nº 2, de 2007	Dispõe sobre os procedimentos de regulação e avaliação da educação superior na modalidade a distância.	Art. 3, §6	Determina que os cursos de EAD ofertados pelas instituições dos sistemas federal e estaduais devem estar previstos no PDI apresentado pela instituição por ocasião do credenciamento.
Portaria Normativa MEC nº 40, de 2007	Institui o sistema e-MEC para acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil	Art. 2, §1 Art. 15, §5 Art. 26 Art. 46 Art. 57 Art. 57, §5 Art.59	Define o PDI como peça chave para avaliação institucional, solicitação de autorização ou reconhecimento de curso, credenciamento para educação a distância, aditamento ao ato de credenciamento ou credenciamento e pedido de credenciamento de campus fora de sede.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sant'Ana et al. (2017).

O histórico do planejamento estratégico do IFFar conta com três PDI's, elaborados para os períodos 2009-2013, 2014-2018 e 2019-2026, sendo que os dois últimos planos seguem a metodologia do sistema BSC. Entre os conteúdos desses planos estão a missão, a visão e os valores institucionais; os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas que a instituição pretende alcançar durante o seu período de vigência. Além disso, o PDI traz o projeto pedagógico institucional; a política de atendimento aos discentes; a organização administrativa; a gestão financeira e de infraestrutura; a política de gestão de pessoas; o planejamento estratégico da tecnologia de informação; e o projeto de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional.

Conforme consta nos referidos PDIs, a elaboração do planejamento estratégico do IFFar tem seguido uma metodologia de trabalho democrática baseada em múltiplas comissões que possibilitam a participação das comunidades interna e externa. No PDI 2019-2026 as ações dessa fase foram desenvolvidas pelas comissões Central, Planejamento Estratégico, Logística, Locais e Específicas, todas com ampla comunicação entre si, conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 - Inter-relação entre as comissões de elaboração do PDI 2019-2026 do IFFar



Fonte: Elaborada pelo autor com base na Metodologia e Orientações para Elaboração do PDI 2019-2026.

Quanto à elaboração do PDI, o entrevistado E9, integrante da Comissão de Logística que centraliza todo o fluxo do trabalho, foi questionado sobre como ocorreu a construção do PDI 2019-2026. Na sua resposta, o entrevistado considerou acertada a metodologia de dividir as tarefas em comissões. Para o entrevistado essa forma de elaboração do plano seguiu a determinação legal e permitiu à comunidade e aos *stakeholders* participarem conjuntamente com os servidores do IFFar na construção do futuro que se espera para a instituição.

A elaboração do PDI 2019-2026 iniciou no dia 18 de dezembro de 2017 e foi concluída com a aprovação do plano pelo CONSUP em 26 de abril de 2019. Nessa etapa foram constituídas a Comissão Central, as Comissões de Planejamento Estratégico, de Logística, Específicas e Locais. À Comissão Central coube a definição de como ocorreu o processo de construção do PDI 2019-2026, determinando o seu período de duração, os agentes envolvidos, a supervisão dos trabalhos das demais comissões e a elaboração do documento final que foi, então, submetido à comunidade acadêmica e, ao final do processo, à aprovação do Conselho Superior.

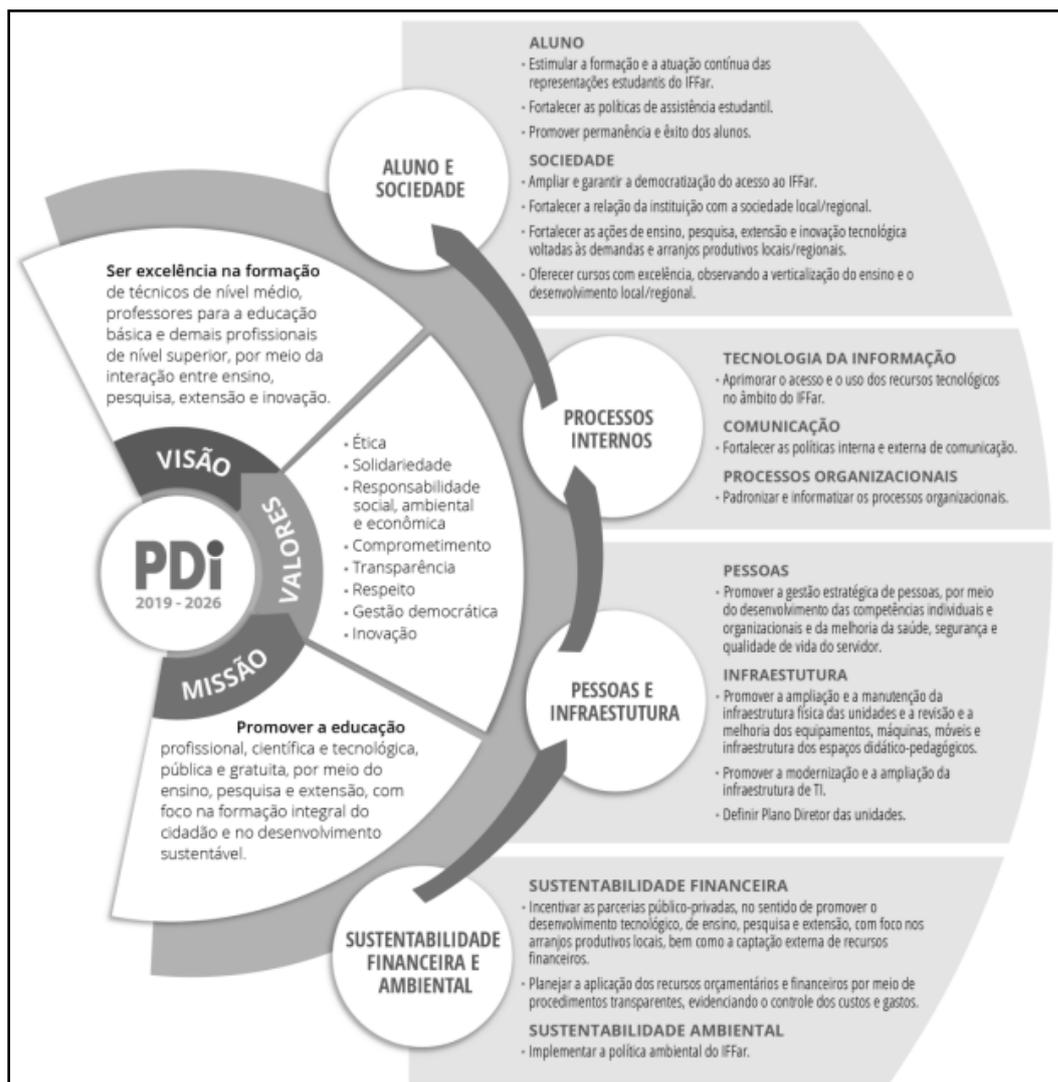
A cargo das Comissões Específicas, e com o apoio das Comissões Locais e de Logística, esteve a realização de eventos que oportunizaram aos alunos, docentes, técnico-administrativos e membros da sociedade civil discutir os conteúdos produzidos e elaborar a minuta parcial do PDI 2019-2026 que foi enviada à Comissão Central para a elaboração do documento final. Na composição das comissões envolvidas na construção do PDI 2019-2026 foram designados servidores qualificados e capacitados nas áreas de conhecimento a que se refere cada tema abordado pela respectiva comissão, além de representantes discentes e da sociedade civil organizada, conforme observado pelo entrevistado E9:

Essa divisão de tarefas trouxe uma facilidade e uma dinâmica para que cada especificidade fosse tratada da maneira correta. As comissões específicas, por exemplo, concentravam pessoas das áreas que eram exigidos os conteúdos e isso especializava a construção do PDI, que foi bem assertiva (E9).

Na elaboração do PDI 2019-2026, a Comissão de Planejamento Estratégico e as Comissões Específicas foram responsáveis por definir a missão, a visão e os valores institucionais; fixar objetivos estratégicos e metas; realizar a análise SWOT e a formulação do BSC; projeto pedagógico institucional; políticas de extensão,

pesquisa, empreendedorismo e inovação; políticas de mobilidade acadêmica e internacionalização; políticas de ensino a distância; oferta de cursos. Também foram tratados temas como organização administrativa; infraestrutura; sustentabilidade ambiental; capacidade e sustentabilidade financeira; planejamento, avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; políticas de atendimento ao discente; políticas de gestão de pessoas; políticas de tecnologia da informação e comunicação; formas de monitoramento e controle; bem como revisões do planejamento para adequá-lo às mudanças nos ambientes organizacionais e planos governamentais e enfrentar problemas identificados. O mapa estratégico da Figura 10 representa graficamente o planejamento estratégico do IFFar elaborado sob o conceito do BSC.

Figura 10 - Mapa estratégico



Fonte: Instituto Federal Farroupilha, PDI 2019-2026.

O mapa estratégico permite uma visualização esquemática do planejamento, apresentando a missão, a visão e os valores do IFFar, bem como os objetivos estratégicos distribuídos nas quatro perspectivas do BSC. Desse modo, o mapa cumpre a função proposta por Kaplan e Norton (2004) de demonstrar a estratégia institucional e os objetivos estratégicos organizados em quatro perspectivas, facilitando o entendimento do planejamento institucional.

A partir do exame da metodologia de elaboração do PDI 2019-2026, observou-se que o planejamento estratégico do IFFar é um processo formal, analítico e estruturado. O cumprimento de uma metodologia para a sua elaboração, os estudos desenvolvidos para formular as ações estratégicas sensíveis aos ambientes organizacionais e a organização do plano seguiram as etapas definidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Anjasni (2013), Itani, O'Connel e Mason (2014) e Oliveira (2018). A partir dessas concepções, a elaboração do PDI buscou qualificar e consolidar o planejamento estratégico institucional, orientando a execução das ações estratégicas para os resultados pretendidos.

Com base nos dados da pesquisa, entende-se que a elaboração das ações estratégicas do IFFar está enquadrada nas escolas do pensamento estratégico *Design*, Planejamento, Posicionamento, Aprendizagem, Cultural e Configuração. Neste contexto, há uma mescla entre as características das categorias Prescritiva e Descritiva propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), pois, conforme constatado, a elaboração das estratégias institucionais seguiu um processo formal e estruturado, com participação coletiva, baseado na análise dos ambientes organizacionais e que possibilita um processo de aprendizado e evolução institucional.

Em relação à estratégia organizacional do IFFar, não há uma tipificação única. Depreende-se da investigação realizada que houve uma combinação dos tipos Planejadas, de Processos e de Consensos apresentadas por Mintzberg, Lampel e Qinn (2006). Esse entendimento está fundamentado no fato de que as ações estratégicas integram um processo formal e participativo de elaboração do planejamento, articulado e controlado por uma gestão central. De acordo com a classificação sugerida por Wright, Kroll e Parnell (2011), a estratégia do IFFar configura-se como estratégia de crescimento, visto que o PDI 2019-2026 prevê a criação de novos *campi*, novos cursos, ampliação da oferta de vagas e outras ações dessa natureza.

