

GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina

Resumo

Ser gestor em organização de educação tem se apresentado como um desafio complexo, frente às peculiaridades destas instituições e às rápidas mudanças do mercado. As ferramentas disponíveis nas teorias administrativas têm se convertido em direcionadores para sua profissionalização e a administração estratégica pode contribuir para auxiliar tal processo, que se mostra em adaptação. Este artigo teve como objetivo geral descrever os aspectos da Gestão Estratégica no Planejamento do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Quanto à metodologia, esta pesquisa se caracteriza como: qualitativa; descritiva em relação aos fins; e bibliográfica e documental em relação aos meios, fazendo uso de livros e artigos da área, bem como documentos institucionais. Nas considerações finais se pondera sobre as práticas administrativas na área de estratégia e sua aplicabilidade no ambiente gerencial do IFSC. Como principais conclusões, destaca-se que a abordagem utilizada nos processos é essencialmente racional e amparada nos conceitos de formulação de estratégias, resultando em projetos que direcionam as atividades da organização. Por fim, identifica-se a afinidade dos preceitos estratégicos com a gestão do IFSC. A administração estratégica é uma ferramenta valiosa de apoio à gestão, que o IFSC já utiliza em seus processos gerenciais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Administração. Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

A gestão das organizações de ensino tem apresentado desafios constantes, exigindo de gestores, maior capacidade administrativa e profissional. São inúmeras as mudanças pelas quais estas instituições têm passado nos últimos tempos. Exigência de leis e normas, tecnologias e inovações, ausência ou excesso de recursos financeiros, condições políticas favoráveis ou não, problemas diversos de ordem operacional e de pessoal, além da diversidade cultural, todos requerendo destas instituições, bem como de seus gestores, posturas e decisões imediatas e precisas (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

Nesse sentido, a gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFs) tem se mostrado um desafio entre os pesquisadores do setor, bem como aos seus administradores. A atuação dessas instituições em um ambiente socioeconômico mutável e as dificuldades atinentes à sua gestão requer a formação de planos de contingência para situações constantes de instabilidade. De acordo com Silva (2009), muitas Instituições de Ensino Superior (IES) estão adotando métodos de gestão profissionalizada para atingir seus objetivos, isto se dá, muitas vezes, em virtude de sua complexidade e dinâmica diferenciadas, principalmente, em relação a aspectos como internacionalização do ensino, fusões e incorporações, novas tecnologias, mudanças comportamentais, bem como o papel destas instituições no contexto de transformações.

Diante disso, a gestão estratégica apresenta-se como ferramenta administrativa de notável valor, no sentido de auxiliar os gestores públicos a decidirem sobre o caminho mais apropriado a seguir, mediante as circunstâncias que se mostram. Ansoff (1991) esclarece que a administração estratégica possui dois momentos: um analítico, com formulação de estratégias; e outro processual, por meio do planejamento estratégico, sendo caracterizado como processo de gerenciamento para que a organização possa definir sua direção.

Nesse cenário estão as IFs, definidas como organizações de ensino e sujeitas a estas ações e movimentos. Assim, este artigo tem o objetivo de abordar os aspectos da gestão estratégica no gerenciamento de um Instituto Federal, bem como a problemática da adaptação destes conceitos em um ambiente tão instável e turbulento, como o que se apresenta no contexto atual.

O estudo está organizado contemplando a descrição das IFs e do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), bem como dos conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica, encerrando-se com as considerações finais, em que se reflete a respeito das práticas

administrativas na área de estratégia e sua aplicabilidade no ambiente gerencial destas instituições.

A seguir, na fundamentação teórica, serão apresentados os aspectos norteadores deste estudo, contemplando o conceito de IFs, Gestão Estratégica e Gestão Estratégica em organizações de educação.

2 INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As IFs que formam hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são originárias, em sua maioria, das escolas de aprendizes artífices, (em torno de 19) que foram criadas por um decreto presidencial do ano de 1909, passando em 1930 a serem supervisionadas pelo Ministério da Educação e Saúde Pública (JURACY et al, 2009).

Na sequência, os liceus receberam a denominação de escolas industriais e técnicas, e depois, escolas técnicas federais, instituições autárquicas. Já em 1978, as escolas federais do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná foram alteradas para Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), sendo equiparadas aos centros universitários, no âmbito da educação superior (JURACY et al, 2009).

Com o passar do tempo, várias escolas agrotécnicas e técnicas foram transformando-se em Cefets, construindo a base do sistema nacional de educação tecnológica, formalizado no ano de 1994. Já em 2004, iniciou-se uma reestruturação das políticas federais junto a educação profissional e tecnológica (BREZINSKI, 2011).

Enfim, iniciou-se o processo de expansão programada que evidenciou a necessária discussão a respeito da forma de organização destas instituições, assim como o seu verdadeiro papel social no desenvolvimento do país (JURACY et al, 2009).

Estas são organizações de educação superior, básica e profissional, além disso, podem ser consideradas pluricurriculares e multicampi, ofertando cursos na área profissional e tecnológica, incluindo diversas modalidades de ensino, unindo conhecimentos tecnológicos e técnicos (BRASIL, 2008, art. 2º).

