

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

Fani Lúcia Martendal Eberhardt, Instituto Federal Catarinense - IFC  
[fani.eberhardt@ifc.edu.br](mailto:fani.eberhardt@ifc.edu.br)

Sônia Regina de Souza Fernandes, Instituto Federal Catarinense - IFC  
[sonia.fernandes@ifc.edu.br](mailto:sonia.fernandes@ifc.edu.br)

### **RESUMO**

Este artigo objetiva contribuir para melhores práticas na utilização da ferramenta Planejamento Estratégico, por meio da análise das potencialidades e dificuldades identificadas pelos Gestores, sobre a ferramenta planejamento estratégico, e sobre o desenvolvimento e implantação da ferramenta no Instituto Federal Catarinense. A pesquisa ocorreu através de questionário estruturado, aplicado aos Gestores do IFC, de 06 a 25 de outubro de 2019. Nos resultados da pesquisa, referente a ferramenta planejamento estratégico, as potencialidades identificadas foram: princípio da continuidade dos processos; mudança nos processos-inovação; e clareza no desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico. As dificuldades identificadas foram: resistência na mudança de processos; acompanhamento/monitoramento do atingimento dos objetivos; e quantidade de informações necessárias para utilização e monitoramento da ferramenta. Já em relação ao desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, as potencialidades identificadas foram: utilização de dados como base/auxílio para o desenvolvimento de outros documentos e/ou ações; alinhamento institucional; e envolvimento dos gestores da instituição. As dificuldades identificadas foram: quantidade de atores envolvidos no processo de implantação; acompanhamento/monitoramento no atingir os objetivos; e conhecimento da ferramenta pelos gestores. Entre as contribuições para melhores práticas em futuras implantações do planejamento estratégico, destacam-se: necessidade de verificação prévia dos dados e informações sobre a Instituição; diagnóstico do conhecimento dos Gestores sobre a ferramenta planejamento estratégico e da capacitação adequada a realidade da Instituição; apresentação aos Gestores da proposta e identificação dos atores que participarão e contribuirão no processo do planejamento estratégico, esclarecendo cada etapa do processo; utilização da tecnologia no processo de controle, otimizando a sistematização de dados e informações; e engajamento de todos.

**Palavras-chave:** Planejamento. Planejamento Estratégico. Instituto Federal. Administração Pública.

**Data de recebimento:** 15/05/2021

**Data do aceite de publicação:** 03/08/2021

**Data da publicação:** 30/08/2021

## STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR INSTITUTIONAL ALIGNMENT: NOTES OF THE IMPLEMENTATION PROCESS OF A FEDERAL INSTITUTE OF PROFESSIONAL, SCIENTIFIC, AND TECHNOLOGICAL EDUCATION

### ABSTRACT

This article aims to contribute to better practices in using the Strategic Planning tool, through the analysis of the potential and difficulties identified by the Managers, on the strategic planning tool, and the development and implementation of the tool at the Instituto Federal Catarinense. The survey took place through a structured questionnaire, applied to IFC Managers, from October 6th to 25th, 2019. In the survey results, referring to the strategic planning tool, the identified potentialities were the principle of continuity of processes; change in innovation processes; and clarity in the development of strategic planning stages. The identified difficulties were resistance to process change; follow-up/monitoring of the achievement of objectives; and amount of information needed to use and monitor the tool. Regarding the development and implementation of strategic planning, the identified potentials were the use of data as a basis/aid for the development of other documents and/or actions; institutional alignment; and involvement of the institution's managers. The identified difficulties were the number of actors involved in the implementation process; follow-up/monitoring in achieving goals; and knowledge of the tool by managers. Among the contributions to best practices in future strategic planning implementations, the following stand out: the need for prior verification of data and information about the Institution; diagnosis of the knowledge of the Managers about the strategic planning tool and the adequate training for the Institution's reality; presentation of the proposal to the Managers and identification of the actors who will take part and contribute to the strategic planning process, clarifying each step of the process; use of technology in the control process, optimizing data and information systematization; and everyone's engagement. **Keywords:** Planning. Strategic planning. Federal Institute. Public administration.

### 1 INTRODUÇÃO

Organizações públicas e privadas são constantemente desafiadas a se manterem atualizadas pelas inovações tecnológicas, melhorias de processos, e identificação de novas necessidades. Para a gestão das organizações, essas adaptações ou mudanças podem ocorrer através do repensar dos processos, a implantação de ferramentas de gestão, ou a busca por práticas eficientes à luz dos objetivos organizacionais.

Uma ferramenta de gestão, conhecida e aplicada no setor privado, é o planejamento estratégico, que está progressivamente crescendo no setor público, principalmente pela cobrança da sociedade por uma prestação de serviço de qualidade (Silveira & Lunkes, 2018).

Essa qualidade, melhor, a efetividade também é exigida em Instituições de Ensino Públicas e, como o planejamento estratégico não se restringe a um tipo de organização, tendo flexibilidade de uso e sendo capaz de adequações, apresenta-se como uma opção para a área da Educação (Barcellos & Cassanego, 2018; George, 2020; Silveira & Lunkes, 2018).

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL:  
APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

Os Institutos Federais, além de atender aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, esforçam-se na busca de melhores práticas e seu compartilhamento, como forma/meio de ampliar e contribuir com o escopo das discussões e respectivas experiências. E ainda, compromissados com os anseios da Sociedade e cobrados no definir práticas eficientes, com transparência e foco no processo e nos resultados, os Institutos Federais têm se empenhado constantemente na utilização de ferramentas, conhecidas e utilizadas na iniciativa privada e por órgãos públicos, no seu planejamento institucional e, respectivos desdobramentos, que atendam as especificidades de Instituições de Ensino e auxiliem na sua Gestão.

Os Institutos Federais, integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, têm como referenciais as políticas e diretrizes educacionais do Ministério da Educação, e atuam como agentes promotores de programas, projetos e ações, comprometidos com os “Arranjos Produtivos Locais” (APLs), e, com os arranjos sociais e culturais. Os Institutos Federais, atendendo a exigência do INEP/SERES, utilizam o planejamento institucional - PDI e buscam desenvolver suas atividades meio, no cumprimento de sua atividade fim, através da articulação entre Ensino, Pesquisa e Extensão, aliadas à produção da Ciência e da Inovação Tecnológica.

O PDI é documento obrigatório para as Instituições de Ensino Superior, e item necessário para o processo de credenciamento da IES. O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, trata do exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e, dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino (Magro & Rausch, 2019).

O art. 21, do mesmo Decreto, apresenta o mínimo de elementos que o PDI deve ter, solicitando, no item I: “missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;”, itens que fazem parte da construção de um planejamento estratégico (Decreto n. 9235, 2017).