Conforme o PDI 2014-2018 e o PDI 2019-2026 o planejamento estratégico institucional está relacionado à política governamental para a educação observando, sobretudo, as disposições da Lei 11.892/2008 que define quais são os objetivos e finalidades dos institutos federais. Este planejamento também se vincula à Política de Educação Profissional e Tecnológica do MEC e ao PNE, visando a ampliação da oferta de vagas, a democratização do acesso ao ensino, a formação de profissionais qualificados, a promoção do desenvolvimento regional e a redução das desigualdades socioeconômicas.

De acordo com os Relatórios de Gestão de 2010 até 2018, o IFFar tem executado: o pagamento previdenciário de inativos e pensionistas da união, assistência médica e odontológica, assistência pré-escolar aos dependentes dos servidores e empregados, auxílio-transporte aos servidores e empregados, auxílio-alimentação aos servidores e empregados, cumprimento de sentenças judiciais, ações de desenvolvimento da educação profissional e tecnológica, assistência estudantil, educação básica, educação profissional e tecnológica, educação de qualidade para todos, programa de gestão e manutenção do MEC e gestão da participação em organismos e entidades nacionais e internacionais.

Em relação ao planejamento estratégico do IFFar, uma particularidade observada pelo entrevistado E1 é a descentralização do orçamento disponibilizado pelo governo federal e a sua operacionalização em cada unidade gestora. Na opinião do entrevistado, essa medida proporciona maior autonomia quanto à elaboração do planejamento e destino dos recursos, haja vista que a relação planejamento-orçamento influencia diretamente as intenções dos gestores. A referida descentralização dos recursos ocorre através da Pró-Reitoria de Administração que recebe os valores orçamentários do governo federal e os repassa para a execução nas unidades.

Quanto ao nível tático do planejamento, o PDI resta como elemento central do planejamento estratégico do IFFar, servindo de referência para os Planos de Ação que são elaborados anualmente. O entrevistado E8 ratificou a relevância do PDI como documento norteador para a elaboração dos Planos de Ação, condizendo com o entrevistado E1 e indicando que a construção desses planos ocorre anualmente de maneira descentralizada, participativa e sempre orientada para as questões apontadas no PDI.

### 4.3 O CONTROLE E A AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar ocorre no sentido de aferir os resultados das ações executadas, bem como a contribuição dessas ações para o alcance dos objetivos estratégicos. Dessa forma, para atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa e identificar como o planejamento estratégico do IFFar é controlado e avaliado, os entrevistados foram questionados sobre as atividades que coordenam ou realizam com esse fim.

Nessa ocasião, os entrevistados informaram não apenas como ocorrem as atividades de controle e avaliação das ações estratégicas executadas, mas também ressaltaram a importância que a estrutura organizacional representa para o desenvolvimento, implementação, controle e avaliação dos planos e como ela influencia na tomada de decisão. Foi observado pelo entrevistado E1, como se lê a seguir, que, em relação ao planejamento e desenvolvimento institucional, a estrutura organizacional do IFFar diferencia-se dos demais IF's da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Nesse ponto, especificamente, essa estrutura consiste nos órgãos executivos PRDI, na Reitoria, e DPDI, na Reitoria e *campi*:

A primeira observação que eu faço é sobre os IFs serem *multicampi* e sobre uma particularidade da gestão atual do IFFar. [...] A gente tem a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e isso também é uma particularidade. Nem todos os IF's possuem essa pró-reitoria e a maioria dos outros IF's também não possui nas suas unidades uma Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Nós somos o único instituto federal que tem esse espelhamento, dessa pró-reitoria e dessa diretoria que a gente tem aqui, nos *campi*. A Coordenação de Avaliação Institucional também somos os únicos. Os outros IF's têm uma estrutura diferente. [...] nós temos o Diretor Geral, o Diretor de Administração, o Diretor de Ensino, o Diretor de Pesquisa e Extensão e o Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Aquilo que a gente tem de pró-reitoria, a gente espelha em diretorias nas unidades (E1).

A importância desse espelhamento das estruturas administrativas a que se refere o entrevistado E1 foi observada, também, pelos entrevistados E3, E6 e E7. O entrevistado E3 citou que “buscamos realizar uma atividade integrada entre as cinco direções do *campus*. Em especial, recorro à Direção de Desenvolvimento e Planejamento Institucional para a realização das atividades de controle e avaliação”. O entrevistado E6 ressaltou a importância das diretorias quando informou que o controle estratégico ocorre “através de reuniões periódicas com os setores para

comparar resultados e avaliar se estão alinhados com o que foi planejado. Com isso, se necessário, definem-se ações corretivas com os seus respectivos responsáveis”. Já o entrevistado E7 respondeu que “temos uma diretoria, a DPDI, que trata das demandas do planejamento, como os Planos de Ação e os Relatórios de Ação e Resultados”.

Nas suas colocações, os gestores entrevistados indicaram que a departamentalização verificada no IFFar tem lhes permitido organizar as tarefas de elaboração das estratégias para as suas unidades. Essas afirmações vão ao encontro do que Andrade (2012) assinala sobre as estruturas organizacionais, na medida em que tem propiciado a racionalização e a distribuição de tarefas.

Ficou evidente nos depoimentos dos entrevistados que a estrutura organizacional do IFFar influencia não somente o controle e a avaliação, mas também todo o processo que compreende o planejamento estratégico. Num espectro mais amplo, essa repartição de tarefas, além de organizar o trabalho, tem proporcionado um ambiente próprio para que os gestores desenvolvam as suas funções administrativas visando alcançar os resultados pretendidos pela gestão.

Quanto ao controle e a avaliação do planejamento estratégico, os gestores entrevistados ratificaram a importância desse processo para acompanhar a execução das ações programadas. Neste ponto, foi constatado que as rotinas de trabalho não diferem substancialmente entre as unidades do IFFar, dado que as suas operações e estrutura organizacional se assemelham. Desse modo, as ferramentas, os agentes e as ações de controle do planejamento estratégico são comuns entre as unidades institucionais.

Conforme indicou o entrevistado E5, “o planejamento é fundamental para termos o controle de todas as atividades. [...] temos planilhas de controle e apoio para controlar todas as ações”. Da mesma forma, o entrevistado E3 informou que o controle estratégico na sua unidade ocorre “através da avaliação periódica de tabelas de controle do planejamento, comparando o que foi planejado, o que já foi realizado, o que falta realizar e o que é necessário para efetivar o que ainda não foi realizado”. Em resposta semelhante, o entrevistado E4 mencionou que as direções e as coordenações de setores e de cursos se reúnem semanal, mensal e bimestralmente com o intuito de controlar e avaliar as ações desenvolvidas. Nessas reuniões busca-se avaliar se as ações desenvolvidas ao longo do semestre estão sendo realizadas de acordo com o Plano de Ação vigente.

Outros entrevistados fizeram igualmente referência ao Plano de Ação quando do controle estratégico. O entrevistado E4 ressaltou o uso de outros documentos norteadores como o Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Ação, Relatórios de Gestão, Relatórios da CPA e a pesquisa de satisfação interna aplicada aos docentes e técnico-administrativos do *campus*. Com relação a esses documentos os entrevistados E7 e E5 responderam:

Temos o PDI e o Plano de Ação que é anual e está atrelado ao PDI. Todas as diretorias e os setores do *campus* elaboram anualmente o Plano de Ação. Durante o ano ocorrem reuniões periódicas entre as diretorias e as equipes para tratar da realização das ações e atividades do *campus*, e também da questão da execução orçamentária. Assim vamos acompanhando o que está sendo feito. Depois, no fim do ano, temos a demanda do TCU, que é o Relatório de Gestão, e elaboramos o Relatório de Ações e Resultados. Neste relatório está o balanço do planejamento do *campus*, isso é anual, tudo que fizemos e os resultados que alcançamos, e isso vai para o relatório do TCU (E7).

Sempre que a gente fala em planejamento estratégico numa instituição de ensino temos que nos reportar ao nosso PDI [...] que traz todas as metas e os objetivos que a instituição tem, no período de vigência desse documento. [...] O que a gente faz é olhar os dados nos nossos sistemas e a partir disso relacioná-los com os objetivos traçados no PDI, e dessa forma verificar se estamos atingindo as metas dos nossos objetivos estratégicos. Então como é que a gente faz a nossa avaliação e o nosso controle? Aqui nesta diretoria nós temos acesso a algumas plataformas de cadastro, tanto de ensino como de alguns dados orçamentários, e então coordenamos a equipe para acompanhar a evolução desses dados e extrair relatórios para verificar se estamos melhorando ou piorando. Nesse sentido, então, que a gente coordena essas atividades (E5).

A partir do que foi levantado nesta pesquisa, compreende-se que a execução dos planos estratégicos tem demandado controle e avaliação suficientemente seguros para informar a respeito do que está sendo realizado e os resultados obtidos. Sendo assim, os gestores foram instados a informar quais são as ferramentas que aplicam para controlar e avaliar o planejamento estratégico do IFFar. Nas suas respostas foi indicado que essas atividades partem do PDI e dos Planos de Ação, estes táticos e aquele estratégico, e que são utilizados rotineiramente os sistemas governamentais disponíveis, o Sistema Integrado de Gestão e planilhas eletrônicas para organização das informações a fim de gerar relatórios diversos, entre eles o Relatório de Ações e Resultados (RAR).

A utilização dessas ferramentas também foi observada na fala do entrevistado E7, segundo o qual “as ferramentas são o Plano de Ação e o PDI, e geramos

relatórios a partir dos sistemas governamentais SIAFI e do SISTEC que usamos nas reuniões com a Pró-Reitora, o CADIP, o CODIR e o CAAD”. Em referência ao uso de relatórios como ferramentas de controle estratégico, o entrevistado E6 indicou que “as principais ferramentas para direcionar o planejamento estratégico são o Plano de Ações do *campus* e os Relatórios da CPA”.

Referente ao Relatório de Ações e Resultados aplicado para controlar e avaliar o planejamento estratégico, o entrevistado E1 informou que os DPDI's devem acompanhar anualmente os Planos de Ação, fazer as avaliações e elaborar o Relatório de Ações e Resultados. Cada unidade elabora esse relatório anualmente para que as informações sejam incluídas no Relatório de Gestão enviado ao TCU, ficando à disposição da sociedade no *site* institucional.