Criou-se, neste contexto, a Lei nº 11.892, de 29/12/2008, cujo objetivo foi o de iniciar um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, a partir do potencial dos Cefets, escolas técnicas e agrotécnicas federais e escolas vinculadas às universidades federais (JURACY et al, 2009).

A lei dos Institutos Federais descreve, ainda, que estes são equiparados a universidades federais, no que se refere a incidência de questões como regulação, avaliação e

supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, exercendo a função de instituições creditoras e certificadoras de competências profissionais (BRASIL, 2008, art. 2º).

Além disso, terão autonomia para criar ou finalizar cursos dentro de sua atuação territorial, registrando diplomas de seus cursos, sendo estes autorizados por sua autoridade superior, sendo que nos cursos oferecidos a distância seguirá de acordo com a legislação específica (BRASIL, 2008, art. 2º). Finalmente, destaca-se que,

O foco dos institutos federais é a promoção da justiça social, da equidade, do desenvolvimento sustentável com vistas a inclusão social, bem como a busca de soluções técnicas e geração de novas tecnologias. Estas instituições devem responder, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e de suporte aos arranjos produtivos locais (JURACY et al, p. 8, 2009).

Existem, em Santa Catarina, dois Institutos Federais de Educação, o Catarinense (IFC) e o de Santa Catarina (IFSC), sendo este último, o objeto de estudo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Definir conceitos de estratégia é fundamental para iniciar o estudo de sua aplicação na administração em qualquer área e, embora o tema seja amplo e detenha inúmeros conceitos, a apresentação de alguns destes se faz pertinente.

Na obra de Barney e Hesterly (2007, p. 4), “estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”. Esta teoria, por muitas vezes, é formada por um conjunto de suposições e hipóteses a respeito de como ocorre o processo competitivo no setor e como ela pode ser explorada para gerar lucros. Porém, por ser muito improvável saber como evoluirá a competição, é raro saber com certeza se a estratégia é a correta, sendo ela, na maioria das vezes, uma teoria (BARNEY; HESTERLY, 2007).

De acordo com as palavras de Tavares (2000, p. 326), a estratégia, “consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando a vitória e sustentando-a”. Diferente deste, Andrews (2001) explica que se trata de quem a organização pretende ser, em que categoria deseja estar inserida e quais as metas e as orientações para conseguir se estabelecer como o desejado, demonstrando assim, uma visão relacionada à formação e estabelecimento.

Para Oliveira (1999, p. 27), “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados, representados por seus objetivos, desafios e metas”. Também, nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”, ressaltando um conceito mais ligado ao alcance de resultados.

Mintzberg (1983) expressa algumas de suas ideias quanto ao conceito definindo como uma programação que faz parte do processo decisório, uma maneira de pensar no futuro, uma formalização de procedimentos, a fim de obter resultados. Para o mesmo autor, em obra mais recente “estratégia é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 25), evoluiu seu pensamento em termos de programação para padrão, onde corrobora a operacionalização da formalização de procedimentos, convergindo sempre na obtenção de resultados.

Resgatando os conceitos de Mintzberg (1983) em relação ao processo decisório, Ansoff e McDonnell (1993) sublinham que estratégias são as regras para proceder à tomada de decisão, que irão determinar a direção da organização, no que se refere ao seu crescimento e desenvolvimento.

É evidente, nestes parágrafos, a abrangência de conceitos sobre estratégia, pois tais possibilidades demonstram inúmeras definições, retomando, porém, determinadas ideias. Neste sentido, Camargos e Dias (2003) explicam que existem inúmeras definições e conceitos a respeito do tema e quaisquer que sejam estes conceitos apresentam-se palavras-chave constantes como: mudanças; competitividade; adequação organizacional; integração, entre outros. O mesmo sucede nas palavras de Nicolau (2001) que afirma existir inúmeras definições e autores que conceituam estratégia, apresentando convergências e divergências nestas definições. No entanto, todas se assemelham na inseparabilidade entre o meio envolvente e a organização, o que dá sentido ao conceito.

Conhecendo-se um pouco mais da expressão estratégia é preciso, num segundo momento, aprimorar a sua relação com o ato de dirigir e administrar.

Direção estratégica é definida como parte da Administração Estratégica, a qual Oliveira (1999, p. 118) conceitua como “[...] supervisão dos recursos alocados com otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com otimização das relações interpessoais”.

Porter (1991), também estudioso da administração estratégica, voltada para as indústrias, endereça seus estudos definindo estratégia como ações que criam uma posição firme para enfrentar com sucesso, as forças competitivas que a cercam.

Como se pode observar, é importante para este trabalho descrever como se constitui administração estratégica a partir dos conceitos de estratégia estudados. Registram Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 24), que se trata de um processo que abrange vários estágios, por exemplo, missão e objetivos no ambiente interno e externo, ou seja, uma sequência de passos que permitam ajustar o negócio e o ambiente para permanecer competitivo.

“Em sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 25).

Mais uma vez é percebida a correlação entre objetivos, processos e resultados, não significando que esta sequência seja única e que não existam outros fatores agregados, como o ambiente interno e externo, os agentes transformadores e influenciadores, bem como a possibilidade de mudanças durante o processo.