De acordo com o Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação, “Planejamento Estratégico é o processo de analisar a organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas pelo ‘plano estratégico’” (FNDE, n.d.).

Como o planejamento estratégico examina a situação presente de uma organização, e, com o conhecimento adquirido, é possível traçar estratégias para o futuro que se almeja, é plausível dizer que o planejamento estratégico contribui para as melhores práticas de gestão.

Neste artigo, buscou-se responder à questão: quais contribuições podem ser apresentadas para futuras implantações do planejamento estratégico em Institutos Federais?

Para responder a essa questão, foram analisadas as potencialidades e dificuldades identificadas pelos Gestores, sobre a ferramenta planejamento estratégico, e sobre o desenvolvimento e implantação da ferramenta no Instituto Federal Catarinense.

Essa pesquisa é relevante porque apresenta contribuições para melhores práticas nas futuras implantações do planejamento estratégico em Institutos Federais, refletindo no aperfeiçoamento e auxílio da Gestão, na utilização eficiente dos recursos, e na melhoria da percepção da efetividade dos serviços prestados.

Este artigo está estruturado nas seções: Introdução; Referencial teórico, com conceitos sobre planejamento, planejamento estratégico, e, o surgimento dos institutos federais; Metodologia; Análise dos dados; Considerações Finais e as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Planejamento

Para autores da área de administração, planejamento é o caminho que devemos seguir para atingir um resultado almejado (Lacombe & Heiborn, 2003). É pensar no futuro de maneira estruturada, decidindo hoje, buscando um possível processo de decisão mais assertivo. Esse processo de decisão envolve diversas variáveis e atores, evidenciando sua complexidade e reforçando a ferramenta de planejamento como uma solução viável (Oliveira, 2013).

Peter Drucker (1962) comenta que, no planejamento, tomamos decisões hoje, que terão encadeamentos na futuridade, e não decisões futuras com encadeamentos porvindouros (Braga & Monteiro, 2005). Assim, planejamento é pensar hoje, decidir hoje, executar hoje, buscando impactos, projeções e resultados futuros (Lacombe & Heiborn, 2003).

Diversos entendimentos sobre planejamento, são apresentados por Mintzberg (2004, p.22-26). Planejamento é: “pensar no futuro”; “é controlar o futuro”; “é a tomada de decisão”; “é tomada de decisão integrada”; “é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”; ainda, o planejamento é um processo formal, racional e articulado com o interesse de formular estratégias para a tomada de decisão.

Para Sampaio (2001, p. 41) planejamento refere-se ao “processo que seleciona um curso de ação, reorientando um conjunto de meios para atingir o seu fim; isto é, planejamento é uma metodologia e não um fim em si mesmo.”

Na mesma direção, Oliveira (2013) corrobora dizendo que o planejamento é um processo metódico, que envolve decisões presentes com impactos futuros. O resultado não é o foco, mas sim, a consequência do processo. O autor complementa que o planejamento é “um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.” (Oliveira, 2013, p.6).

Ainda, segundo o mesmo autor, entende-se que o intuito do planejamento é sistematizar as ações administrativas, através da análise das decisões presentes, que terão consequências futuras, de maneira eficiente, buscando mitigar as incertezas, alcançar o atingimento dos objetivos e metas propostos pela Organização. Além disso, as Organizações possuem hierarquias distintas, e, quando falamos em planejamento, existem três níveis hierárquicos: estratégicos (topo da pirâmide que define os objetivos estratégicos a serem seguidos), táticos (nível intermediário que foca no atingimento dos objetivos) e operacionais (são os planos de ações com o foco nas atividades básica) (Oliveira, 2013).

O planejar estrategicamente, para Silveira e Lunkes (2018, p. 31), é articular as “oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas da empresa, identificando e destacando os pontos fortes e fazendo com que os pontos fracos não prejudiquem, de modo a satisfazer seus objetivos futuros.”

Para Gentilini (1999, p. 10), no estudo intitulado Crise e planejamento educacional na América Latina: tendências e perspectivas no contexto da descentralização, na conceituação de eficácia, apontou: “a eficácia do planejamento, como uma das dimensões da gestão, depende muito das instâncias intermediárias e locais do Estado e mais ainda, de quem exerce, em um dado momento, o poder político.” Ressalta ainda:

Neste sentido, o planejamento não se limita a uma atividade técnica e especializada, mas a uma prática que se insere em um processo social que, em última análise, é construído/reconstruído

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

quotidianamente por uma diversidade de atores sociais, entre os quais, encontram-se os planejadores que podem dar uma contribuição para o avanço ou a regressão deste processo (Gentilini, 1999, p. 31).

Desta forma, diversos atores podem colaborar para o aperfeiçoamento do planejamento. Na próxima subseção, a discussão será sobre o planejamento estratégico.

### **2.2 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico surgiu na década de 1960, em meio a discussões sobre os riscos e as incertezas de se planejar a longo prazo. “O planejamento estratégico é um processo de múltiplas facetas, complexo e demorado (...)”. Uma ferramenta que, nos primeiros usos, encontrou resistência, falta de entendimento e descrédito. Somente anos mais tarde é que foi reconhecida como uma ferramenta de sucesso, quando adequadamente implantada (Ansoff & McDonnell, 1993, p. 295).

A definição de planejamento estratégico para Rasmussem (1990) é:

planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos (Rasmussem, 1990, p. 34).

O planejamento estratégico, para Braga e Monteiro (2005, p.19), é um processo administrativo que busca apontar a direção da instituição, respondendo a questões primordiais, como: “Onde estamos; aonde queremos chegar; como vamos chegar lá.”.

O planejamento estratégico “é uma gestão por planos”, por meio de “um processo analítico”, considerando as “variáveis empresariais, econômicas e tecnológicas”, com o foco na “tomada de decisões estratégicas” (Ansoff, 1990, p. 243). É um pensar sistematizado que auxiliara em decisões que norteiam e orientam a organização (Bryson, Edwards and Slyke, 2018).

Segundo Oliveira (2013), o planejamento estratégico assegura um suporte metodológico para definir o melhor caminho a ser seguido, buscando “otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”, apresentando-se como uma ferramenta que auxilia o gestor no processo de planejamento futuro, visando o atingimento da missão da empresa (Oliveira, 2013, p. 17).

Corroborando com esses conceitos, Lacombe e Heiborn (2003) conceituam planejamento estratégico como uma atividade sistêmica de planejar metas de longo prazo e de que maneira as atingir, considerando o ambiente interno e externo em que a instituição está inserida.