O entrevistado E1 também enfatizou a importância dos sistemas de informação como o SIG, a Plataforma Nilo Peçanha e o ForPDI para o controle e a avaliação do planejamento estratégico:

Sobre as ferramentas, técnicas, agentes envolvidos e periodicidade, nós temos há dois anos uma ferramenta na Rede Federal que é a Plataforma Nilo Peçanha, com 15 indicadores se a minha memória não falha. Essa ferramenta é pública, criada para a rede, onde tem o desempenho de todos os *campi* de cada instituto da Rede Federal, permitindo fazer comparações. Temos as ferramentas internas que são as planilhas do Plano de Ação já com o planejamento das compras, temos o SIG Planejamento [...] e pretendemos usar o ForPDI para fazer o acompanhamento do planejamento estratégico (E1).

Juntamente com o SIG, outros sistemas de informações disponíveis para o controle e a avaliação são o SISTEC e o CENSUP. O entrevistado E2 declarou que esses sistemas governamentais fornecem dados referentes aos macroprocessos de ensino e pesquisa, bem como dados e indicadores institucionais. Dessa forma, esses sistemas formam um conjunto de recursos que permitem acompanhar a evolução dos dados ao longo do tempo e avaliar desempenho do IFFar nesses pontos em questão.

Relacionando as ferramentas utilizadas, as técnicas, os agentes envolvidos e a periodicidade com que os resultados da execução dos planos são analisados, o entrevistado E4 esclareceu que ocorrem reuniões e análises de relatórios, que os agentes envolvidos são as direções e os coordenadores e que a periodicidade é semanal, mensal, bimestral e semestral. Uma resposta semelhante foi obtida do entrevistado E6, o qual comunicou que para apresentar e discutir os resultados da

execução do planejamento obtidos a partir do controle estratégico na sua unidade “são realizadas reuniões trimestrais com os servidores de cada setor e o acompanhamento das metas se dá via planilhas específicas”.

Outras respostas nesse sentido foram obtidas dos entrevistados E3 e E7:

São utilizadas planilhas de controle, tanto considerando as ações planejadas quanto os recursos destinados no planejamento orçamentário, envolvendo a direção geral, diretorias do *campus*, coordenação de orçamento e finanças e o administrador. As planilhas são avaliadas mensalmente, e quando se observa problemas a avaliação ocorre em prazo menor, sendo realizados ajustes no planejamento quando necessário (E3).

A alta gestão também se reúne periodicamente para discutir o que estamos fazendo, quais os resultados e enfim. Usamos os indicadores do TCU e da Nilo Peçanha para acompanhar e evasão, a retenção e as matrículas. Tudo isso influencia na matriz orçamentária e é importante estar ciente disso (E7).

Nesta etapa da pesquisa, os entrevistados informaram como realizam o controle e a avaliação do planejamento estratégico institucional. Conforme as respostas obtidas, observou-se que o controle estratégico do IFFar segue o que propõem os autores consultados. Esse processo está inserido nas rotinas de trabalho e ocorre continuamente por meio de sistemas de informações como o SIAFI, SISTEC, CENSUP, Plataforma Nilo Peçanha e SIG, de onde são realizados os levantamentos e as estruturações dos dados e indicadores de desempenho que expressam os resultados da execução das ações planejadas.

Das atividades mencionadas sobrevêm relatórios de controle que são apresentados e discutidos em reuniões periódicas entre gestores e equipes de trabalho para analisar os resultados advindos da execução do planejamento. Essas reuniões periódicas, os recursos técnicos utilizados e os relatórios a que se referem os entrevistados são apontados pelos autores Oliveira (2018) e Rezende (2016) como importantes fontes de informação para o controle estratégico. Com efeito, foi observado pelos gestores entrevistados que todos esses meios têm disponibilizado informações pertinentes para controlar a execução e avaliar os resultados das atividades planejadas, o que também têm lhes auxiliado nas tomadas de decisões, como se verá na próxima seção.

No tocante à realização dos objetivos e metas do planejamento estratégico, apontou o entrevistado E2 que o processo de controle e avaliação tem permitido a identificação de pontos sensíveis nesse sentido. O entrevistado exemplificou uma

situação de redirecionamento de algumas ações a partir de um diagnóstico preciso procedente do controle estratégico, conforme se vê:

[...] a gente consegue olhar para os nossos dados e relatórios e a partir disso criar as melhores estratégias para alcançar o que foi proposto. Voltando ao PDI, nós temos como meta combater a evasão e a retenção dos nossos alunos. A partir daí, criamos o Programa de Permanência e Êxito dentro da instituição e, paralelo a isso, aqui na diretoria, começamos a mostrar como se dá a evasão de alunos e em que nível de ensino ela ocorre dentro da instituição. Isso levou a pró-reitoria responsável por este programa a revê-lo e redirecioná-lo para outro público. No final, conseguimos perceber através de uma série histórica que é apresentada no Relatório de Gestão que o nosso índice de evasão tem diminuído. Então a gente observa que as nossas ferramentas de controle e avaliação têm auxiliado nos nossos objetivos estratégicos. Outro exemplo é o nosso IGC que passou de 2 para 4 em dois anos. Este foi um trabalho de avaliação para verificar onde estávamos errando, para poder melhorar a meta estabelecida de ser excelência na educação técnica e tecnológica (E2).

O planejamento estratégico tem a função de formalizar as ações que serão executadas no sentido de atingir os objetivos e metas definidos, a fim de realizar os propósitos institucionais e ser no futuro aquilo que se pretende. Nessa questão, os entrevistados informaram que é muito difícil atingir os objetivos e metas na integralidade. Para o entrevistado E6, os objetivos e metas são alcançados parcialmente, pois “nem sempre conseguimos atingir todos os objetivos traçados, principalmente quando envolve a necessidade de disponibilidade maior de recurso orçamentário”. Em resposta semelhante o entrevistado E7 mencionou:

Cem por cento é muito difícil, mas ajuda bastante na realização dos objetivos e metas. Sempre pensamos no sentido de coordenar as ações. Então é importante ter controle para organizar as ações em busca dos objetivos e das metas institucionais. Nossos objetivos são realistas e estamos alcançando os resultados que queremos, mas é um processo lento (E7).

Outro aspecto importante observado em relação ao controle e à avaliação do planejamento estratégico é a forma de legitimar os resultados deste processo. O planejamento estratégico do IFFar, desde a sua fase inicial de elaboração até o seu controle e avaliação, bem como os relatórios que contêm os resultados da sua execução, passam pela análise e aprovação dos Órgãos Superiores do IFFar e pelos órgãos de auditoria interna e externa. Nesse sentido, quando questionado sobre a validação dos resultados do controle e avaliação do planejamento estratégico, o entrevistado E2 relatou que essa é uma questão institucional e

informou que “nós validamos todas as nossas atividades através dos órgãos internos próprios para isso, o CODIR e o CONSUP, e temos ainda o controle externo da CGU e do TCU e a auditoria interna”.

Em resposta semelhante, o entrevistado E7 informou:

A elaboração do PDI e do Plano de Ação deve ser aprovada pelo CONSUP. Os resultados são apresentados no Relatório de Ações e Resultados que é aprovado pelo Colegiado de *Campus*, e no Relatório de Gestão, que é aprovado pela CADIN e CONSUP (E7).

A validação das informações que compõem o controle estratégico abrange a análise dos conteúdos relacionados, a fim de atribuir confiabilidade e consistência aos resultados em relação à missão, aos objetivos e às metas institucionais. Esta etapa visa dar apoio efetivo aos agentes decisores, reduzindo as chances de escolhas equivocadas com resultados futuros parcialmente satisfatórios, nulos ou até mesmo negativos. Assim sendo, estima-se que a validação dos resultados do controle e a avaliação do planejamento estratégico restam como pontos fundamentais desse processo, podendo ser inseridas sem prejuízo algum no conjunto de atividades que relaciona o controle estratégico e a tomada de decisão propostas pelos autores Simon (1979), Padoveze (2016) e Oliveira (2018).

A análise que se faz das formas de acompanhamento do planejamento estratégico praticadas no IFFar acusa o uso de ferramentas comumente indicadas pelos autores consultados na pesquisa. No conjunto de informações que embasa o controle e a avaliação do planejamento estratégico destacam-se a formalização dos planos através do PDI e dos Planos de Ação, as análises de dados estatísticos e indicadores disponibilizados pela Plataforma Nilo Peçanha, a produção de relatórios e as auditorias de controle interno e externo, além da utilização de sistemas informatizados próprios e governamentais para a coleta e o processamento de informações.

Cabe observar que a elaboração do planejamento estratégico baseado na metodologia BSC deve prever indicadores de desempenho. Conforme indicam Kaplan e Norton (1997), essas ferramentas constituem uma forma de controlar e avaliar o planejamento estratégico, na medida em que permitem acompanhar o desempenho institucional em relação aos objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas do BSC. Apesar da relevância dos indicadores de desempenho do BSC

para o controle estratégico, esta pesquisa não encontrou indícios da sua aplicação no planejamento estratégico do IFFar até a presente data, tampouco foram referidos nas entrevistas.

No período de vigência do PDI 2009-2013, com o intuito de controlar e avaliar os resultados do planejamento estratégico, tratou-se de acompanhar a execução das ações governamentais que cabiam ao IFFar. Isto se deve ao fato de que desde a sua criação em 2008 até 2012 o IFFar apenas executava o planejamento governamental, conforme afirmou o entrevistado E1 quando disse que “antes de 2012 era seguido, de maneira geral, somente o planejamento do MEC”.

Neste ponto é importante notabilizar a influência do planejamento governamental sobre as decisões que envolviam o planejamento do IFFar durante a fase de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Conforme observado pelo entrevistado E1, essa fase de expansão compreendeu um período de dez anos que se encerrou em 2018. Durante esse período foi atribuído ao planejamento do IFFar e às decisões associadas a ele um caráter relativamente tático, exprimindo, dessa forma, os desdobramentos das estratégias e decisões governamentais pensadas para a rede.

A partir de 2013, o IFFar passa a ser o responsável por elaborar o seu planejamento estratégico, mas sempre alinhado ao planejamento governamental. Nesse cenário, para o PDI 2014-2018 foi elaborado o Relatório de Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 para atender a necessidade de controlar e avaliar o planejamento estratégico. Neste documento não se observou a utilização de indicadores de desempenho aos moldes do BSC. Entretanto, constam neste relatório informações sobre o acompanhamento da execução das ações relacionadas aos objetivos estratégicos em cada perspectiva do BSC, oferta de cursos, evasão escolar, infraestrutura, gestão de pessoas, organização administrativa, sustentabilidade financeira e metas de TI.

Para o PDI 2019-2023 ficou estabelecido que o controle estratégico e a revisão do planejamento serão conduzidos pelo Comitê Permanente de Monitoramento e Revisão do PDI, a ser criado. Esse comitê deverá acompanhar e avaliar periodicamente, por meio de indicadores de desempenho, a execução do planejamento estratégico em função dos objetivos e metas estabelecidos para cada perspectiva do BSC.