Novamente Barney e Hesterly (2007, p. 4) sublinham que, “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa de escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. Gaj (1993, p.111) complementa afirmando que, “o processo estratégico é o caminho que deve ser percorrido entre o momento de início e o momento em que a nova estratégia está implantada”.

Outra visão é a de Meirelles e Gonçalves (2001), em que os autores consideram a administração estratégica uma parte do planejamento estratégico, emergindo da etapa de selecionar os caminhos, a partir da análise interna e externa dos ambientes.

Também Bertero (1995) inclui na análise que a gestão estratégica precisa ser participativa, composta por uma linguagem fácil e possível a todos os agentes que compõem a organização, além disso, é preciso, “[...] pensar estrategicamente delineando gradualmente o futuro e ir preparando para enfrentá-lo através de qualificações, recursos e competências adequadas à realidade que no futuro se concretizará” (BERTERO, 1995, p. 25).

Corroborando o caráter multidimensional da gestão estratégica, Tavares (2000) explica que ela engloba as dimensões de organização, abrangência, conteúdo e implementação, sendo que não existe uma maneira única de abordagem, envolvendo tópicos como aprendizagem, aprimoramento e risco.

Tais observações levam a repetir que o conjunto de fatores que determinam as ações da aplicabilidade da administração estratégica está pautado nos conceitos de estratégia e destacam a obtenção de vantagem competitiva e geração de valor econômico, a adaptação da organização frente ao ambiente no qual se insere e na escolha do melhor caminho a ser seguido, sempre focando nos objetivos que foram pré-estabelecidos.

Neste contexto, o Quadro 1 apresenta as perspectivas de Whittington (2006) sobre estratégia, resumindo-as no que se refere a aspectos como foco, processos e influências, auxiliando o entendimento das abordagens sugeridas pelo autor.

Quadro 1 – Perspectivas sobre estratégia

Abordagens e tópicos	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização do lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (plano)	Interna (política/cognição)	Externa (mercado)	Externa (sociedade)
Processos	Analítica	Negociação e aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia Militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & Mach; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: Adaptado de Whittington (2006).

Desta forma, os tipos de estratégias podem ser utilizados na gestão como instrumentos de ação ou ferramentas, a fim de complementar e auxiliar o processo administrativo. Costa (2007, p. 56) conceitua gestão estratégica como “o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”.

Oliveira (1999) enfatiza a administração estratégica como uma forma de gestão moderna, evolutiva, interagente, sistêmica e em constante evolução, que aprimora os resultados da empresa, reunindo os atuais conceitos e princípios da administração.

Ademais, é importante ressaltar os benefícios que a adesão ao modelo de gestão estratégica pode proporcionar à organização, como os que se expressam no Quadro 2 adaptado de Certo e Peter (2005, p. 7).

Quadro 2 – Potenciais benefícios da ênfase em administração estratégica

Etapa da Administração Estratégica	Benefícios em Potencial
1) Análise do Ambiente	<ul style="list-style-type: none">Alerta para as mudanças e as ações;Visão clara dos problemas;Minimiza efeitos negativos das mudanças.
2) Diretriz Organizacional	<ul style="list-style-type: none">Redefinição na natureza do negócio;Clara visão do negócio;Identificação de oportunidades futuras;Decisões e objetivos mais efetivos;Melhora a estrutura de comunicação;Responsabilidade e motivação;Pensamento positivo;Abordagem cooperativa e integrativa.
3) Formulação de Estratégias	<ul style="list-style-type: none">Sinalização antecipada dos problemas;Aperfeiçoamento dos esforços;Melhor alocação de tempo e recursos;Ordenação de prioridades;Coordenação de ações individuais.
4) Implementação	<ul style="list-style-type: none">Auxilia no comprometimento geral;Minimiza o tempo de correção de erros.
5) Controle	<ul style="list-style-type: none">Coordenação das táticas;Execução do plano e controle.

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2005)

Em geral, os autores do tema centralizam o conceito de estratégia em sete pontos: (1) alcance de metas; (2) projeção de uma situação futura; (3) análise do ambiente interno e externo; (4) método de tomada de decisão; (5) processo formal; (6) método de alocação de recurso; e (7) criação de vantagem competitiva. O Quadro 3 relaciona os tópicos com os autores que se destacam.

Quadro 3 – Dimensões do conceito

Significados do Conceito	Autores Relacionados
(1) Alcance de metas	Chandler (1962), Tilles (1963), Andrews (2001), Quinn (1980), Ansoff et al (1981), Hamel e Prahalad (1995), Oliveira (1999), Costa (2007) e Fernandes e Berton (2005).
(2) Projeção futura	Hamel e Prahalad (1995), Fernandes e Berton (2005), Costa (2007) e Mintzberg (1997).
(3) Análise dos ambientes (interno e externo)	Porter (1986), Andrews (1971), Tilles (1963), Whittington (2006) e Oliveira (2009).
(4) Tomada de decisão	Mintzberg (1997) e Ansoff (1977),
(5) Processo formal	Mintzberg (1997), Ansoff (1977) e Whittington (2006).
(6) Alocação de recursos	Chandler (1962) e Quinn (1980).
(7) Vantagem competitiva	Barney e Hesterly (2007) e Tavares (2000).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Desta maneira, percebe-se que estes embasamentos auxiliam na compreensão da forma com que os estudiosos do tema expõem as práticas de gestão estratégica, sendo possível neste estudo, destacá-la em vários aspectos.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES DE EDUCAÇÃO