Ainda, considerando o diagnóstico do ambiente interno e externo em que a instituição está inserida, Braga e Monteiro (2005) esclarecem que este permite uma visão global, inclusive considerando aspectos sociais, econômicos, políticos, entre outros, ligados à instituição. Quando se pontua quem é responsável pela ferramenta de gestão no planejamento estratégico, Lacombe e Heiborn (2003) esclarecem que o planejamento estratégico deve ser feito pelos Gestores da Organização, em virtude da visão holística da empresa, e do ambiente externo. Assim, o planejamento estratégico é de responsabilidade da cúpula da gestão.

Rasmussem (1990, p. 33-34) trata o planejamento estratégico como uma ferramenta fundamental para gestão, por possibilitar a identificação de oportunidades e gerar vantagem

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL:  
APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

competitiva. Auxilia a gestão a “identificar as ameaças, e a capacitam a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macroambiente turbulento e imprevisível (...)”

No planejamento estratégico, são definidos os objetivos e ações a serem seguidas, levando em consideração fatores como análise do ambiente externo e interno, além, é claro, dos princípios e da cultura organizacional (Oliveira, 2013). Ele também é aplicado “para que a organização possa garantir o alcance dos objetivos organizacionais, e serve de base para a elaboração do Planejamento Tático e Operacional, para que, posteriormente, ocorra a execução e o controle.” (Oliveira, Nogueira, Dias & Oliveira, 2020, p. 55).

Comumente, o planejamento estratégico compreende a missão, visão, valores, análise do ambiente interno e externo, formulando estratégias para propor soluções e aprimorar os resultados da organização (George, 2020; Oliveira *et al*, 2020). Entretanto, é oportuno destacar as pessoas, o processo e o produto, visto que, para desenvolver o planejamento estratégico, é crucial identificar quem são as pessoas envolvidas no processo, definir e apresentar qual o processo e de que forma ocorrerá, por fim, como resultado tem-se o produto, que é o planejamento estratégico (George, 2020).

Bryson *et al* (2018) esclarecem que o planejamento estratégico não é uma única coisa, e sim, uma união de conceitos, metodologias, ferramentas e práticas que resultam em abordagens estratégicas.

O planejamento estratégico, como já mencionado, é ferramenta de gestão comumente utilizada no setor privado, mas, que vem crescendo no setor público; todavia, é necessário cautela nessa utilização, visto que dificuldades antes e durante o processo podem se manifestar. A equipe precisa ser capacitada e conhecer a ferramenta, saber como desenvolvê-la, prever recursos (financeiros e humanos), ter a aptidão em reunir e analisar os dados, bem como, propor soluções (Bryson *et al*, 2018).

O alinhamento da gestão, a continuidade, o desempenho e o atingimento de metas são alguns fatores para se adotar o planejamento estratégico no setor público (Bryson *et al*, 2018). A continuidade da gestão também é citada por Silveira e Lunkes (2018) como uma motivação para a utilização do planejamento estratégico.

A possível resistência deve ser observada, quando o planejamento estratégico ocorre no setor público, sobretudo em razão da burocracia, que tem como características a “impessoalidade nas relações, divisão de responsabilidades, hierarquia formal, dificuldade de demissão, resistência a mudanças etc.” (Silveira & Lunkes, 2018, p. 34-35).

Visto que essa pesquisa ocorreu em uma Instituição Pública, é relevante referenciar a Constituição da República Federativa do Brasil de 88, que traz, em seu Art. 37, os princípios que guiam as pessoas que atuam na administração pública direta e indireta. Mais conhecida com a sigla LIMPE, representa os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Nessa pesquisa, merece destaque o Princípio da Eficiência, incluído pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que Lacombe e Heiborn (2003, p.165) definem como: “fazer bem-feito aquilo que está sendo feito”. Os autores complementam que a eficiência busca o “melhor uso dos recursos disponíveis pela organização para a obtenção dos seus produtos ou serviços.” Ainda, sobre a eficiência, Braga e Monteiro (2005, p.19) acrescentam que “o sucesso do planejamento estratégico não depende somente da qualidade do plano, e sim, na habilidade decisória da equipe de implantação.”

É significativo destacar que, no processo de implantação do planejamento estratégico, o conhecimento de possíveis causas de falhas, ou ainda, de possíveis obstáculos, pode auxiliar na criação de estratégias para mitigar barreiras.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Sobre as possíveis falhas, Oliveira (2013) as identifica em três etapas: antes, durante e na implantação da ferramenta. O autor comenta que, antes de iniciar o desenvolvimento do planejamento estratégico, as falhas apresentadas são: falha na escolha da equipe para conduzir o processo; falta de conhecimento da definição de planejamento estratégico; falta de compreensão sobre a importância da ferramenta; não ponderar os aspectos culturais.

A cultura organizacional, na escolha do modelo de planejamento estratégico, deve ser observada. (Sampaio, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 75) alertam sobre os cuidados com a “falta de apoio gerencial para o planejamento e na ausência de um clima organizacional apropriado para o processo.”

Sobre a etapa do desenvolvimento, as falhas acontecem devido a “falta de conhecimento básico sobre planejamento estratégico; falta de envolvimento de todos os níveis da empresa; falha na proposta do planejamento estratégico; credibilidade do processo e ferramenta.” (Oliveira, 2013, p. 291).

E, na etapa da implementação do planejamento estratégico, as falhas se constituem em: “falha na definição de controle e avaliação; falta de conhecimento, comprometimento e participação dos atores do processo.” (Oliveira, 2013, p. 291). Ainda sobre a implementação do planejamento estratégico, os autores Braga e Monteiro (2005, p.169) sinalizam para outros obstáculos, dentre eles:

Ausência de liderança e acompanhamento do executivo principal da instituição. Falta de cultura de planejamento por parte dos funcionários e falta de cultura estratégica por parte dos dirigentes. Inexistência de sistema de informação que possibilitem a coleta e sistematização das informações. Falta de capacitação da equipe de implementação. Incompreensão da importância da influência da cultura e do clima organizacional na manutenção do status quo. Competição pelo poder, que acaba afetando o desempenho das equipes de trabalho. Corporativismo docente. Falta de comunicação e entendimento entre os setores administrativos e acadêmicos. Complexidade da estrutura universitária. Falta de acompanhamento e controle da execução das ações planejadas (Braga & Monteiro, 2005, p.169).

Um ponto pertinente, observado e destacado por Sampaio (2001), é que, a partir da implementação do planejamento estratégico, ocorre um processo de aprendizagem, em virtude dos constantes feedbacks necessários em cada etapa, orientando o alcance dos resultados, guiados pelos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

O controle do planejamento estratégico é vital, examinando a necessidade de “avaliar e medir o desempenho, com finalidade de realimentar os tomadores de decisão.” São decisões sobre continuidade ou correção das ações para o atingimento dos objetivos e metas, além da possibilidade de apresentar o feedback aos Gestores dos resultados obtidos (Oliveira *et al*, 2020, p.62).