No conjunto das respostas obtidas observou-se como os gestores controlam e avaliam o planejamento institucional nos níveis estratégico e tático, seguindo o que indicam os autores pesquisados. Observa-se aqui uma conformidade entre as práticas informadas e as proposições de Sobral e Peci (2013) e Oliveira (2018), uma vez que o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar têm revertido informações que permitem acompanhar a execução dos planos, apurar desempenho e avaliar o rumo das ações realizadas em direção aos objetivos pretendidos.

A leitura que se fez sobre o controle estratégico permite entendê-lo como um subprocesso contido no planejamento do IFFar. Foi observado que os procedimentos empreendidos orientam-se para o alcance dos objetivos e metas preestabelecidos visando cumprir a função social do instituto. Nesse aspecto, o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar, da maneira como foi exposto pelos entrevistados, compatibilizam com o modelo de administração pública gerencial apresentado pelos autores Matias-Pereira (2012), Oliveira e Paula (2014) e Dias (2017).

Os procedimentos adotados para controlar e avaliar o planejamento estratégico do IFFar e as informações geradas têm permitido verificar se os resultados alcançados são ou não compatíveis com o que foi planejado. Considera-se, portanto, que essa fase do planejamento tem contribuído para dar vistas ao que foi planejado e o que foi realizado, e também que a apuração dos resultados da execução do planejamento estratégico tem gerado informações para auxiliar os gestores nas suas decisões.

#### 4.4 O PROCESSO DECISÓRIO

Esta seção visa atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa que consiste em identificar quais são os procedimentos e as ferramentas que apoiam os gestores do IFFar nas suas decisões. Faz-se necessário destacar que, no tocante à racionalidade das escolhas, assume-se o pressuposto da racionalidade limitada proposta por Simon (1979). Dessa forma, o pesquisador reconhece as limitações próprias da condição humana para analisar extensos conjuntos de dados, bem como a incompletude das informações que embasam as decisões.

Neste ponto da pesquisa, foi relatado nas entrevistas que o controle e a avaliação do planejamento institucional cumpre a função de apoiar o processo

decisório. De acordo com os gestores E3, E4 e E8, as informações provenientes das atividades de controle estratégico têm permitido decidir sobre a correção e a adequação dos planos ao longo do tempo, proporcionando importantes *feedbacks* das ações desenvolvidas permitindo, também, a redução de erros na tomada de decisão.

De acordo com as colocações dos entrevistados pode-se notar a ligação entre os processos de planejamento estratégico e de tomada de decisão, como sustentam Oliveira (2018) e Yu (2011). Para Oliveira (2018), o planejamento estratégico é um processo cíclico que integra os seus três níveis hierárquicos e deve fornecer informações para a tomada de decisões. Já para Yu (2011), o processo decisório implica em analisar informações para embasar decisões sobre alternativas de ação, que devem ser reconsideradas a cada novo ciclo de planejamento. Dessa forma, os dois processos se auxiliam mutuamente, alimentando um ao outro de informações úteis que permitem o acompanhamento constante dos resultados e *feedbacks* para futuras decisões. Essa relação foi manifestada na fala do entrevistado E7:

O próprio planejamento já é uma decisão quando decidimos, primeiro, o que pretendemos fazer no PDI e depois nos Planos de Ação. O controle dos planos nos informa se a execução e os resultados estão de acordo com aquilo que queremos, se não temos que rever alguns pontos. Então, é importante acompanhar sempre o que estamos fazendo. Temos que ter responsabilidade. Planejamos a utilização dos recursos e temos que seguir ao máximo aquilo que foi planejado. Temos que ter resultados. Então, é útil sim. Precisamos estar bem informados sobre tudo que acontece aqui. Se não, é um passo no escuro. No PDI 2019-2026 haverá uma comissão para fazer o acompanhamento e isso vai melhorar o controle e a avaliação do planejamento. Temos pessoal pra isso (E7).

Visando contribuir para que o processo de tomada de decisão seja aprimorado, a partir de 2017 a elaboração dos Planos de Ação passou a ocorrer em um momento em que já se dispõe dos resultados da autoavaliação institucional em relação ao SINAES. O efeito dessa reorganização foi observado pelo entrevistado E1 que informa que dessa maneira pode-se “colocar todos os levantamentos que a CPA aponta daquilo que foi ou não foi executado como necessidades a serem observadas no planejamento anual”. Essa nova maneira de conduzir os trabalhos reflete a valia e o uso das informações do processo de autoavaliação institucional nas decisões estratégicas.

As falas anteriores apontam para a importância dos sistemas de informações como meios para assistir às decisões. No sentido de proceder as análises para a tomada de decisão dentro da instituição, os sistemas de informações têm desempenhado a sua função, viabilizando a coleta de dados e transformando-os em informações com significado e relevância, auxiliando o processo decisório. O emprego dos meios integrantes dos sistemas de informações para decidir sobre uma situação-problema foi evidenciado pelo entrevistado E2:

Sobre a tomada de decisão, a gente apresenta os dados coletados nos sistemas para os nossos gestores: a Reitora, os Pró-Reitores e demais Diretores. A partir disso começamos a pensar nas nossas atividades. Então, basicamente, é essa a nossa atividade. A gente extrai dados dos sistemas, produzimos relatórios, infográficos ou gráficos simples conforme a demanda e mostramos a evolução das atividades aos gestores para que possa ser tomada a melhor decisão para a situação posta (E2).

Percebe-se que o processo decisório no IFFar integra as abordagens prescritiva e descritiva de apoio à decisão, utilizando, no que cabe, métodos quantitativos para análise de dados e a abordagem dos resultados em reuniões com a equipe de gestores. Nesse contexto, observou-se na 5ª reunião do CODIR, ocorrida em 18 de julho de 2019, um debate sobre os dados institucionais obtidos da Plataforma Nilo Peçanha que configura a etapa inicial de um processo de análises e decisões que resultará em ações futuras. Quanto à análise de dados, torna-se importante registrar que não foi informado nas entrevistas a utilização de técnicas baseadas em modelagens matemáticas, métodos multicritério ou simulações. Resta, portanto, a observação de que as análises empreendidas se concentram em documentos, relatórios e evolução histórica e descritiva dos dados institucionais.

Os sistemas informatizados, os documentos e os agentes envolvidos na estruturação das informações e geração de conhecimento para apoiar o processo decisório seguem as formas definidas pelos autores O'Brien e Marakas (2013), Turban e Volonino (2013) e Rezende (2016). Nesse sentido, foi observado nesta pesquisa que os sistemas de informações utilizados no IFFar permeiam os processos de planejamento, controle estratégico e decisório, interligando-os e convertendo os dados relacionados às atividades institucionais em informações para os gestores. De maneira geral, os dados provenientes desses sistemas de informações dão conta da execução das ações planejadas, do desempenho acadêmico, evasão de alunos, matrículas, corpo docente, autoavaliação institucional

e execução orçamentária. O Quadro 18 exemplifica algumas decisões e os recursos que as embasaram.

Quadro 18 - Casos de tomadas de decisões

<b>Decisão</b>	<b>Ferramenta de decisão</b>	<b>Referência</b>
Definição dos procedimentos internos para controle da imitação de horas para consultas médicas.	Decisão baseada na Instrução Normativa 02/2018 MPOG.	Ata de reunião do CODIR 01/2019.
Autorização da oferta do Curso Superior de Licenciatura em Física no <i>Campus</i> São Borja.	Decisão baseada na Lei nº 11.892/2008. O instituto deve ofertar o mínimo de 20% das vagas para cursos de licenciatura, em cada exercício.	Ata de reunião do CODIR 02/2019.
Aprovação do Plano de Ação 2018.	Decisão baseada em análise de documento.	Ata de reunião do CONSUP 09/2017.
Definição do orçamento anual da CPA.	Decisão baseada em análise financeira e orçamentária.	
Realização de concurso público.	Decisão baseada em análise ambiental interna.	Ata de reunião do CODIR 06/2016.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos citados.

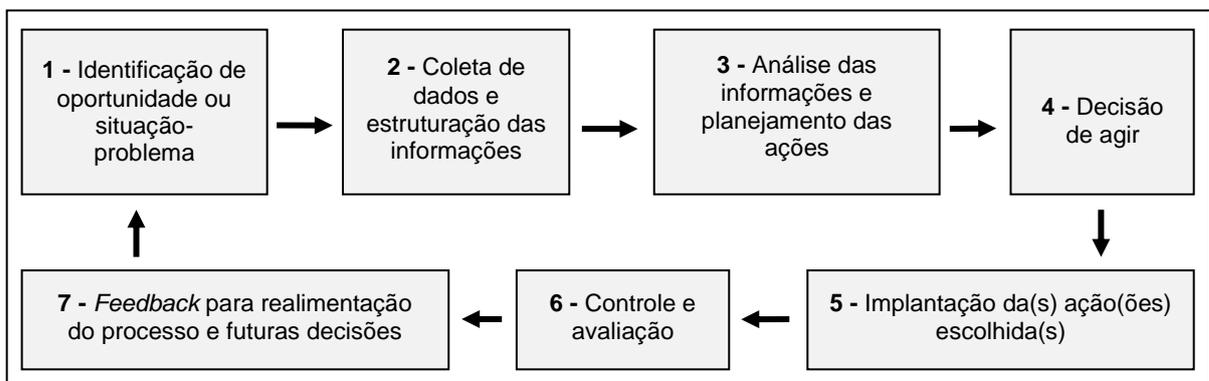
O Quadro 18 apresenta algumas situações de tomada de decisão onde se fez uso dos recursos e informações disponíveis para convertê-las em ações, fundamentando o processo decisório e tornando-o mais consistente. No momento das decisões as informações recebidas, analisadas e contextualizadas foram convertidas em escolhas viáveis que contemplam as obrigações legais, a necessidade de pessoal e os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico institucional.

Nos casos exemplificados no Quadro 18, a decisão observada em reunião do Colégio de Dirigentes ocorrida em 26 de fevereiro de 2019 envolveu a regulamentação de processo interno para adequar o IFFar na nova realidade trazida pela Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018 do MPOG. Nesse processo decisório, a imposição legal de um limite máximo de horas anuais para consultas médicas, sem a necessidade de compensação de horas, demandou dos gestores uma ampla discussão para esclarecer algumas dúvidas que persistiam acerca do conteúdo. Após as análises e discussões houve a deliberação sobre os procedimentos operacionais a serem implantados para controlar os limites estabelecidos na referida Instrução Normativa.