As organizações educacionais buscam formas eficazes de gestão, instituições públicas e privadas têm se utilizado das abordagens que concernem à gestão estratégica. Foi a partir da década de 90 que sua utilização foi intensificada, ainda que, anteriormente, muitos autores como Kotler e Murphy (1981), Baldrige (1983), Keller (1983), Meyer Jr. (1991) e Hardy e Fachin (1996) já descreviam a necessária importância do planejamento e gestão estratégica (MEYER JUNIOR; MANGOLIN, 2006).

Meyer Junior e Mangolin (2006) descrevem estas instituições como ambientes em mudança, pois não são mais locais calmos, cujas atividades de ensino e pesquisa se davam de maneira sincronizada, com os alunos chegando em fluxos crescentes, desenvolvendo cursos e disciplinas em clima de estabilidade.

Inseridas num contexto de grandes transformações, as universidades têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas externas, como forma indispensável de sobreviver, no curto prazo, e garantir a existência, no longo prazo. A criação e a materialização de estratégias organizacionais têm sido uma preocupação maior na gestão empresarial. Observa-se que a estratégia tem significados distintos não havendo consenso na literatura sobre o que venha a ser efetivamente a estratégia nas Organizações (MEYER JUNIOR; MANGOLIN, p. 2, 2006).

No mais, é em função de algumas semelhanças entre as organizações de educação e as empresas tradicionais, que muitos modelos e abordagens têm sido importados da área de negócios (MEYER JUNIOR, 2003). Entretanto, destaca ainda Meyer Junior (2003), que é preciso cautela na utilização de tais ferramentas tradicionais da administração, exatamente em virtude das diferenças destes dois tipos de instituições.

Enfim, integrar planejamento e gestão estratégica está se apresentando como o desafio a ser vencido pelos gestores universitários, uma vez que a administração universitária não possui teorias próprias, estas instituições precisam procurar modelos e paradigmas no setor empresarial que auxiliem sua gestão (MEYER JUNIOR; MANGOLIN, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se classifica como qualitativo e, por descrever a gestão nos institutos federais, em específico no IFSC, a partir das teorias da administração e da gestão

estratégica. Desta forma, Roesch (2010, p. 154) cita que a pesquisa pode ser qualitativa, pois propõe avaliar e melhorar um programa ou plano, a partir de sua efetividade, objeto deste artigo.

No que se refere aos fins à pesquisa, pode ser definida como descritiva, pois o objetivo principal é expor um estudo sobre estratégia no IFSC. Para Vergara (2013, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Em relação aos meios, esta investigação é definida como bibliográfica, documental e estudo de caso (VERGARA, 2013). Utilizou-se de livros, artigos e documentos institucionais a respeito dos temas estratégia, administração estratégica, institutos federais e plano de desenvolvimento institucional (PDI).

Trata-se, ainda, de um estudo de caso, analisando o fenômeno no IFSC. Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser utilizado para testar uma hipótese ou uma teoria explicitada, sendo este extremo ou único.

Para a coleta de dados, também Vergara (2013) expressa a possibilidade de utilização de literatura sobre o tema em questão, como livros, anais de congressos, artigos, entre outros. Para esta pesquisa foram utilizados livros, artigos científicos e documentos oficiais.

Para facilitar a compreensão foi desenvolvido o Quadro 4, que resume os procedimentos metodológicos,

Quadro 4 – Resumo Procedimentos Metodológicos

ASPECTO DA METODOLOGIA	ESPECIFICAÇÃO
Método de raciocínio	Indutivo
Natureza da pesquisa	Aplicada
Caracterização da pesquisa	Abordagem qualitativa
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins é descritiva
	Quanto aos meios é bibliográfica, documental e estudo de caso
Delimitação da pesquisa	População – Institutos Federais de Educação (IFs)
	Amostra não probabilística por acessibilidade e tipicidade – Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
	Sujeitos da pesquisa – I Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
Técnicas e instrumentos de coleta de dados	Análise no PDI e Planejamento
	Fontes de dados secundários – documentos oficiais e <i>site</i>
Técnicas de análise de dados	Análise interpretativa
Limitações da pesquisa	Geográfica – Estado de SC
	Organizacionais – instituições públicas
	Teórica – linha específica de formação de estratégias

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir serão apresentados os principais resultados da referida investigação, descrevendo os aspectos da Gestão Estratégica no Planejamento do IFSC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão abordadas as análises e discussão dos principais resultados do estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC é uma instituição centenária, criada pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e que no ano de 2014, comemorou 105 anos de existência. Trata-se de uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, possui sede e foro em Florianópolis, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, em relação ao seu formato,

[...] tem por finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação tecnológica, nos diferentes níveis e modalidades de ensino, para diversos setores da economia, bem como realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada (IFSC, 2009, art. 2º).