Além do exposto acima, outro aspecto pertinente é o do alinhamento institucional. Kaplan e Norton (2006, p.4) enfatizam a importância de entender que o desafio do alinhamento institucional é “capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresas.” Os autores esclarecem ainda que o alinhamento é fundamental para o processo de gestão porque “a execução da estratégia exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe entre unidades organizacionais e seus processos.” (Kaplan & Norton, 2006, p.291). Portanto, estratégias devem ser traçadas antes de iniciar o processo do planejamento estratégico, objetivando mitigar os riscos e a utilização correta da ferramenta.

Na próxima subseção, será abordado o tópico: Institutos Federais, organização da pesquisa. Importa dizer que é pequena a utilização do planejamento estratégico nas Instituições

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

de Ensino Superior, sendo poucas as Instituições que possuem a ferramenta formalizada ou ainda institucionalizada (Meyreles, 2019).

O planejamento estratégico nas Instituições de Ensino Superior pode revelar benefícios no processo decisório, na participação e envolvimento de todos. (Barcellos & Cassengo, 2018, p. 8).

### **2.3 Institutos Federais**

Analisando períodos históricos da educação no Brasil, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica teve o marco da Educação Profissional no Brasil, no ano de 1909, quando o então Presidente da República Nilo Peçanha, por meio do Decreto nº. 7.566, criou as escolas de Aprendizes e Artífices, objetivando atender as “classes desprovidas”. Com a promulgação da Lei nº. 378 de 1937, as Escolas de Aprendizes e Artífices foram transformadas em Liceus Industriais, com o foco no ensino profissional de todos os ramos e graus (Rede Federal, n.d.).

Pelo Decreto nº. 4.127, de 1942, os Liceus Industriais foram transformados em Escolas Industriais e Técnicas, mantendo o foco na formação profissional, ofertando em nível equivalente ao do secundário. Pela Lei nº. 4.024, de 1961, o ensino profissional foi igualado ao ensino acadêmico. Após diversas mudanças, em 1997, com o Decreto nº. 2.208, foi regulamentada a educação profissional, e, em 2004, o Decreto nº. 5.154 integrou o ensino técnico de nível médio ao ensino médio. A expansão da oferta da educação profissional foi estabelecida com a Lei nº. 11.195 de novembro de 2005 (Rede Federal, n. d.).

Durante o segundo mandato do governo Luiz Inácio Lula da Silva, a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, criou os Institutos Federais de Educação Profissional, Ciência e Tecnologia. O art. 6º, da referida Lei, apresenta suas finalidades e características.

Os Institutos Federais “são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino.” (Lei nº. 11.892, 2008).

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é composta por: a) 38 Institutos Federais, presentes em todos os estados no Brasil; b) 2 CEFETS; c) 23 escolas vinculadas a Universidades; d) o Colégio Pedro II; e) Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Rede Federal, n.d.).

A Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, regulamenta dentre outros pontos, os mandatos do Reitor e dos Diretores dos Institutos Federais. Esses mandatos têm duração de 4 anos (Lei nº. 11.892, 2008).

O Instituto Federal Catarinense - IFC, foco da pesquisa, foi criado pela Lei Federal nº. 11.892, de 2008, sendo sua reitoria localizada na Cidade de Blumenau. Ele possui 15 Campi localizados nas Cidades de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São Francisco do Sul, Sombrio e Videira (IFC, n.d.).

No IFC a gestão democrática ocorre através da “prática da gestão institucional integrada, materializada por vias da participação representativa junto ao Conselho Superior, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, os órgãos colegiados, núcleos, comitês e comissões.” (IFC, n.d.).

A seção a seguir trata da metodologia utilizada na pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi exploratória, por ter “como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” (Gil, 2010, p. 27). Quanto aos procedimentos de pesquisa, é um estudo de caso, por se tratar de um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2010, p. 37).

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado, aplicado entre o dia 6 a 25 de outubro de 2019, aos Gestores do Instituto Federal Catarinense, acerca do desenvolvimento e da implantação do Planejamento Estratégico (2018-2021), que teve suas discussões iniciadas em maio de 2017. O questionário objetivava o levantamento de dois assuntos: a ferramenta planejamento estratégico, e seu desenvolvimento e implantação no Instituto Federal Catarinense.

A população total da pesquisa foi composta por 21 Gestores do Instituto Federal Catarinense, sendo: a Reitora, os Pró-reitores, os Diretores Gerais dos 15 Campi. A amostra atingiu 19 Gestores respondentes, totalizando, 90% da população.

Os dados foram coletados através de questionário estruturado e, utilizando a ferramenta *google forms*, foram tabulados e agrupados, e seus resultados, apresentados nas respectivas categorias. Na seção a seguir, apresentamos esses resultados, em forma de gráficos, com vistas à facilitação de possível identificação de padrões, além da análise dos dados.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A presente pesquisa analisa a ferramenta planejamento estratégico, e o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico do Instituto Federal Catarinense, vigência de 2018 a 2021, objetivando a disseminação de boas práticas dessa ferramenta para futuras aplicações.

#### **4.1 Situando o processo – Planejamento Estratégico do IFC (2018-2021)**

O Planejamento Estratégico, reconhecido como eficiente ferramenta de Gestão, foi um dos desafios propostos pela Gestão do Instituto Federal Catarinense, com o intuito de buscar o alinhamento institucional, transparência e acompanhamento das atividades e ações, desenvolvidas na Reitoria e nos Campi.

O desenvolvimento do planejamento estratégico teve seu início em maio de 2017, com a análise dos documentos orientadores da Instituição (PDI, Relatório de Gestão, Planejamento Estratégico, Relatório da CPA, entre outros), seguida da análise e revisão da Missão, Visão e Valores institucionais. Após, procedeu-se o desenvolvimento da análise SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças) com a definição das estratégias institucionais.

Essa análise, inicialmente feita entre os Gestores (Reitora, Pró-Reitores e Diretores Gerais dos Campi), posteriormente foi compartilhada com os servidores da Instituição através de reuniões setoriais ou gerais.

Cabe esclarecer que as sugestões e contribuições foram ponderadas pelas grades áreas, acatando ou justificando o motivo de não considerar a sugestão.

Julgando que a continuidade da Gestão, o desempenho, e o comprometimento de todos são cruciais para o processo, foram desenvolvidos indicadores e metas para cada objetivo estratégico. Para conseguir cumprir essa etapa, foi preciso estruturar um levantamento de dados

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

prévios (anos 2016 e 2017), criando assim um histórico para os Gestores de cada Campi e Reitoria.