Análogo ao caso anterior, a decisão sobre a oferta de curso de licenciatura implicou uma tomada de decisão baseada na Lei nº 11.892/2008. Nesta circunstância a decisão foi consensual entre os dirigentes, sendo apoiada pelo percentual mínimo de 20% de vagas em cursos de licenciatura que o IFFar deve ofertar anualmente, a fim de satisfazer o que dispõe o Art. 8º da mencionada Lei. Outra decisão tomada pelo Colégio de Dirigentes foi a realização de concurso público para cargos de docente e técnico-administrativo em educação, conforme os Editais nº 285 e 286 de 30 de agosto de 2016. A determinação de quais cargos e áreas foram oferecidos naquele concurso se baseou em análise ambiental interna para levantar as necessidades das unidades do IFFar em relação ao quadro de servidores.

As decisões a cargo do Conselho Superior apresentadas no Quadro 18 implicaram a aprovação do planejamento anual das unidades do IFFar, bem como a destinação de uma fração do orçamento da Reitoria exclusivamente para o planejamento das atividades da CPA. Essas decisões se apoiaram na análise do Plano de Ação 2018 e no orçamento previsto para o instituto, formalizando as intenções dos gestores quanto ao uso dos recursos orçamentários destinados ao IFFar para as ações de manutenção e funcionamento, capacitação de servidores, assistência estudantil e avaliação institucional para o período considerado. A seguir, na Figura 11, segue a representação das etapas que orientam a tomada de decisão no IFFar.

Figura 11 - Etapas do processo decisório no IFFar



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Conforme está representado na Figura 11, a etapa de identificação de oportunidade(s) ou de situação(ões)-problema desencadeia o início do processo

decisório. A partir das falas dos entrevistados, pode-se indicar que o planejamento e escolha das alternativas de ação derivam de análises e avaliações dos dados e informações disponíveis. Conforme o ciclo apresentado, sucede a implantação da(s) ação(ões) escolhida(s) a aferição dos resultados que, através das atividades de controle e avaliação, proporciona um conjunto de novas informações sobre os efeitos da(s) opção(ões) escolhida(s) e aprendizado para subsidiar decisões futuras.

Em síntese, foi apurado nesta pesquisa que os gestores têm apoiado as suas decisões nos planos estratégicos, planilhas de controle, relatórios, bases de dados, Sistema Integrado de Gestão, sistemas governamentais, normas e leis. Através dessas ferramentas, os procedimentos aplicados para gerar informações e apoiar as decisões compreendem a análise de dados estatísticos, orçamentários e patrimoniais; análise de indicadores e análise dos ambientes organizacionais; bem como reuniões de gestores para avaliar as opções de ação e efetuar as escolhas.

#### 4.5 CONTROLE ESTRATÉGICO E TOMADA DE DECISÃO

O planejamento estratégico do IFFar trata do futuro organizacional baseado em decisões presentes, estabelecendo, portanto, uma relação entre os dois processos. Nesse contexto, esta pesquisa objetivou identificar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar auxiliam os gestores nas suas decisões.

Seguindo a ideia de vínculo entre os dois processos, entende-se que as etapas que levam à tomada de decisão conferem certo grau de racionalidade ao planejamento estratégico, uma vez que pensar antes de agir implica em decidir o que fazer ou não fazer. Diante disto, o planejamento estratégico do IFFar tem seguido a indicação de Matias-Pereira (2012) de constituir-se em um conjunto de decisões que traduzem os propósitos da instituição e definem os meios para alcançá-los, satisfazendo a proposição de Andrade (2012) de estar em conformidade com as políticas governamentais.

De acordo com os resultados observados, a execução do planejamento estratégico do IFFar é acompanhada por métodos de controle e avaliação que coincidem com os sistemas de informações e as técnicas indicadas pelos autores Yu (2011), Cruz, Barreto e Fontanillas (2014) e Gomes e Gomes (2014) para apoio à tomada de decisão. As informações geradas constituem os fatores elementares do

processo decisório, com seu fluxo ocorrendo ora no sentido do planejamento e ora no sentido da tomada de decisão, encadeando um ciclo contínuo de decisões sobre o que fazer, agir, controlar e avaliar. Na intenção de visualizar como o processo decisório e o controle estratégico se relacionam, foi elaborado o Quadro 19 a partir dos conceitos teóricos e da análise do conteúdo das entrevistas que embasam esta pesquisa.

Quadro 19 - Relação entre o processo decisório e as atividades do controle estratégico

Processo decisório	Controle estratégico	
	Atividades	Ferramentas
Identificação de oportunidade ou situação-problema.	Analisar dados institucionais e informações de relatórios para identificar situações-problema e elaborar alternativas de ação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDI</li> <li>• Plano de Ação</li> <li>• SIAFI</li> <li>• SISTEC</li> <li>• Plataforma Nilo Peçanha</li> <li>• SENSUP</li> <li>• SIG</li> <li>• Relatórios</li> <li>• Planilhas de controle</li> </ul>
Coleta de dados e estruturação das informações.	<p><b>E1:</b> Considerar as informações geradas no processo autoavaliativo da CPA para elaborar o planejamento (p. 88).</p> <p><b>E2:</b> Coletar dados e colocá-los à disposição dos gestores para que sejam programadas as atividades (p. 89).</p>	
Análise das informações e planejamento das ações.	Decidir sobre quais ações estratégicas serão executadas para reverter as situações-problema e atingir os objetivos e metas do planejamento.	
Decisão.	<b>E7:</b> Uso do PDI para embasar o planejamento de curto prazo (p. 81).	
Implantação da(s) ação(ões) escolhida(s).	<b>E2:</b> Analisar o histórico do desempenho institucional para criar estratégias de ação (p. 89).	
Controle e avaliação.	<p>Acompanhar a execução das ações planejadas e os resultados obtidos.</p> <p><b>E3 e E4:</b> Acompanhamento periódico da execução do planejamento (p. 82-83).</p> <p><b>E5:</b> Relacionar resultados com metas (p. 81).</p>	
<i>Feedback</i> para futuras decisões e realimentação do processo.	<p>Realimentação dos processos.</p> <p><b>E6:</b> Adotar ações corretivas (p. 79-80).</p> <p><b>E3, E4 e E8:</b> Correção e adequação das ações programadas (p. 88).</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando os depoimentos referidos no Quadro 19, pode-se observar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico têm sido utilizados para

auxiliar os gestores nas suas decisões e quais ferramentas são aplicadas neste processo. A correspondência entre as etapas e atividades dos dois processos é atribuída às práticas manifestadas pelos entrevistados, refletindo a forma como os gestores desenvolvem e flexibilizam o processo decisório e o controle estratégico de acordo com a realidade das suas unidades.

Inicialmente, as definições sobre o que fazer em relação aos problemas identificados resultam de um processo decisório cujo fluxo de informações compreende a coleta de dados; consulta à comunidade acadêmica; estruturação das informações e a elaboração de minutas, relatórios e o plano. Esse fluxo de informações fornece as bases para a formulação das ações estratégicas que deverão ser executadas, considerando as demandas das comunidades interna e externa e a capacidade institucional para atendê-las, bem como as mudanças nos ambientes organizacionais, os propósitos de desenvolvimento institucional e o planejamento governamental.

A partir da escolha e execução das ações estratégicas, o controle e a avaliação dos resultados alcançados fornecem informações aos gestores que indicam a posição do IFFar em relação aos objetivos e metas institucionais, bem como a necessidade de replanejamento. As informações geradas nesta etapa do processo foram declaradas pelos entrevistados como referências para as suas decisões, posto que elas são apoiadas em dados extraídos dos sistemas governamentais, Sistema Integrado de Gestão e planilhas de controle, com o fluxo de informações orientado para o processo decisório.

Uma vez constatado como os referidos processos se relacionam e se auxiliam, os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as suas sugestões para aperfeiçoar o controle estratégico. Nesse sentido, as falas dos entrevistados explicitaram o que consideram importante para a melhoria do processo: a “capacitação dos servidores envolvidos e o desenvolvimento de ferramentas institucionais para o controle e avaliação” (E3); a “capacitação para os servidores com relação a este assunto é importante, e mais importante ainda é capacitar os gestores” (E6); a “formação continuada é fundamental” (E1) e também “precisamos melhorar os meios de trabalho e investir em tecnologia (...) precisamos treinar o pessoal envolvido com o planejamento, capacitar as equipes e estabelecer as rotinas do processo planejar, controlar e avaliar” (E7).

Esse posicionamento também é compartilhado pelo entrevistado E2, conforme se observa a seguir:

A primeira sugestão para melhorar a avaliação e o controle é contar com pessoas com formação específica para atuar neste trabalho. A segunda sugestão é dar suporte às pessoas que trabalham com o planejamento, o controle e a avaliação no sentido de materializar as propostas que este grupo traz. É necessário dar todo o suporte, todo o aparato, para que as ideias e as ferramentas sugeridas pelos colegas sejam implantadas. Também deve haver, sempre, a capacitação dos colegas envolvidos com essas atividades, pois o processo está sempre se modificando (E2).

Para complementar as respostas dos entrevistados através de visualização de texto, foi gerada uma nuvem de palavras que apresenta os tópicos relevados nas entrevistas. Na Figura 12 o destaque de cada palavra reflete a frequência com que elas foram citadas e serve de indicativo para compreender a sua importância como fator de melhoria do processo decisório na opinião dos gestores.

Figura 12 - Fatores de aperfeiçoamento do controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar



Fonte: Elaborada pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

Ao retratar as falas dos entrevistados, a nuvem de palavras aponta a relevância atribuída aos fatores humanos e técnicos para o aperfeiçoamento do processo de controle estratégico. Consonante com o que indica Oliveira (2018), os entrevistados entendem que a extensão do conhecimento técnico sortido pela capacitação dos servidores e o emprego de recursos técnicos adequados para controlar e avaliar o planejamento institucional trariam mudanças positivas para o processo.

Constatou-se nesta pesquisa que as informações relativas ao controle estratégico são provenientes de múltiplos sistemas. Diante desse fato, o que se propõe é implementar uma ferramenta informatizada apropriada para o processo de planejamento estratégico do IFFar. Tal ferramenta (*software*) deve permitir a elaboração dos planos institucionais, o controle da sua execução e a avaliação dos resultados alcançados. Deve haver a funcionalidade de integrar os Planos de Ação ao PDI e a outros resultados extraídos dos sistemas governamentais como o SISTEC, a Plataforma Nilo Peçanha e o SIAFI, além da organização de um banco de dados único com outros elementos correlacionados ao planejamento estratégico institucional que se fizerem necessários, conforme os critérios definidos pela gestão.