Fundado em Florianópolis pelo decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, por Nilo Peçanha, presidente da época, foi inicialmente denominada como Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina. Tinha como meta proporcionar formação profissional aos filhos de indivíduos de classes socioeconômicas menos favorecidas e sua primeira sede foi um prédio cedido pelo governo do Estado, na Rua Almirante Alvim, em Florianópolis, no dia 1º de setembro de 1910 (IFSC, 2017).

A instituição oferecia, além do ensino primário, formação em desenho, oficinas de tipografia, encadernação e pautação, cursos de carpintaria da ribeira, escultura e mecânica (que compreendia ferraria e serralheria), para atender à necessidade da sociedade de Florianópolis, que se deslocava por meio de bondes puxados a burro e embarcações que transportavam carga do continente para abastecer a ilha (IFSC, 2017).

Desta forma, o IFSC tentava se adaptar aos avanços tecnológicos da época para auxiliar nas demandas dos setores e da sociedade que precisavam de soluções diversas como comunicação por meio impresso e soluções em transporte (IFSC, 2017).

Atualmente, tem como missão, “Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural” (IFSC, 2017) e visão, “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (IFSC, 2017).

Além disso, apresenta os seguintes valores de acordo com IFSC (2017): ética; compromisso social; equidade; democracia; sustentabilidade; e qualidade.

Estas organizações de ensino tem sido alvo de inúmeras discussões, em relação aos seus objetivos e funções, bem como em relação a sua estrutura e organização. Apresenta muitas características da organização burocrática, destacando-se, porém, por meio de algumas peculiaridades que a diferem das demais, como objetivos nem sempre definidos claramente; clientela exigente com voz ativa e ansiosa a participar do processo decisório; tecnologia complexa e não rotineira, entre outros (VAHL, 1991).

A partir desta exposição pode-se iniciar uma reflexão em relação ao processo de gestão nestas instituições, percebendo suas nuances e estudando como a teoria geral da administração pode contribuir e auxiliar a superar as dificuldades neste setor. Logo, estudar suas finalidades, estrutura e origens pode promover melhor compreensão do tema.

Laux e Laux (2004) analisam, ainda, a respeito do novo formato da universidade, que demanda de sua missão, as mudanças no perfil individual e coletivo de seus pares, além de uma busca por reformulação das suas estratégias operacionais e de mercado para a gestão universitária.

Percebe-se, portanto, que estratégia é um tema relevante no sentido de possibilitar à instituição adequar-se ao contexto apresentado. Gerir uma universidade difere-se de gerir qualquer outro tipo de instituição pública ou particular, sendo necessária uma adequação das teorias ao ambiente em estudo. Ressalta-se, também, a aplicabilidade da gestão estratégica neste processo de mudança contínua e a necessidade de adaptação da nova universidade ao novo mundo que se apresenta.

4.2 ESTRATÉGIAS NO PLANEJAMENTO DO IFSC

O Planejamento no IFSC é realizado de forma integrada a partir de uma série de documentos norteadores, são eles: [Resolução Codir nº 07/2016](#) - Estabelece normas e procedimentos para elaboração do Plano Anual de Trabalho 2017; [Instrução Normativa nº 06/2016](#) - Revisão do Plano Anual de Trabalho 2017; Tutorial Sistema de Planejamento – Plano Anual de Trabalho 2017; [Nominata dos articuladores de planejamento](#); [Relação dos coordenadores das Iniciativas Estratégicas Articuladas](#) e; [Relação de Objetivos e Iniciativas Estratégicas – Planejamento Estratégico](#).

A partir destes, desenvolveu-se o Plano Anual de Trabalho do exercício, este estudo visou o ano de 2016. Além dos documentos citados, também se utiliza como base, os referenciais estratégicos conforme segue: [Mapa Estratégico](#); [Planejamento Estratégico – Cap. 3 do PDI](#); [Almanaque do Planejamento – MPOG](#); [Apresentação Seminários Regionais de Planejamento](#); [PNE – Projeto de Lei](#); [PNE – Plano Nacional da Educação 2011-2020](#); [PPA – Plano Plurianual 2012-2015](#); [PLOA 2014 – Volume II](#); [PDI 2009-2013](#); [Termos de Metas](#); [Minuta PPI – Junho 2013](#); [Minuta do Planejamento Estratégico](#); [Mapa Estratégico](#); [Relatório CPA 2013](#) e; [Relatório de Gestão – 2013](#).

Inicialmente foram realizadas Oficinas Regionais de Planejamento, com a finalidade de padronizar as informações, bem como, disseminar os conceitos a serem seguidos no desenvolvimento do planejamento 2016. Os principais objetivos das oficinas foram divulgar o PDI com ênfase no Planejamento Estratégico, demonstrar o fluxo de elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT), orientar a elaboração do PAT com base nos documentos norteadores e praticar o método de elaboração de projetos e uso do sistema de planejamento. Ou seja, todo o envolvimento dos Campi se deu por meio de projetos que foram priorizados e compuseram o Plano Anual, PAT e o Planejamento anual do IFSC. A gestão demonstrou, por meio da figura a seguir, um resumo para melhor compreensão:

Figura 1 – Resumo Esquemático – PE x PAT



Fonte: Apresentação Geral Oficinas IFSC (2017a)

Pode-se, a partir da observação destes documentos e procedimentos, verificar a presença de vários aspectos de estratégias em sua atuação e gestão. Em princípio, conforme o quadro 3, no item (1) alcance de metas está evidenciado no fator projetos, pois com a sua conclusão e desenvolvimento medidos. Já em relação ao fator (2) Projeção Futura, relaciona-se ao método de projetos para organizar as atividades que serão desenvolvidas no Campus.