Ansoff e McDonnell (1993, p.75) comentam que é comum as organizações carecerem de “informações sobre si próprias e seu ambiente, que são necessárias para um planejamento estratégico eficaz;”. Assim, foram organizadas reuniões para traçar as metas para o período de vigência do Planejamento Estratégico da Instituição (2018-2021). Esse esforço foi fundamental para o controle e acompanhamento dos desafios traçados para todos os envolvidos. Em seguida, os Campi puderam alinhar e desenvolver os planos operacionais à sua realidade.

Os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais do Instituto Federal Catarinense estão publicizados em seu site, e, anualmente é feita a divulgação do *status* dos resultados. Cabe referenciar que, em 2017, Silveira e Lunkes (2018) fizeram uma pesquisa sobre o planejamento estratégico nos Institutos Federais de Educação da região Sul do Brasil, através de consulta de documentos nos sites desses Institutos.

A pesquisa utilizou como base a metodologia para elaboração do planejamento estratégico, composto por 4 fases: Diagnóstico Estratégico; Missão da Empresa; Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; e Controle e Avaliação.

Dentre as conclusões, os autores comentam que nos Institutos Federais o planejamento estratégico se encontrava em “fase de amadurecimento e nem todas as “melhores práticas” estão sendo executadas por essas instituições” (Silveira & Lunkes, 2018, p. 44).

Da versão do planejamento estratégico do IFC (2013-2017) analisada pela pesquisa de Silveira e Lunkes (2018), para a versão do planejamento estratégico do IFC (2018-2021), é possível constatar nos documentos publicizados, a construção de metas e indicadores de desempenho, bem como o controle e acompanhamento dos resultados.

O controle e avaliação do planejamento estratégico do IFC foram feitos através de reuniões de Gestão, sendo publicizado anualmente o *status* das metas no site da Instituição. Através do seu controle e avaliação, busca-se garantir o atingimento dos padrões definidos. Com o controle e avaliação do planejamento estratégico é possível comparar o que foi traçado, com o que foi executado, e, se necessário, efetuar as devidas correções para que os objetivos e metas sejam alcançados (Oliveira, 2013).

Na subseção a seguir, analisou-se as potencialidades e dificuldades da ferramenta planejamento estratégico, e no seu desenvolvimento e implantação.

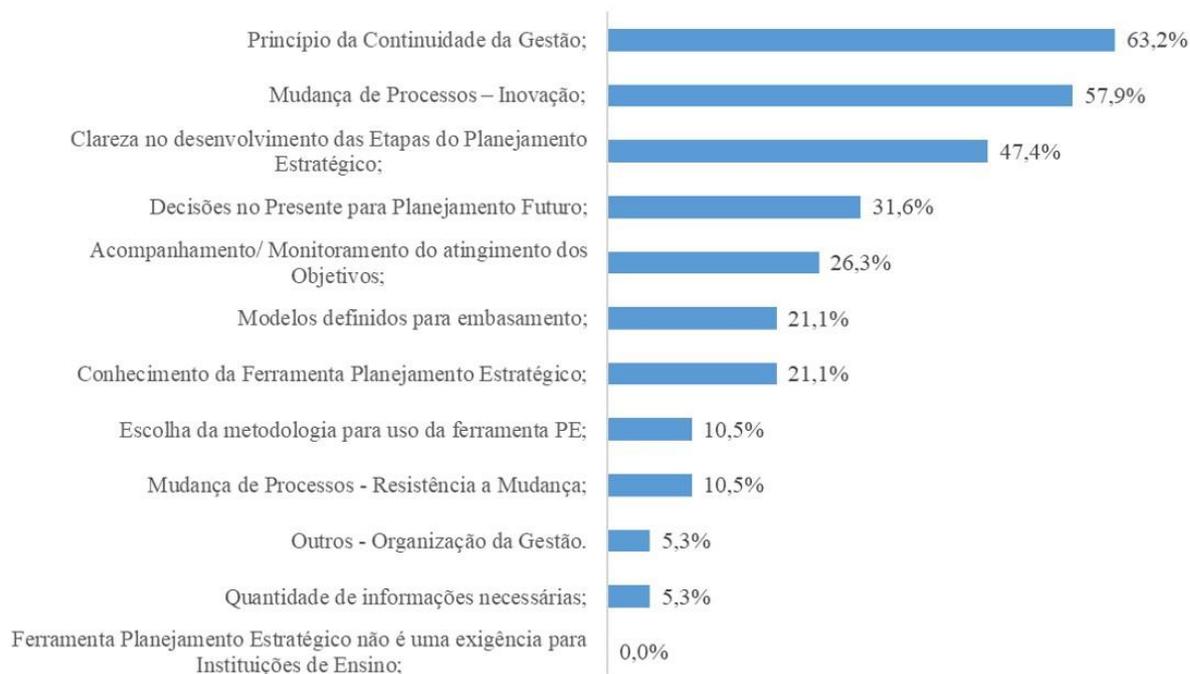
### 4.2 Diálogo entre os dados: analisando os resultados

Os gráficos, apresentados nesta subseção, refletem a opinião dos Gestores do Instituto Federal Catarinense (Reitora, Pró-Reitores e Diretores Gerais dos Campi), no momento da pesquisa, sobre a ferramenta planejamento estratégico e sobre o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico no Instituto Federal Catarinense, com o intuito de propor melhores práticas para futuras implantações.

Em relação a ferramenta planejamento estratégico, solicitou-se a escolha de 3 potencialidades e 3 dificuldades. O gráfico 1 apresenta o resultado dos respondentes sobre as potencialidades da ferramenta planejamento estratégico e, o gráfico 2, os resultados sobre as dificuldades em utilizar a ferramenta planejamento estratégico.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL:  
APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

**Gráfico 1** – Potencialidades da ferramenta planejamento estratégico



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021)

Sobre as potencialidades da ferramenta, o princípio da continuidade da Gestão apresenta-se com 63,2%, demonstrando a importância percebida pelos Gestores na criação de histórico e o comprometimento com as metas traçadas. Bryson *et al* (2018), bem como Silveira e Lunkes (2018), comentam que a continuidade é um dos fatores para se adotar o planejamento estratégico no setor público.

A segunda opção mais assinalada foi a mudança de processos-inovação, com 57,9%. Como foram criados indicadores e metas alinhados aos objetivos, aconteceram mudanças no foco do alinhamento institucional. Kaplan e Norton (2006) enfatizam a importância do alinhamento institucional no processo de gestão, e Silveira e Lunkes (2018) acrescentam que o alinhamento é um dos motivos para adotar o planejamento estratégico no setor público.

A terceira opção destacada, com 47,4%, foi a clareza no desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico, resultado dos esforços investidos nas discussões e reuniões sobre a utilização da ferramenta. Bryson *et al* (2018) advertem sobre a necessidade de capacitação e conhecimento da equipe sobre a ferramenta, como desenvolvê-la, prever recursos (financeiros e humanos), ter a aptidão em reunir e analisar os dados, bem como propor soluções.