Esse *software* deve ter como principais funções a elaboração dos planos estratégicos, a vinculação dos objetivos e metas de longo prazo às ações de médio e curto prazos, o acompanhamento da execução do planejamento e a aplicação de indicadores para controlar e avaliar o desempenho organizacional em relação aos objetivos e metas do PDI, refletindo os rumos do planejamento. Esta ferramenta também deve permitir o armazenamento de séries históricas de dados, construção de gráficos, correlação das informações e geração de resumos e relatórios para serem analisados e utilizados na tomada de decisão, satisfazendo, dessa forma, a função do controle estratégico como fonte de informações para subsidiar processo decisório.

As proposições dos entrevistados e do pesquisador para aperfeiçoar o controle e avaliação do planejamento estratégico também contribuiriam para apurar o processo decisório. Tais sugestões seguem o entendimento de Yu (2011) e Oliveira (2018) de que a capacitação dos servidores e a utilização de um sistema de informações apropriado para as lides do controle estratégico e tomada de decisão seriam capazes de aprimorar este e aquele processo, revertendo-os em melhores resultados.

Pelo exposto nesta pesquisa, foram evidenciados resultados que permitem entender como é o processo de elaboração, controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar e como este é capaz de auxiliar os gestores na tomada de decisão. O Quadro 20 apresenta de forma sintetizada estes resultados em relação aos respectivos objetivos propostos.

Quadro 20 - Síntese dos resultados da pesquisa

Objetivos	Resultados
<p><b>Objetivo Geral:</b> Identificar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico do Instituto Federal Farroupilha auxiliam os gestores no processo decisório.</p>	<p>O controle e a avaliação do planejamento estratégico fornecem informações sobre o desempenho institucional ligados à execução dos planos. Tais informações são provenientes dos dados fornecidos pelos sistemas de informações. As análises e interpretações destes dados possibilitam aos gestores correlacionar os resultados alcançados aos objetivos e metas do planejamento, retratando a realidade institucional e auxiliando os gestores na elaboração e escolha das alternativas de ação para enfrentar falhas, desvios ou problemas identificados.</p>
<p><b>Objetivo específico 1:</b> Examinar a metodologia de elaboração do planejamento estratégico institucional.</p>	<p>O planejamento estratégico do IFFar vincula-se às políticas governamentais para a educação e é formalizado através do PDI seguindo as determinações do MEC, sendo elaborado com a participação das comunidades interna e externa do IFFar.</p>
<p><b>Objetivo específico 2:</b> Levantar as formas de controle e avaliação do planejamento estratégico institucional.</p>	<p>Relatórios e análises dos dados que mantêm relação com o planejamento institucional disponibilizados pelos sistemas SIAFI, SISTEC, CENSUP, Plataforma Nilo Peçanha, SIG e planilhas de controle elaboradas pelos gestores.</p>
<p><b>Objetivo específico 3:</b> Identificar os procedimentos e as ferramentas que apoiam os gestores na tomada de decisões.</p>	<p>Procedimentos: análise de dados institucionais, legislação, indicadores de desempenho, ambientes organizacionais e reuniões dos gestores.</p> <p>Ferramentas: planos estratégicos, bases de dados, planilhas de controle, relatórios, Sistema Integrado de Gestão, sistemas governamentais e legislação.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor baseado nos dados da pesquisa.

No Quadro 20 constam os resultados da pesquisa obtidos através das análises documentais e entrevistas com os gestores que representam, sucintamente, como ocorrem as etapas de elaboração, controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar. Além disso, pode-se visualizar quais são os procedimentos e ferramentas utilizados para obter os dados e as informações que

fundamentam as decisões dos gestores baseadas no planejamento estratégico institucional.

Inicialmente, o processo aplicado na elaboração do PDI envolve a definição dos propósitos do IFFar diante da sua comunidade, o diagnóstico dos seus ambientes de atuação e quais são os objetivos de longo prazo do instituto. A partir destas definições são estabelecidas metas quantificáveis e ações a serem executadas para alcançá-las. A determinação destes elementos demanda a implementação de processos de controle que permitem avaliar o desempenho alcançado com a execução das ações previstas em relação aos objetivos e metas fixados.

As formas de controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar observados nesta pesquisa ocorrem no sentido de aferir a conformidade entre o que foi planejado e o que foi executado. Estas informações do controle estratégico cumprem a função de apoiar o processo decisório na medida que indicam os níveis de acertos e desvios entre o planejado/executado e entre os resultados esperado/alcançado, realimentando o processo de planejamento estratégico.

No próximo capítulo apresenta-se a conclusão desta pesquisa com as considerações do pesquisador sobre os assuntos abordados. Em vista disso, retoma-se a discussão sobre os resultados alcançados, as suas limitações e sugestão para novas investigações sobre o tema.

## 5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico do IFFar busca estabelecer um compromisso com a missão institucional, os objetivos e as metas pretendidas com vistas a realizar as políticas governamentais para a educação. A sua formulação e implementação são acompanhadas de controles periódicos que avaliam se os resultados obtidos satisfazem àqueles esperados e também geram informações que auxiliam os gestores nas suas decisões.

Foi a inter-relação entre os dois processos que motivou a realização deste estudo de caso exploratório. Ficou demonstrado que os resultados apontados pelo controle e avaliação do planejamento estratégico do IFFar são utilizados pelos gestores como argumentos para efetuarem escolhas conscientes sobre quais seriam as melhores estratégias e suas consequências para a instituição, contribuindo, desta forma, para moderar as escolhas subjetivas.

Esta pesquisa buscou identificar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar auxiliam os gestores no processo decisório. Os resultados evidenciaram que o controle estratégico, tal como ele ocorre, tem providenciado aos gestores informações que lhes permitem formular as suas decisões, embasando-as basicamente em exames de dados de desempenho institucional em relação aos objetivos e metas, relatórios e análises dos ambientes organizacionais.

Referente ao primeiro objetivo específico, foi examinado o método que tem conduzido a elaboração do planejamento estratégico do IFFar. O que se observou foi que a metodologia central para a elaboração do planejamento estratégico institucional se mantém desde 2009 seguindo as determinações do Ministério da Educação. A sua elaboração e formalização através do PDI é resultado do trabalho de múltiplas comissões, onde há a participação das comunidades interna e externa do instituto desde o primeiro PDI 2009-2013, posteriormente no PDI 2014-2018 e no atual PDI 2019-2026.

Sobre o planejamento estratégico do IFFar, cabe dizer que ele é um processo de reflexão a respeito do futuro e da sobrevivência institucional que segue as etapas encontradas na literatura que baseou esta pesquisa. Salienta-se, ainda, que embora o planejamento estratégico elaborado por uma instituição pública como o IFFar seja um processo organizado e racional, ele não é uma garantia de que a totalidade das

aspirações declaradas e formalizadas pelos gestores se tornem realidade. Então, quando questionados sobre este assunto, os entrevistados reafirmaram a importância do controle e avaliação do planejamento estratégico para se atingir os objetivos e metas institucionais firmados PDI.

Com relação ao segundo objetivo específico, a investigação que se fez foi em relação às formas de controle e avaliação do planejamento estratégico. Nessa ocasião as informações obtidas foram confrontadas com a fundamentação teórica, resultando num achado de compatibilidades entre os ensinamentos dos autores consultados e as práticas cotidianas que envolvem o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar.

Foi evidenciado nesta pesquisa que o monitoramento das ações planejadas e dos resultados alcançados parte dos planos formais e compreende a utilização de sistemas de informações como: SIG, SIAFI, SISTEC, Plataforma Nilo Peçanha e planilhas de controle. Assim, as informações obtidas na etapa de controle e avaliação do planejamento estratégico têm proporcionado aprendizado aos gestores na medida em que o *“olhar para os nossos dados e relatórios”* tem permitido *“pensar nas atividades”* e tomar decisões com maior objetividade.

Para atender ao terceiro objetivo específico, buscou-se identificar os procedimentos e as ferramentas que apoiam os gestores nas suas decisões. Os resultados obtidos revelaram que há uma ligação entre o controle e a avaliação do planejamento estratégico e o processo decisório, bem como o uso de métodos e ferramentas comuns aos dois processos que estão em conformidade com aqueles indicados pelos autores consultados.

Embora a questão que motivou este estudo preconize que o processo decisório é dependente do planejamento estratégico, porque do controle e avaliação deste último partem as informações que fundamentam as tomadas de decisões, os resultados encontrados evidenciaram que também ocorre o inverso. Neste sentido, os resultados da pesquisa apontaram que a elaboração do planejamento estratégico demanda decisões que envolvem, entre outras questões, definir quais serão os objetivos institucionais e quais ações precisarão ser implementadas para alcançá-los, quando executá-las, quem serão os responsáveis, quais recursos serão aplicados, quais serão as metas e como será controlado e avaliado este planejamento a fim realimentar o processo.

Durante a realização desta pesquisa, os gestores do IFFar foram questionados sobre as sugestões que teriam para aperfeiçoar o controle e a avaliação do planejamento estratégico. O propósito dessa iniciativa foi obter algumas sugestões de melhorias diretamente dos agentes envolvidos no processo, uma vez que eles acumulam conhecimentos técnicos e práticos adquiridos com a experiência na função. Sendo assim, apresentaram-se duas recomendações: (1) capacitar os servidores para aprimorar o controle e a avaliação do planejamento estratégico, indicada pelos gestores e (2) implementar um *software* para elaborar e controlar o planejamento estratégico, permitindo organizar um banco de dados com diversos resultados que tenham correlação com o planejamento institucional, sendo esta uma proposta do pesquisador.

Esta pesquisa se limitou a investigar como o controle e a avaliação do planejamento estratégico fornecem as informações que auxiliam o processo decisório apenas no IFFar. Os resultados ora obtidos não cobrem todas as realidades que podem existir no âmbito das instituições públicas, tampouco os aspectos heurísticos que influenciam as decisões dos gestores. Apesar disso, os processos, os métodos, as técnicas e as ferramentas evidenciadas podem servir de base para aquelas instituições que não implementam o controle e a avaliação do seu planejamento ou que o fazem de forma rudimentar, podendo também serem aperfeiçoados e adaptados conforme as especificidades das diversas organizações.

Sugere-se para trabalhos futuros realizar esta investigação em outros órgãos da administração pública. Desta forma, os resultados obtidos poderiam indicar práticas generalizadas do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico, seus pontos fortes e fragilidades, motivando novas soluções e inovações, contribuindo para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento gerado e ampliação dos limites da pesquisa sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência. 1976.

ALBUQUERQUE, Claudiano; MEDEIROS, Márcio; FEIJÓ, Paulo Henrique. **Gestão de finanças públicas: fundamentos e práticas de planejamento, orçamento e administração financeira com responsabilidade fiscal**. 3ª ed. Volume I. Brasília: Gestão Pública, 2013.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. 2012.

