

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

CLEVERTON JULIANO ALVES VICENTINI

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES EM TEMPOS DE
INCERTEZA: ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E APRENDIZADO
COLETIVO NO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ**

Porto Alegre

2022

CLEVERTON JULIANO ALVES VICENTINI

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES EM TEMPOS DE
INCERTEZA: ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E APRENDIZADO
COLETIVO NO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Porto Alegre

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patrícia Helena Lucas Pranke

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO SÉCULO 21

Coordenador Geral: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador de Ensino: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Vicentini, Cleverton Juliano Alves
Formulação de Estratégias Emergentes em Tempos de
Incerteza: Análise do Planejamento Estratégico e
Aprendizado Coletivo no Instituto Federal do Paraná /
Cleverton Juliano Alves Vicentini. -- 2022.
47 f.
Orientador: Takeyoshi Imasato.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Especialização em Administração Pública
no Século 21, Porto Alegre, BR-RS, 2022.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégia
Deliberada. 3. Estratégia Emergente. 4. Gestão
Pública. I. Imasato, Takeyoshi, orient.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Reitor: Prof. Dr. Carlos André Bulhões Mendes

Vice-reitora: Profa. Dra. Patricia Pranke

Cleverton Juliano Alves Vicentini

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES EM TEMPOS DE INCERTEZA:
ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E APRENDIZADO COLETIVO NO
INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública no Século 21.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Aprovada em 01 de fevereiro de 2022.

Banca Examinadora

Examinador(a): Roger de Bem Jaeger

Orientador(a): Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

RESUMO

O chamado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o principal instrumento norteador de planejamento e gestão obrigatório para qualquer instituição que ofereça ensino superior e que tem como objetivo de dar suporte à gestão no planejamento a médio e longo prazo. O Planejamento Estratégico (PE) é parte essencial do PDI e deve trilhar o caminho da organização em diferentes frentes. O documento que possibilita identificar se o planejamento foi cumprido é tradicionalmente chamado de Relatório de Gestão. Esse trabalho tem o objetivo de estudar e analisar o PE presente no PDI (2019-2023) do Instituto Federal do Paraná (IFPR) e investigar a presença de estratégias com características deliberadas em resposta a ameaças externas onde a instituição tem pouco ou nenhum controle. Através dos relatórios de gestão, o objetivo é observar estratégias com características emergentes empregadas em resposta às ameaças externas detectadas. É importante destacar que no período do desenvolvimento do atual trabalho a principal ameaça externa é a pandemia mundial da Covid-19. A metodologia empregada para o desenvolvimento do trabalho tem caráter qualitativo e se vale da análise documental do Planejamento Estratégico presente no PDI e dos Relatórios de Gestão do IFPR. O trabalho apresenta como resultado a falta de evidências de planejamento com características deliberadas em resposta a ameaças externas onde a instituição tem pouco ou nenhum controle. Por outro lado, foi identificada uma quantidade significativa de intervenções com aspectos emergentes através de um aprendizado coletivo onde tais ações poderão, após um período de aprendizado organizacional, tornar-se estratégias deliberadas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia Deliberada. Estratégia Emergente. Gestão Pública.

ABSTRACT

The so-called Institutional Development Plan (PDI) is the main guiding instrument for planning and mandatory management for any institution that offers higher education and whose objective is to support management in medium and long-term planning. The Strategic Planning (PE) is an essential part of the PDI and must follow the path of the organization on different fronts. The document that makes it possible to identify whether the planning has been fulfilled is traditionally called the Management Report. This work aims to study and analyze the NP present in the PDI (2019-2023) of the Federal Institute of Paraná (IFPR) and to investigate the presence of deliberate strategies in response to external threats over which the institution has little or no control. Through management reports, the objective is to observe emerging actions taken in response to detected external threats. It is important to note that during the period of development of the current work, the main external threat is the global pandemic of Covid-19. The methodology used for the development of the work has a qualitative character and uses the documental analysis of the Strategic Planning present in the PDI and the IFPR Management Reports. The work presents as a result the lack of evidence of deliberate planning in response to external threats where the institution has little or no control. On the other hand, a significant number of emerging interventions were identified through collective learning where such actions could, after a period of organizational learning, become deliberate strategies.