Oliveira (2013) alerta sobre os cuidados com o envolvimento e comprometimento de todos no processo. Com os resultados obtidos por meio do gráfico 1, é possível perceber quais estratégias foram traçadas para trabalhar esses pontos.

No gráfico 2, apresentamos as respostas sobre as dificuldades em utilizar a ferramenta planejamento estratégico.

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL:  
APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

**Gráfico 2** – Dificuldades em utilizar a ferramenta planejamento estratégico



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021)

Sobre as dificuldades na utilização da ferramenta, a primeira escolha das respostas recaiu na opção mudança de processos – resistência a mudança, com 73,7%. Os autores Braga e Monteiro (2005) alertam que nos processos de mudança, a quebra de paradigmas e a necessidade de se repensar os processos, pode gerar resistência, sendo a falta de cultura do planejamento estratégico dos servidores e dos gestores um dos obstáculos para implementação do planejamento estratégico. A burocracia no setor público também é referenciada por Silveira e Lunkes (2018) quando abordam a resistência.

Reuniões esclarecendo sobre a utilidade da ferramenta foram cruciais para vencer a resistência e gerar o envolvimento e comprometimento de todos.

A segunda escolha, com 68,4%, recaiu sobre o acompanhamento/monitoramento em atingir os objetivos e a terceira escolha, com 47,4%, foi a quantidade de informações necessárias. Essas duas escolhas se complementam porque, para acompanhar e monitorar o atingimento dos objetivos, é necessário o levantamento das informações sobre os indicadores e metas traçados, sendo que o planejamento estratégico vigente no IFC (2018-2021) possui 10 objetivos e 34 indicadores, e as informações são coletadas manualmente, até o momento da pesquisa.

Braga e Monteiro (2005) já comentavam que a falta de sistemas de informação, para auxiliar nessa coleta e sistematização das informações, é um dos obstáculos para implantar o planejamento estratégico.

O monitoramento e atingimento dos objetivos fazem parte do controle do planejamento estratégico. O controle é vital por “avaliar e medir o desempenho, com finalidade de realimentar

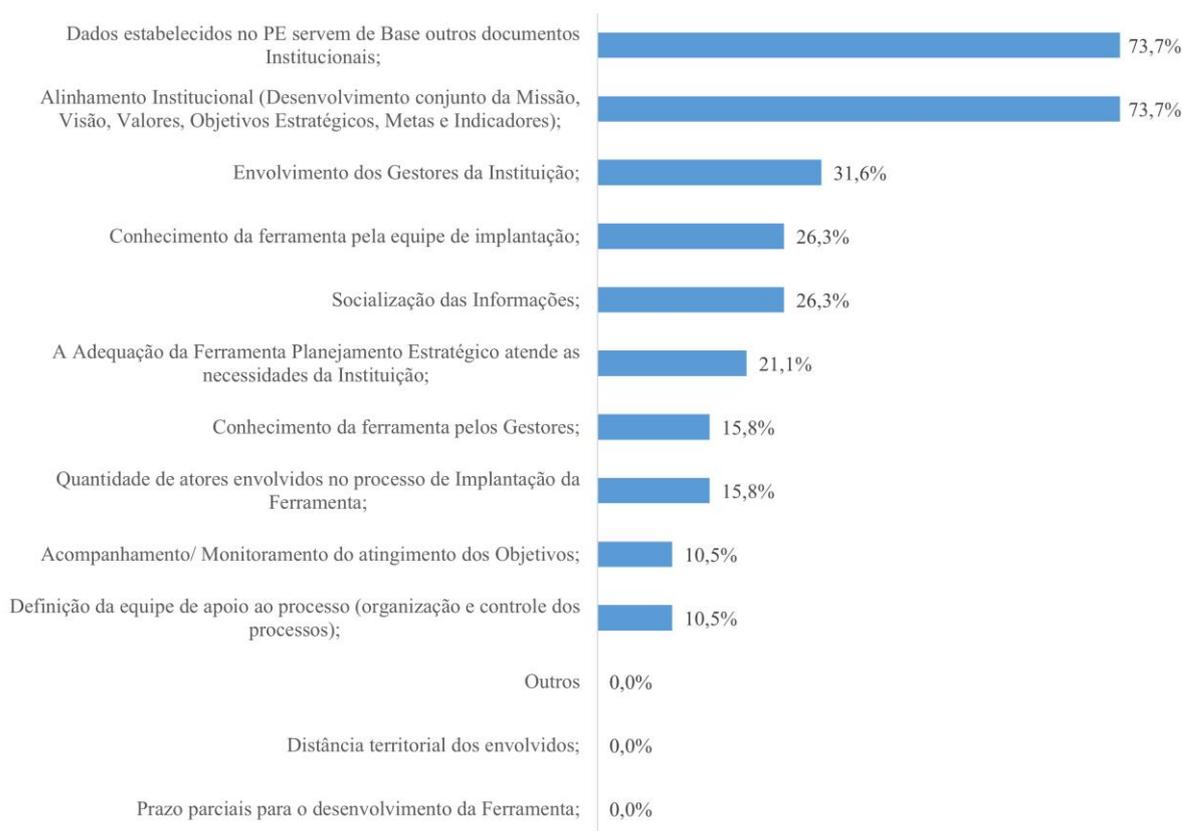
## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

os tomadores de decisão”, momento para correções ou continuidade das ações, além da possibilidade de apresentar o feedback aos Gestores dos resultados obtidos (Oliveira *et al*, 2020, p.62).

Esses pontos também foram tratados em reuniões, com discussões e esclarecimentos sobre a ferramenta.

No segundo momento do questionário, tratou-se do desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico e solicitou-se a escolha de 3 potencialidades e 3 dificuldades. No gráfico 3, apresentamos as respostas sobre as potencialidades e, no gráfico 4, as dificuldades identificadas pelos gestores no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico.

**Gráfico 3 -** Potencialidades no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021)

Em relação às potencialidades, duas opções tiveram a maior quantidade de escolhas, ambas com 73,7%: a) dados estabelecidos no planejamento estratégico servem de base a outros documentos institucionais e, b) alinhamento institucional (desenvolvimento conjunto da missão, visão, valores, objetivos estratégicos, metas e indicadores). Assim, ficou demonstrando que a ferramenta do planejamento estratégico, escolhida para auxiliar a gestão no alinhamento institucional, teve percepção da importância e aceitação pelos gestores.

Os dados do planejamento estratégico auxiliam em documentos obrigatórios como o PDI, PDTI, Relatórios de Gestão, entre outros.

No gráfico 1, foi comentado que uma das potencialidades da ferramenta planejamento estratégico é o alinhamento institucional, crucial para o processo de gestão da organização.