ANJASNI, B. SWOT assessment of the community potency to determine the strategic planning for volcano eruption disaster management: case study in Cangrangan, Yogyakarta province. **Procedia Environmental Sciences**, v. 17, p. 337-343, 2013.

ARAÚJO SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria – RS, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

ASNOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BEST, K, M.; JARRÍN, O.; BUTTENHEIM, A. M.; BOWLES, K.; Q CURLEY, M. A. Innovation in creating a strategic plan for research within an academic community. **Nursing Outlook**. University of Pennsylvania School of Nursing, Philadelphia, PA, 2015. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44340790/Innovation\\_in\\_creating\\_a\\_strategic\\_plan\\_20160402-24360-rbhlki.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533580608&Signature=YqPMCZp3ttnl%2F7Q0IFEj2VCTAn4%3D&response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44340790/Innovation_in_creating_a_strategic_plan_20160402-24360-rbhlki.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533580608&Signature=YqPMCZp3ttnl%2F7Q0IFEj2VCTAn4%3D&response-content-)>

[disposition=inline%3B%20filename%3DIInnovation\\_in\\_creating\\_a\\_strategic\\_plan.pdf](#)  
>. Acesso em: 02 ago. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Presidência da República**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 02 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.224, de 1º de outubro de 2004. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF, 1º out. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5224.htm)>. Acesso em: 04 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções regulação, supervisão e avaliação das IES. **Presidência da República**. Brasília, DF, 09 mai. 2006. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Ministério da Educação**. Rio de Janeiro, RJ, 23 set. 1909. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Presidência da República**. Brasília, DF, 25 mai. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24)>. Acesso em: 04 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional Nº 59, de 11 de novembro de 2009. Estabelece o percentual da Desvinculação das Receitas da União incidente sobre os recursos destinados à manutenção e desenvolvimento do ensino. **Presidência da República**. Brasília, DF, 11 de novembro de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc59.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc59.htm)> Acesso em: 22 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Presidência da República**. Brasília, DF, 20 dez 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 26 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm)>. Acesso em: 18 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências.

**Presidência da República**. Brasília, DF, 30 jun. 1978. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6545.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6545.htm)>. Acesso em: 04 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.891, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF, 14 abr. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)>. Acesso em: 23 set. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para a Construção de Indicadores**. Brasília, 2009. Disponível em:

<[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_indicadores\\_jun2010.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. MEC. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Institutos Federais de Ciência, Educação e Tecnologia: concepção e diretrizes. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/ifets\\_livreto.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/ifets_livreto.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. MEC. **Plataforma Nilo Peçanha**. 2018. Disponível em: <<https://www.plataformanilopecanha.org>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. **Presidência da República**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 1.291, de 30 de dezembro de 2013. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e define parâmetros e normas para a sua expansão. **Diário Oficial da União**. Ministério da Educação. Brasília, DF, 31 dez. 2013. Seção 1, p.10.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 2, de 12 de setembro de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep, quanto à jornada de trabalho. **Diário Oficial da União**. Ministério da Educação. Brasília, DF, 13 set. 2018. Seção 1, p. 100.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília – DF, v. 120, n. 1, 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>. Acesso em: 29 set. 2018.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CALÔBA, Guilherme; KLAES, Mario. **Gerenciamento de projetos com PDCA**: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho de projetos e portfólios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

COSTA, Elizier Arantes. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, Eduardo Picanço; BARRETO, Cesar Ramos; FONTANILLAS, Carlos Navarro. **O processo decisório nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DIAS, Reinaldo. **Gestão pública**: aspectos atuais e perspectivas para atualização. São Paulo: Atlas, 2017.

DIMITRU, Iulian-Marius; PINU, Rareş Alexandru. **Analysis of the internal potencial of a sports organization regarding sales forces – SWOT perspective**. Sp Soc Int J Ph Ed Sp 2017 - Volume 17 - Issue 1. 2017.

DORWELLER, V.; YAKHOU, M. **Scorecard for academic administration performance on the campus**. Managerial Auditing Journal, Vol. 20, n. 2, p. 138-144, 2005.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

Disponível em:

<<https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5571/v15/timeplan/ar-docs/eisenhardt-1989.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2018.

ETZIONI, Amitai. **The moral dimension**: toward a new economics. Nova York: The Free, 1990.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte – MG, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do Balanced Scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o

caso DAE/UFLA. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte – MG, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FERREIRA, Aldonio; OTLEY David. **The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis**. Management Accounting Research. v. 20, n. 4, p. 263-282, dez. 2009. Disponível em: <<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/16622.pdf>>. Acesso em: 30/11/2018.

FRANCISCHINI, Andressa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Fundação de Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP. **Planejamento e gerenciamento de projetos**: apostila. São Paulo, SP, 2006.

GERRY, Jonhson; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: **XIII SIMPEP**. Bauru, SP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/137.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2018.

GIAMBIAGI, Fabio; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças públicas: teoria e prática no Brasil**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUNTINI, N. **Contribuição ao estudo de utilidade do balanced scorecard: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo – SP, 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**. São Paulo - SP, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200/36944>>. Acesso em: 02 set. 2018.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. Tese (Tese de Doutorado, Escola de administração de Empresas de São Paulo) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GOMES, Luiz Flavio A. M.; GOMES, Carlos Francisco S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, R.G. **Modelos emergentes de planejamento: elaboração e difusão — um estudo do planejamento estratégico situacional.** 2005. Tese (doutorado) — Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **Estatuto do Instituto Federal Farroupilha.** Santa Maria, 2018. Disponível em: < <https://iffarroupilha.edu.br/apresenta%C3%A7%C3%A3o-acessoinfo>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Atas do CONSUP.** Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://iffarroupilha.edu.br/conselho-superior/reuni%C3%B5es-do-consup>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Atas do CODIR.** Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://iffarroupilha.edu.br/col%C3%A9gio-de-dirigentes/calend%C3%A1rio-de-reuni%C3%B5es>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Editais.** Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/editais>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **5ª reunião CODIR.** Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YyN-MJSFcqU>>. Acesso em: 15 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018.** Santa Maria, 2018. Disponível em: <<http://iffarroupilha.edu.br/documentosiffar>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório de acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018.** Santa Maria, 2017. Disponível em: <<https://iffarroupilha.edu.br/documentosiffar>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2026.** Santa Maria, 2019. Disponível em: <<http://iffarroupilha.edu.br/documentosiffar>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatórios de Gestão.** Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://iffarroupilha.edu.br/documentosiffar>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral do Instituto Federal Farroupilha.** Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://iffarroupilha.edu.br/regimento-geral>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Metodologia e orientações para elaboração do PDI 2019-2026.** Santa Maria, 2017. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/metodologia-pdi>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Comissão de Planejamento Estratégico do PDI 2019-2026.** Santa Maria, 2018. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/documentos-do-pdi/item/9884-relat%C3%B3rio-da-comiss%C3%A3o-de-planejamento-estrat%C3%A9gico-pdi-2019-2026->>

revis%C3%A3o-da-miss%C3%A3o,-vis%C3%A3o-e-valores-e-defini%C3%A7%C3%A3o-das-prioridades-institucionais>. Acesso em: 03 ago. 2019.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. E.; HITT, Michael. A. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

ITANI, N.; O'CONNEL, J. F.; MASON, K. A macro-environment approach to civil aviation strategic planning. **Transport Policy**. United Kingdom, v. 33, p. 125-135, 2014. Disponível em: <[https://www.academia.edu/12344443/A\\_macro-environment\\_approach\\_to\\_civil\\_aviation\\_strategic\\_planning](https://www.academia.edu/12344443/A_macro-environment_approach_to_civil_aviation_strategic_planning)>. Acesso em: 02 ago. 2018.

JUNIOR, Isnard Marshall; CIERCO, Agliberto Alves; Rocha, Alexandre Varanda; Mota, Edmarson Bacelar. **Gestão da qualidade**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

KANAANE, Roberto; FILHO, Aécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas. 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KEINERT, T. M. M. **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Annablume/FAPESP, 2007.

KLEBA, M.E.; KRAUSER, I.M., VENDRUSCOLO, C. O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 20, n. 1, p. 184-193, jan.-mar. 2011.

KOPECKA, Nattarinee. The balanced scorecard implementation, integrated approach and the quality of its measurements. In: **16<sup>th</sup> Annual Conference of Finance and Accounting (ACFA)**. Prague, 2015. Disponível em: [https://ac.els-cdn.com/S2212567115007133/1-s2.0-S2212567115007133-main.pdf?\\_tid=48af4284-7c61-4622-bb25-7ce99e925758&acdnat=1545931018\\_cd83bf8e72583a64205652aefa6403d9](https://ac.els-cdn.com/S2212567115007133/1-s2.0-S2212567115007133-main.pdf?_tid=48af4284-7c61-4622-bb25-7ce99e925758&acdnat=1545931018_cd83bf8e72583a64205652aefa6403d9). Acesso em: 27 dez. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

MARCIANO, João Luiz; MARQUES, Mamede Lima. O enfoque social da segurança da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 89-98, set./dez. 2006. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1116/1250>> Acesso em: 28 mai 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Euvaldo. **Finanças públicas**. São Paulo: Saraiva, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATUS, C. **O método PES: roteiro de análise teórica**. São Paulo: Fundap, 1997.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Allyn and Bacon, 2007.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MILLER, S.; HICKSON, D.; WILSON, D. **A tomada de decisão nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The rise and the fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M; BERTERO, C. O. **Teoria das organizações**. Série RAE Clássicos. São Paulo: FGV/RAE/Atlas, 2007.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

O'BRIEN, James A; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação.** 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração pública:** Foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; PAULA, Ana Paula Paes de. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 64, jan./jun. 2014.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual de metodologia científica - Prof Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2018.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais.** Uma revolução na educação profissional e tecnológica. Brasília: Editora Moderna, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Controladoria estratégica aplicada:** conceitos, estrutura e sistema de informações. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PALUDO, A., V.; PROCOPIUCK, M.. **Planejamento governamental:** referencial teórico, conceitual e prático. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PASHA, Obeg Q.; POISTER, Theodore. H.; EDWARDS, Lauren H. Mutual relationships of strategic stances and formulation methods, and their impacts on performance in public pocal transit agencies. **Administration and Society.** 2015. doi:10.1177/0095399715587524.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão:** abordagem sistêmica do processo decisório. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PEREIRA, Aparecida Rodrigues de Freitas; SILVA, Jussara Goulart da; LOPES, Evandro Luiz. Estratégia: uma revisão teórica. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014. In: III SINGEP e II S2IS. São Paulo – SP. Disponível em: <<http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1086/465.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

PINTO, Francisco José Simões. Avaliação da performance e o Balanced Scorecard no contexto da reforma da administração pública. In: CONGRESSO NACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Lisboa, 2004. Disponível em: <<http://franciscosjpinto.com/pdf/comun2.pdf>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 23. ed, 2005.