Entretanto, não é suficiente gerenciar apenas internamente, de modo que o aspecto (3) Análise dos ambientes (interno e externo) é atendido quando o sistema de planejamento procura melhor preparar a instituição para enfrentar as adversidades e aproveitar as oportunidades. O termo (4), Tomada de Decisão, é componente essencial no que se refere à estratégia e, no IFSC, ele está representado por meio da escolha dos projetos que irão compor a matriz, pois cada Campus buscará um método de trabalho, de modo a ser profissional em suas escolhas. O sistema utilizado para gerenciar os projetos recomenda a utilização da Matriz SWOT e do Mapa Estratégico para diagnóstico, a partir dos documentos norteadores: Relatório de Autoavaliação Institucional; Anuário Estatístico; Relatórios de Conselho de Classe; Relatório de Gestão; Análise do PAT 2015; e, Distância entre situação atual e os documentos norteadores: Projeto Pedagógico Institucional – PPI, Planejamento Estratégico – PE, Plano de Oferta de Cursos e Vagas – POCV e Políticas Institucionais.

Além disso, utiliza-se a Matriz GUT (gravidade, urgência, tendência) para verificação de prioridade de projeto, por meio dos seguintes parâmetros:

- Gravidade – Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer;
- Urgência – Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado; e
- Tendência – Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.



Fonte: Apresentação Geral Oficinas IFSC

O aspecto (5) Processo Formal está demonstrado em todos os documentos que compõem o processo de planejar da instituição, que, por ser pública, ainda apresenta inúmeros aspectos da burocracia formal. Para identificar onde o aspecto (6), Alocação de Recursos, está expresso é necessário voltar o olhar para o orçamento dos projetos que é importante compreender o plano anual de trabalho. Cada um deles deve prever as despesas para sua execução e os gestores de cada Campus definirão, a partir do orçamento local, quais projetos poderão compor a matriz que será atendida de imediato.

Com relação ao aspecto (7), Vantagem Competitiva, o mesmo se aplica, principalmente, em empresas privadas em que o lucro financeiro é o principal objetivo. Entretanto, há que se valorizar, também, as vantagens competitivas que instituições públicas podem apresentar, diferentemente de aspectos apenas econômicos. Neste contexto, é possível verificar que a criação de objetivos estratégicos busca direcionar as ações e os recursos para o destaque na área de atuação com a criação de novos cursos, ampliação e melhoria dos laboratórios ou a reestruturação de cursos de vanguarda já existentes (IFSC, 2017c).

4.3 ASPECTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO IFSC

As instituições de ensino, bem como o setor público em geral, estão buscando, cada vez mais, a profissionalização do setor, isto se dá por meio de capacitação de gestores, pesquisas e publicações da área, realização de eventos científicos, entre outros. Percebe-se que não há mais espaço para amadorismo e decisões infundadas, além disso, faz-se necessário focar o olhar sobre a competitividade do setor. Deste modo, a gestão ou administração

estratégica pode auxiliar no desenvolvimento das atividades, promovendo inúmeros benefícios para a instituição.

A análise do ambiente no processo de planejamento do IFSC ocorre, geralmente, quando se desenvolve o momento de planejar na instituição. Em 2016 foram realizadas oficinas PAT, nelas utilizou-se a dinâmica da Matriz SWOT para o diagnóstico. Conforme o documento,



Fonte: Apresentação Geral Oficinas IFSC (2017d)

Além disso, foi oportunizada a possibilidade de realizar um diagnóstico na própria oficina com o auxílio dos facilitadores, com o seguinte roteiro:

- 1) Abrir o arquivo Mini SWOT na pasta da oficina;
- 2) Identificar 3 forças, 3 fraquezas, 2 oportunidades e 2 ameaças e preencher as informações de entrada da Matriz SWOT (aba 1), considerando: – Matriz SWOT atual: 2 fatores de cada variável ambiental – Relatório da CPA Local: uma força e uma fraqueza;
- 3) Identificar o nível de relação entre fatores externos e internos (aba 2);
- 4) Analisar o resultado da Matriz: demandas e prioridades (aba 3); e
- 5) Com base na análise, escolher um tema (demanda, situação, problema etc.), para elaboração de projeto para o PAT 2016; para melhor aproveitamento da oficina, o projeto deve ter impacto orçamentário (OFICINA DE PAT, 2016, p. 16).