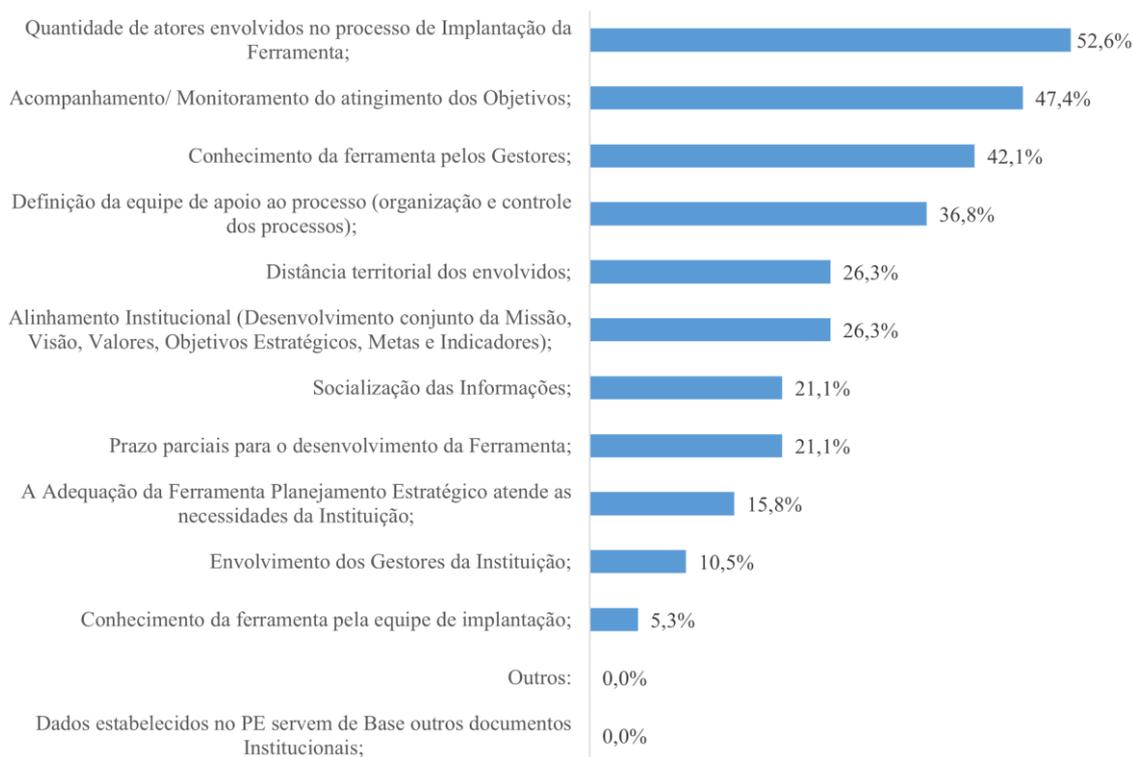
## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

(Kaplan & Norton, 2006). E ainda que, no setor público, o alinhamento é um dos motivos para adotar o planejamento estratégico. (Silveira & Lunkes, 2018).

A terceira opção escolhida pelos pesquisados, com 31,6%, foi o envolvimento dos Gestores da Instituição. Esse envolvimento foi fundamental para o desenvolvimento da ferramenta (Oliveira, 2013). Só existe envolvimento quando se percebe a importância do processo, por isso o conhecimento da ferramenta planejamento estratégico é indiscutível.

Corroborando com os resultados do gráfico 3, cabe referenciar a pesquisa feita por Meireles (2019) com gestores das universidades públicas brasileiras sobre o planejamento estratégico, visto que um dos resultados foi o entendimento dos gestores sobre a importância do planejamento estratégico.

**Gráfico 4** – Dificuldades no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2021)

A primeira dificuldade, destacada com 52,6% das respostas, foi a quantidade de atores envolvidos no processo de implantação da ferramenta, uma constatação sabida e considerada no processo. Oliveira (2013, p.291), abordando possíveis causas de falhas do planejamento estratégico, destaca a “falta de envolvimento de todos os níveis da empresa” e a “falta de comprometimento e participação dos atores do processo”.

No IFC, tanto na Reitoria, como nos Campi, o planejamento foi inicialmente discutido e alinhado entre os membros da gestão e, posteriormente, com os outros setores buscando dar vez e voz a todos. Todavia, é notória a complexidade de uma instituição de ensino multicampi, exigindo esforços contínuos para que o envolvimento de todos, evitando que se crie um obstáculo para implementação do Planejamento Estratégico (Braga & Monteiro, 2005).

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

A segunda dificuldade, votada com 47,4%, foi o acompanhamento/monitoramento no atingimento dos objetivos. Esse resultado é evidenciado pela mudança de processo (resistência) e pela quantidade de informações (34 indicadores). Essa foi também a escolha dos Gestores, no gráfico 2, que trata das dificuldades da ferramenta planejamento estratégico. E, como já tratado na análise do gráfico 2, o controle é indispensável para o planejamento estratégico, podendo o aperfeiçoamento da coleta dos dados ser alcançado com a implantação de sistemas de informação para as sistematizar (Braga & Monteiro, 2005; Oliveria *et al*, 2020).

A terceira opção, votada com 42,1%, foi o conhecimento da ferramenta pelos gestores. Nas reuniões da Gestão foram discutidas as etapas desta ferramenta de gestão. De acordo com Bryson *et al* (2018) a equipe precisa ser capacitada e conhecer a ferramenta, saber como desenvolvê-la.

Sobre a ferramenta planejamento estratégico, os gráficos 1 e 2 revelam as escolhas dos Gestores do IFC, referentes as potencialidades e dificuldades da ferramenta. Como potencialidades, identificou-se: princípio da continuidade dos processos; mudança nos processos-inovação; clareza no desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico. Como dificuldades, as escolhas foram: resistência na mudança de processos; acompanhamento /monitoramento do atingimento dos objetivos; e quantidade de informações necessária para utilização e monitoramento da ferramenta.

Os gráficos 3 e 4, trataram do desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico. As potencialidades assinaladas foram: utilização de dados do planejamento estratégico como base ou auxílio para o desenvolvimento de outros documentos e ou ações; alinhamento institucional; e o envolvimento dos gestores da instituição. Já as dificuldades foram: a quantidade de atores envolvidos no processo de implantação; acompanhamento /monitoramento do atingimento dos objetivos; e o conhecimento da ferramenta pelos gestores.

Após a análise dos quatro gráficos, destaca-se que o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta que pode auxiliar a gestão no alinhamento institucional, no princípio da continuidade, no desempenho e envolvimento de todos, bem como é base para elaboração de outros documentos orientadores da Instituição. Para isso, é fundamental conhecer, capacitar e saber utilizar a ferramenta planejamento estratégico.