PROCÓPIO, Marcos Luís. A dimensão moral das decisões administrativas e os limites da racionalidade limitada. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro – RJ, v. 15, nº 4, Artigo 3, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n4/1679-3951-cebape-15-04-783.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 22/11/2018.

RECCHIA, Wania Maria. **Aplicação da metodologia FMEA na gestão de risco no planejamento estratégico da UFSCar**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, 2016.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações**: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, Ivano. Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 14, n. 4, p. 149-159, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39130/implicacoes-da-obra-de-march-e-simon-para-as-te--->>. Acesso em: 05 ago. 2018.

RIEG, D. L., et al. Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n.2, p. 417-431, 2014.

ROYCE, Edward. **Classical social theory and modern society : Marx, Durkheim, Weber**. London: Rowman & Littlefield, 2015.

SANT'ANA, Tomás Dias et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. FORPDI, 2017. Disponível em: <<http://www.forpdi.org/metodologia.php>>. Acesso em: 27/08/2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SANTOS, Oderlei Ferreira dos; SANTOS, Fernando de Almeida; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. A gestão estratégica organizacional e a utilização do planejamento estratégico situacional: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços em Itapeva, SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, p. 349-369, jan-abr/2015, Taubaté, SP, Brasil.

SENA, André Pedral Sampaio de. **Planejamento estratégico: como avaliar e controlar**. Salvador: EDUFBA, 2013.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da; DAMACENO, Ana Daniella; MARTINS, Maria da Conceição Rodrigues; SOBRAL, Karine Martins; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. IN: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 2009. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124\\_1712.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2009/3124_1712.pdf)>. Acesso em: 09 set. 2018.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1979.

SOBRAL, Felipe; PEÇI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

TURBAN, Ephraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

## APÊNDICE

Apêndice 1 - Roteiro de entrevistas: Controle e avaliação do planejamento estratégico institucional.

O controle no processo de planejamento estratégico visa comparar os resultados alcançados na execução das ações planejadas com suas metas estabelecidas. Já a avaliação do planejamento estratégico consiste em verificar se a execução das ações planejadas proporcionou o alcance dos objetivos estabelecidos. Nesse sentido, as funções de controle e avaliação restam como imprescindíveis para verificar se a execução do planejamento estratégico gerou os resultados esperados.

1. Como gestor, de que maneira você coordena ou realiza as atividades que envolvem o controle e/ou a avaliação do planejamento estratégico no IFFar? Se você não realiza nem coordena uma ou nenhuma dessas atividades, qual é o motivo?
2. Quais são as ferramentas, as técnicas, os agentes envolvidos e a periodicidade aplicados no controle estratégico?
3. O processo de controle e avaliação do planejamento estratégico deve fornecer informações que auxiliem os gestores na tomada de decisão. Diante dessa colocação, as informações geradas a partir do processo de controle e avaliação do planejamento estratégico têm auxiliado as suas decisões, como gestor do IFFar? Comente sua resposta.
4. O controle e a avaliação do planejamento estratégico servem, de forma geral, para assegurar a realização dos objetivos e metas estabelecidos. Na sua percepção, esse propósito tem sido alcançado? Comente sua resposta.
5. Com base na sua experiência como gestor, quais sugestões você teria para aperfeiçoar o controle e a avaliação do planejamento estratégico do IFFar?
6. Como são validados os resultados do controle do planejamento estratégico?

# ANEXOS

## Anexo A – Planilha para elaboração do Plano de Ação do IFFar.

1- OBJETIVO DO PDI 2019-2026	2- META DO PDI 2019-2026	3- AÇÃO ESTRATÉGICA DO PLANO DE AÇÃO	4- UNIDADE GESTORA RESPONSÁVEL	5- SETOR RESPONSÁVEL	6- RESPONSÁVEL PELA AÇÃO ESTRATÉGICA	7- INÍCIO	8- FIM	9- RESERVA	10- AÇÃO ORÇAMENTÁRIA	11- PLANO INTERNO	12- TIPO DE RECURSO	13- CATEGORIA DA DESPESA	14- ELEMENTO DA DESPESA	14.1- DETALHAMENTO DA DESPESA	R\$	16- R\$ TOTAL PREVISTO PARA A DESPESA	17- R\$ TOTAL PREVISTO PARA A AÇÃO	18- METAS
Promover permanência e êxito dos alunos.	Realizar as ações de sustentáveis e inclusão necessárias à permanência de 30% dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica até 2026.	Garantir a segurança alimentar nos discursos conforme o Programa Institucional de Segurança Alimentar e Nutricional	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	DAE	Hermes Gilber Uberti	Fevereiro	Dezembro		Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33903900 - MATERIAL DE CONSUMO	33903007 - GÊNEROS DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 2.840.280,50	R\$ 2.840.280,50	R\$ 4.310.336,33	Padronizar o oferta e qualidade dos alimentos servidos nos cafeterias e ampliar o número de estudantes beneficiários.
									Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33903300 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	53903941 - FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 1.470.656,43	R\$ 1.470.656,43		
Fortalecer as políticas de assistência estudantil.	Meta 1: Beneficiar, até 2022, no mínimo, 1500 estudantes pelo política de concessão de auxílio financeiro (repassar em 2022).	Contribuir para a Permanência discente por meio de auxílio financeiro.	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	DAE	Hermes Gilber Uberti	Fevereiro	Dezembro		Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Auxílio a alunos presenciais	Orçamentário	Despesa_Corrente	33901800 - AUXILIO FINANCEIRO A ESTUDANTES	33901899 - OUTROS AUXILIOS FINANCEIROS A ESTUDANTES	R\$ 2.500.000,00	R\$ 2.500.000,00	R\$ 2.500.000,00	Contribuir para permanência e êxito dos estudantes no Instituto.
Estimular a formação e a atuação contínua das representações estudantis do IFFar.	Meta 1: Oportunizar, anualmente, a atuação contínua das representações estudantis para 2% dos alunos.	Organizar eventos de representação estudantil (III Formação de Lideranças Estudantis; VII Encontro de Lideranças Estudantis)	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	DAE	Hermes Gilber Uberti	Maio	Novembro		Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Auxílio a alunos presenciais	Orçamentário	Despesa_Corrente	33901800 - AUXILIO FINANCEIRO A ESTUDANTES	33901899 - OUTROS AUXILIOS FINANCEIROS A ESTUDANTES	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 11.000,00	Fomentar a criação de espaços institucionais para discussões de questões envolvendo os fazeres da Assistência Estudantil.
Promover permanência e êxito dos alunos.	Realizar as ações de sustentáveis e inclusão necessárias à permanência de 30% dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica até 2026.	Auxiliar financeiramente a XI Jogos Estudantis do IF Farroupilha (JEIF)	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	DAE	Hermes Gilber Uberti	Maio	Maio		Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Auxílio a alunos presenciais	Orçamentário	Despesa_Corrente	33903300 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	53903941 - FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 35.000,00	R\$ 35.000,00	R\$ 70.000,00	Incentivar a prática de esportes dentro da perspectiva de formação integral dos estudantes.
									Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33903300 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PES.JURID-OP.INTRA-ORÇ.	33919399 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00		
									Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33903300 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PES.JURID-OP.INTRA-ORÇ.	33919399 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00		
Promover permanência e êxito dos alunos.	Realizar as ações de sustentáveis e inclusão necessárias à permanência de 30% dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica até 2026.	Realizar o VIII Mostra Cultural Estudantil	ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	DAE	Hermes Gilber Uberti	Setembro	Setembro		Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33903900 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	33903941 - FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 25.000,00	Promover a integração dos estudantes através das atividades artístico-culturais
									Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33919300 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PES.JURID-OP.INTRA-ORÇ.	33919399 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00		
									Ações 2334 - Assistência Estudantil	L2334P2300R - Ações de Assistência Estudantil - Despesa de custeio com material de consumo, serviços PF e PJ e s/fin	Orçamentário	Despesa_Corrente	33919300 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PES.JURID-OP.INTRA-ORÇ.	33919399 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS-PESSOA JURIDICA	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00		

Fonte: IFFar/ Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

## Anexo B – Planilha para controle da execução do Plano de Ação da Reitoria/IFFar.

REITORIA - ENSINO - AE - EAD - Acompanhamento Execução Plano de Ação 2017 - Microsoft Excel

AÇÕES DE CUSTEIO							
Descrição da ação	Ações internas	Responsável	Planejado?	Executado?	Reserva?	Processo/Contrato	R\$
<b>Adicionar Nova Ação</b>							
Ações de Gestão com a manutenção das atividades fins em todas as unidades do IF Farroupilha - Critérios de Distribuição a Definir	Exames periódicos.	Cristine Andersen					R\$ 374.644,51
	Renovação de contrato para Webhosting portal EAD e Moodle	Carla Cristiane da Costa/EAD	SIM	SIM		23243.xxxxxx/xxxx-48	R\$ 171.400,00
	Elaboração de PPCI nas unidades do IFFar.	Coordenação de contratos.				23243.xxxxxx/2015-14	R\$ 470.000,00
Ações de Gestão Gabinete - Manutenção de Ações Administrativas, capacitações e eventos.	Compra de 2 púlpitos.	GABINETE/ Angela Marinho.				xx/xxxx	R\$ 2.370,00
	Renovação de contrato para eventos.	GABINETE/SECOM/ Vitor T. Dornelles.				xx/xxxx	R\$ 174.307,33
	Renovação de contrato para eventos.	GABINETE/SECOM/ Vitor T. Dornelles.				xx/xxxx	R\$ 522.625,98
	Material de Consumo (Refil Puricell)	GABINETE/ Angela Marinho.					R\$ 340,00
	Renovação de contrato para eventos (Shamou)	Gabinete/Setor de Eventos	SIM	SIM		xx/xxxx	R\$ 71.100,00
	Compra de 8 fornos micro-ondas .	Gabinete/Angela Marinho					R\$ 4.205,60
	FEISMA.	Gabinete/PROEX					R\$ 17.850,00
	Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de organização de eventos e serviços correlatos.	Gabinete					R\$ 14.241,80
Serviços de alimentação - coffee break.	SECOM					R\$ 1.030,50	
Ações de Gestão PROAD - Manutenção de Ações Administrativas, capacitações e eventos.	Café da manhã seminário de acolhida novos servidores	CDP/Liana	SIM	SIM			R\$ 1.808,80
Aperfeiçoamento das atividades de compras e licitações institucionais.			SIM	NÃO			
Contribuições a Instituições Nacionais e Internacionais.			SIM	Em andamento			

Matriz Custeio Capacitação Investimento Assistência Estudantil

Fonte: IFFar/ Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.