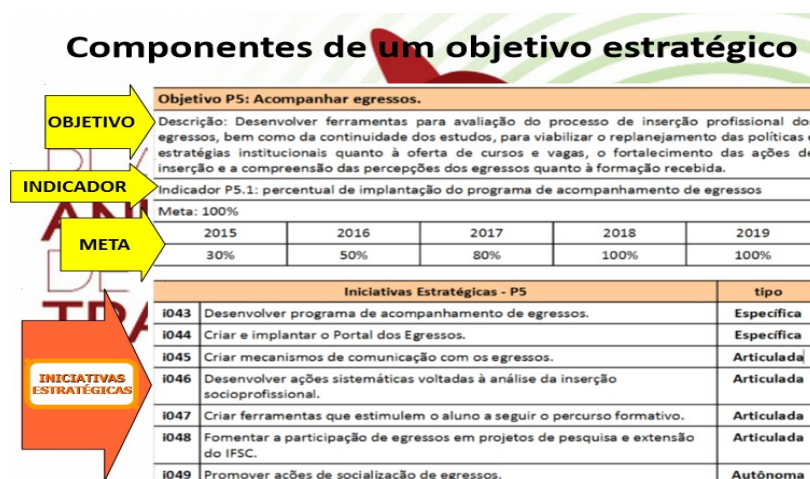
Conforme Certo e Peter (2005), os benefícios da realização da análise do ambiente são um alerta para as mudanças e as ações a serem implementadas; ter visão clara dos problemas e minimizar os efeitos negativos das mudanças. Fatores que para uma instituição pública são decisivos.

Outro aspecto da gestão estratégica é a definição de diretriz organizacional, ou seja, estabelecer objetivos e metas. No documento estudado, este fator se expressa por meio da formação de objetivos estratégicos, que irá conter o objetivo, indicador, meta e iniciativas

estratégicas, conforme demonstrado na Figura 4. Será ainda seguido de indicadores de desempenho e plano de ação.

A oficina trata de três tipos de iniciativas estratégicas: as autônomas, cujos projetos são elaborados, coordenados e executados pela própria unidade gestora; as articuladas, em que os projetos são elaborados, coordenados e executados pela própria unidade gestora, mas que necessitam de articulação com a Reitoria; caso típico de ações que não devem ou não podem ser realizadas de formas diferentes em cada Campus e específicas, em que os projetos são cadastrados e coordenados pela Reitoria, em que o Campus participa na elaboração e/ou execução (OFICINA DE PAT, 2016).

Figura 4 – Componentes de um objetivo estratégico



Fonte: Apresentação Geral Oficinas IFSC (2017e)

Quando se trata de formulação de estratégias, o IFSC segue o Mapa Estratégico do Planejamento Estratégico 2015-2019, em três perspectivas: alunos e sociedade; processos e pessoas; e conhecimento. Estima-se que estas ações contribuam para: sinalização antecipada dos problemas; aperfeiçoamento dos esforços; melhor alocação de tempo e recursos; ordenação de prioridades e coordenação de ações individuais (CERTO; PETER, 2005).

Enfim, os itens implementação e controle são citados no *site* do planejamento do IFSC, e vários documentos foram atualizados, quando houve a necessidade de alteração. Destaca-se a ação de atualização das iniciativas estratégicas do planejamento estratégico atual, em que foi realizada uma consulta pública por meio de um formulário e a comunidade acadêmica se manifestou gerando novo documento, que foi compilado e atualmente serve de guia válido.

Diante do que foi dito, Tachizawa e Andrade (2002) explicam que gestão estratégica é um conceito amplo, que pode ser definido como um conjunto de atividades finitas para a produção de um plano, melhor aplicável às IES. Modelo que se apresenta sistêmico e metodológico, propondo a criação de comitês ou grupos de trabalho integrados por técnicos e gestores com posições-chave nestas instituições, sendo importante ressaltar que estes profissionais possuem conhecimento aprofundado dos diferentes níveis da organização, permitindo seletividade mais ágil dos dados, bem como quanto ao tempo dispendido para a realização das atividades.

Eis a razão por meio da qual NUPEAU (1991) explica que as instituições universitárias possuem determinadas características, além de situarem-se como organizações do século XIII, sendo administradas no contexto atual, em que passam por inúmeras mudanças requerendo dos gestores adaptação e adequação em sua administração, pois ainda mantêm em sua estrutura mitos, ritos e comportamentos que a fazem conservadora.

5 CONCLUSÃO

Descrever os aspectos da Gestão Estratégica no Planejamento do IFSC foi o objetivo deste artigo, apoiado na identificação de estratégias no Planejamento e de aspectos da Gestão Estratégica da instituição. Como aporte teórico foi apresentada revisão preliminar, demonstrando os conceitos de estratégia, administração estratégica e gestão estratégica em organizações de ensino, bem como uma breve descrição do ambiente em estudo.

A partir do que foi exposto, verificou-se ser possível fazer uso destes conceitos em virtude de fatores como a relação desta organização com o ambiente mutável e turbulento, a complexidade de sua estrutura interna, a relação com diversos agentes (alunos, servidores, governo e sociedade), a necessidade de adaptação às leis governamentais e da sociedade, entre outros.