No planejamento estratégico, o controle do processo é necessário para decidir pela continuidade ou adequação das ações desenvolvidas objetivando atingir as metas traçadas, e apresenta o feedback para os Gestores comparando o que foi executado com o que foi planejado.

Refletindo sobre as respostas dos Gestores do IFC aos itens da ferramenta planejamento estratégico e do desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico no IFC, e a subseção 3.1 - Situando o processo, em considerações finais, serão apresentadas as contribuições para melhores práticas para futuras implantações do planejamento estratégico em Institutos Federais.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do contexto de produção desse artigo, foi possível inferir que, entre outras variáveis, o alinhamento, a continuidade, a efetividade e a transparência nos serviços públicos prestados, enfatizam a busca contínua por uma gestão sempre mais eficiente. O uso da ferramenta planejamento estratégico, tendo por base os princípios da Administração Pública, revela-se grande aliada nesse processo.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL: APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Constatou-se que, quando se criam estratégias para a utilização da ferramenta planejamento estratégico, dificuldades sabidas ou estudadas por diferentes autores podem se tornar potencialidades.

Na realização do planejamento, é preciso considerar o envolvimento de diferentes áreas e diversos atores, sendo que a participação e o entendimento da importância de cada ator no processo, todos com importâncias específicas, são fundamentais para tornarem possível o alinhamento institucional e o atingimento dos resultados esperados.

Por meio de esclarecimentos, a compreensão sobre a importância do princípio da continuidade da gestão, da necessidade constante de inovação nos processos, da ferramenta para nivelar o conhecimento, da clareza das etapas, das reuniões de alinhamento, mostram-se ações fundamentais para mitigar a resistência ao processo e para potencializar o envolvimento dos gestores, bem como o êxito da utilização da ferramenta.

Revelaram-se como contribuições para melhores práticas para futuras implantações do planejamento estratégico em Institutos Federais, além das etapas comuns ao desenvolvimento da ferramenta: a necessidade de verificação prévia dos dados e informações sobre a Instituição; o desenvolvimento do diagnóstico referente ao conhecimento dos Gestores em relação a ferramenta planejamento estratégico, seguido de capacitações adequadas a realidade da Instituição; a apresentação aos Gestores da proposta de implantação do planejamento estratégico, com esclarecimentos de cada etapa, além da identificação dos atores que participarão e contribuirão no processo; a utilização da Tecnologia como aliada no processo de controle, otimizando a sistematização dos dados e informações; e por fim, mas não menos importante, o engajamento de todos.

Essas contribuições vão refletir no aperfeiçoamento e auxílio da Gestão, na utilização eficiente dos recursos (humanos e financeiros), e na melhoria da percepção da efetividade dos serviços prestados.

O planejamento estratégico, aqui pesquisado, revelou-se como ferramenta de gestão que auxilia no alinhamento institucional, na continuidade, no desempenho, sendo fundamental para o atingimento da missão institucional, nas Instituições de Ensino, tanto do ponto de vista empírico, quanto como objeto de futuras pesquisas nas áreas da administração e da educação.

### REFERÊNCIAS

Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Barcellos, M. de M., & Cassengo, P. V. Jr. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: Análise da Produção Nacional. (2018). *Revista Estratégia e Desenvolvimento*. 1 (2), 3-17. Recuperado em 27 de abril, 2021, de <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/179>

Braga, R., & Monteiro, C. A. (2005). *Planejamento estratégico sistêmico para Instituições de Ensino*. São Paulo: Hoper.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Slyke, D. M. V. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. 20(3), 317-339. Retrieved April 28, 2021, from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL:  
APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

*Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988* (1988). Recuperado em 24 de abril, 2019, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

*Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017* (2017). Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Recuperado em 24 de abril, 2019, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.235%2C%20DE%2015,no%20sistema%20federal%20de%20ensino](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.235%2C%20DE%2015,no%20sistema%20federal%20de%20ensino).

FNDE – *Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação* (n.d.). FNDE Estratégico. Recuperado em 17 de julho, 2020, de <https://www.fnde.gov.br/acoes/fnde-estrategico>

Gentilini, J. A. (1999). *Crise e planejamento educacional na América Latina: tendências e perspectivas no contexto da descentralização*. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Educação, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 17 de julho, 2020, de [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/251080/1/Gentilini\\_JoaoAugusto\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/251080/1/Gentilini_JoaoAugusto_D.pdf)

George, B. Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). (2020). *Public Administration Review*. 0 (0),1–6. Retrieved April 28, 2021, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13187>

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

IFC. *Instituto Federal Catarinense* (2021). Recuperado em 03 de maio, 2021, de <https://ifc.edu.br/sobre-o-ifc/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergia corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lacombe, F. J. M., & Heiborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

*Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008* (2008). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Recuperado em 24 de abril, 2019, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)

Magro, C. B. D., & Rausch, R. B. (2012 - jul ago set). Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. *Administração: ensino e pesquisa rio de janeiro*. 13(3), 427–454. Recuperado em 16 de abril, 2019, de <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n3.85>

Meireles, F. R. da S. (2019). Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Brasileiras: Uma Avaliação de sua Importância, Elaboração e Desempenho das IES. *EnAPG 2019* -

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL:  
APONTAMENTOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

Fortaleza/CE - 16 a 18/05/2019. Recuperado em 27 de abril, 2021, de [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjYxODE=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjYxODE=)

Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Oliveira, C. E. de, Nogueira, E. L. Jr., Dias, É. M. de S. A., & Oliveira, R. M. de. (2020 jul-dez). Planejamento estratégico de empresa do setor de telecomunicações: um estudo do uso pelos gestores como apoio ao processo decisório. *REPAAE –Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*. 6(2), 55-74. Recuperado em 27 de abril, 2021, de [https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/203/pdf\\_1](https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/203/pdf_1)

Oliveira, D. de P. R. (2013). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (31a ed.). São Paulo: Atlas.

Rasmussem, U. W. (1990). *Manual da metodologia do planejamento estratégico* (1a ed.). São Paulo: Edições Aduaneiras, 1990.

*Rede Federal* (n.d.). Histórico. Recuperado em 03 de maio, 2021, de <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/historico>

*Rede Federal* (n.d.). Expansão da rede federal. Recuperado em 03 de maio, 2021, de <http://portal.mec.gov.br/setec-programas-e-acoas/expansao-da-rede-federal>

Sampaio, C. A. C. (2001 jan-fev). Planejamento, administração e pensamento estratégico. *Revista de Negócios*. 6(1), 39-48. Recuperado em 06 de agosto, 2020, de <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/385>

Silveira, M., & Lunkes, R. J. (2018-abr/ 2017-nov). Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação. *REPAAE –Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*. 4(1), 28-47. Recuperado em 27 de abril, 2021, de <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/104>