No que se refere aos aspectos de estratégias no Planejamento do IFSC, a abordagem utilizada nos processos é essencialmente racional e amparada nos conceitos de formulação de estratégias, resultando em projetos que direcionarão as atividades da organização, bem como os fatores de Gestão Estratégica encontrados, sendo, em verdade, utilizada teoria muito similar àquela da iniciativa privada.

Ao finalizar este estudo preliminar se identificou a afinidade dos preceitos estratégicos com a gestão do IFSC, tendo em vista, principalmente, a complexidade do setor e sua diversidade cultural. Entretanto, é preciso destacar que a utilização de teorias da

administração, sem a devida adaptação ao ambiente público de ensino, pode não resultar nos objetivos esperados, criando expectativas por vezes frustradas, bem como engessando as ações e as atualizações constantemente necessárias.

É evidente, desta forma, que a administração estratégica se apresenta como uma ferramenta importante de amparo à gestão que o IFSC já utiliza em seus processos gerenciais.

STRATEGIC MANAGEMENT IN A FEDERAL INSTITUTION OF TEACHING: the case of the Federal Institute of Santa Catarina

ABSTRACT

Being a manager in education organization has presented itself as a complex challenge, facing the peculiarities of these institutions and the rapid changes of the market. The tools available in administrative theories have become the drivers for their professionalization, and strategic management can help to support such a process, which shows itself in adaptation. This article had as general objective to describe the aspects of the Strategic Management in the Planning of the Federal Institute of Santa Catarina - IFSC. As for the methodology, this research is characterized as: qualitative, descriptive in relation to the ends and bibliographical and documentary in relation to the means, making use of books and articles of the area, as well as institutional documents. In the final considerations, we consider the administrative practices in the area of strategy and its applicability in the managerial environment of the IFSC. As main conclusions, it is emphasized that the approach used in the processes is essentially rational and supported in the concepts of strategy formulation, resulting in projects that direct the activities of the organization. Finally, the affinity of the strategic precepts with the management of the IFSC is identified. Strategic management is a valuable management support tool that IFSC already uses in its managerial processes.

Keywords: Strategic Management. Administration. Planning.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1977. xxii, 203 p.
- ANSOFF, H, Igor. Strategy management in a historical perspective. **International Review of Strategic Management**, 2,1, 3-69, 1991.
- ANSOFF, H, I; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagens competitivas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v.2, n.2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.
- BRASIL. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Cria os Institutos Federais. Legislação Federal e marginália.
- BREZINSKI, M. A. S. **O novo modelo para a educação profissional e tecnológica e a avaliação institucional**. Campinas, 2011. 172 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação.
- CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n.1, janeiro/março 2003.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. 304p.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264p ISBN 9788502051140.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.
- IFSC (a). Apresentação Geral. Disponível em:
<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/PAT2016/oficinas_pat2016_apresentacaoGERAL.pdf> Acesso em: 02 mar. 2017.

IFSC (b). Apresentação Geral. Disponível em:
<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/PAT2016/oficinas_pat2016_apresentacaoGERAL.pdf> Acesso em: 02 mar. 2017.

IFSC (c). Apresentação Geral. Disponível em:
<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/PAT2016/oficinas_pat2016_apresentacaoGERAL.pdf> Acesso em: 02 mar. 2017.

IFSC (d). Apresentação Geral. Disponível em:
<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/PAT2016/oficinas_pat2016_apresentacaoGERAL.pdf> Acesso em 02/03/2017.

IFSC (e). Apresentação Geral. Disponível em:
<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/PAT2016/oficinas_pat2016_apresentacaoGERAL.pdf> Acesso em: 02 mar. 2017.

IFSC. Oficina de PAT. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/pat.>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

JURACY (Org.). **Institutos Federais, Lei 11.892, de 29/12/2008**. IFRN Editora. 2009.

LAUX, Maria Aparecida; LAUX, Raul Otto. Gestão universitária: o que há para se discutir? In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. **Alianças Estratégicas, Integração e Gestão Universitária**, 2004.

MEIRELLES, A. M; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C.A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MEYER JR. V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2003, p.173-192.

MEYER JR. V; MANGOLIM, L. **Estratégia em Universidades Privadas: Estudo de Casos**. Salvador/BA: EnAN PAD, 2006.

MINTZBERG, H. Am Emerging Strategy of "Direct" Research. In: VAN MAANEN, John. **Qualitative Methodology**. California: Sage, 1983.

MINTZBERG, H. (1997) "Gerenciando nas bordas", **Revista Internacional de Gestão do Setor Público**, vol. 10 Edição: 3, pp.131-153, Disponível em:
<<https://doi.org/10.1108/09513559710166020>>.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NUPEAU (Org.). **Temas de administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991.

- NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE. Setembro, 2001.
- QUINN, JB. **Estratégias para mudança: Incrementalismo Lógico**. Irwin, Homewood, 1980.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SILVA, Renato. **Gestão do ensino superior**. Curitiba: Juruá Editora, 2009.
- TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2002.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TILLES. **How to Evaluate Corporate Strategies**. Harvard Business School Reprint, 1963.
- VAHL, Teodoro Rogério. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras**. (Núcleo de Pesquisa em Administração Universitária – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina). Florianópolis, 1991.
- VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WHITTINGTON. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Book man, 2005.