Keywords: Strategic Planning. Deliberate Strategy. Emerging Strategy. Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	15
Figura 2 - Problemas de Planejamento - Protótipo.....	20
Figura 4 - Estrutura Física IFPR.....	25
Figura 5 - Fonte de coleta das estratégias deliberadas e emergentes.....	26
Figura 6 - Escopo da Análise.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Visão Geral Plano do Desenvolvimento Institucional – PDI.....	27
Tabela 2 - Ações emergentes multicampi.....	38
Tabela 3 - Estratégias Deliberadas identificadas na análise	39
Tabela 4 - Estratégias Emergentes identificadas na análise	40
Tabela 5 - Cumprimento dos Objetivos Específicos	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES	Instituição de Ensino Superior
IFe	Instituto Federal de Educação
IFPR	Instituto Federal do Paraná
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PLS	Plano de Logística Sustentável
PPA	Plano Plurianual
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.2.1 ESCOLA DE PLANEJAMENTO.....	15
2.2.2 ESCOLA DE APRENDIZADO.....	17
2.3 PLANEJAMENTO EM TEMPOS DE INCERTEZA	18
2.4 DISCUSSÃO DO CAPÍTULO	20
2.5 OBJETIVOS.....	21
2.5.1 OBJETIVO GERAL.....	21
2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.1 INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE	24
3.2 METODOLOGIA DE TRABALHO.....	26
3.1 ESCOPO DA ANÁLISE.....	28
4 ANÁLISE DO PDI (2019/2023) - IFPR.....	29
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
4.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFPR.....	29
4.1.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL - SWOT.....	30
4.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO IFPR.....	32
4.1.4 INDICADORES E METAS	33
4.1.5 DISCUSSÃO DA SEÇÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
4.2 RELATÓRIOS DE GESTÃO	35
4.2.1 RELATÓRIO DE GESTÃO 2019	35
4.2.2 RELATÓRIO DE GESTÃO 2020	36
4.2.3 DISCUSSÃO DA SEÇÃO: RELATÓRIOS DE GESTÃO.....	38
4.2.4 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
5.1. TRABALHOS FUTUROS.....	44
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho refere-se à análise de documentos de gestão e planejamento de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, entidade que possui natureza jurídica de autarquia, é detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, detalhada instituição neste trabalho no Capítulo 3 Procedimentos Metodológicos, uma vez que aqui se configura como participante do estudo.

A gestão de uma instituição de ensino federal constantemente experimenta uma série de desafios que englobam aspectos como: adequação a novas legislações e normas, implantação e treinamento de novas tecnologias, planejamento financeiro com base em um orçamento variável que pode vir a sofrer cortes ou receber recursos extras, adequação e/ou resistência às condições políticas no cenário municipal, estadual e federal, além de fatores externos que poderão impactar diretamente no funcionamento da instituição. Para enfrentar a esses e outros desafios, recomenda-se que os gestores recorram a técnicas de Planejamento Estratégico (PE) e à formulação de estratégias legalmente exequíveis.

Planejamento é uma ferramenta crucial que envolve organização, preparação e estruturação dos objetivos institucionais. Entretanto, ao ser reconhecido como um plano, pode sofrer alterações com o passar do tempo, seja por novos desdobramentos (e.g.: uma nova técnica descoberta que otimiza o trabalho, reduz custos etc.) ou por força de fatores externos (e.g.: pandemia de nível mundial).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) e Institutos Federais de Educação (Ife), o Planejamento Estratégico (PE) se faz presente no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A construção de um PDI leva em consideração um período de cinco anos futuros a contar da data de sua aprovação pelos conselhos institucionais – de administração, de ensino e superior. Esse plano realiza previsões que consideram fatores como: os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças em relação à instituição de ensino em questão.

No entanto, o documento que permite identificar o cumprimento ou não do planejamento é um instrumento frequentemente intitulado como Relatório de Gestão, emitido anualmente pela administração superior das instituições em voga.

Na presente conjuntura, as instituições se veem impactadas por uma pandemia de nível mundial, surto que foi identificado em dezembro de 2019, em Wuhan, província de Hubei, China (CIOTTI et al. 2020). Tal contexto pandêmico permanece presente durante a construção desse trabalho de conclusão de curso que utilizará o termo “conjuntura e/ou conjuntural” ao

tratar do contexto pandêmico e empregará também o termo forças externas não controladas (e.g. desastre ambiental).

Decorrente do período pandêmico atípico mencionado e no qual se vive atualmente, as instituições de ensino têm se esmerado em adaptar não apenas o seu ensino, mas também as metodologias administrativas necessárias para sua concretização (QAZI, A et al., 2020).

Um dos impactos percebidos nas instituições foi o desenvolvimento de trabalhos remotos¹ com a execução de atividades fora das dependências físicas das entidades, uma vez que os servidores públicos foram impossibilitados de comparecer presencialmente, o que não deveria confundir-se, *a priori*, com o chamado teletrabalho². Disso decorre que as organizações deveriam adotar, preferencialmente, ações ou programas pautados em estratégias que deveriam estar presentes no PE do PDI, que supostamente consideram situações externas não controláveis para esse tipo de cenário de incertezas.

Nesse sentido, o presente trabalho surge a partir de uma indagação sobre o planejamento da instituição na qual atuo profissionalmente, a propósito de sua execução diante de mudanças conjunturais com as quais nos deparamos em decorrência da pandemia da Covid-19 que apresentou novos desafios de nível estratégico e operacional em relação a transição do ensino presencial para o ensino remoto emergencial. Assim, a questão de pesquisa elaborada foi: de que maneira o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2019-2023) do Instituto Federal do Paraná – IFPR evidencia uma preocupação na constituição de estratégias que visem à preparação da instituição para lidar com mudanças conjunturais?

Uma resposta precipitada poderia imediatamente nos levar à afirmação de que “ninguém estava preparado para lidar com tal situação”. Contudo, a maneira a partir da qual a alta gestão de uma instituição como o IFPR responde ao planejamento institucional diante de uma crise, ou à mudança conjuntural de nível mundial citada, configura-se como um interessante objeto de análise. Através dessa questão de pesquisa pretende-se observar quais estratégias com

¹ “Para fins do disposto nesta Instrução Normativa, entende-se por trabalho remoto a execução das atividades fora das dependências físicas do órgão ou entidade pelos servidores e empregados públicos impossibilitados de comparecimento presencial ao trabalho” - § 4º, Item II, Art. 4º da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 90, de 28 de setembro de 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-90-de-28-de-setembro-de-2021-349566093> . Acesso em: 01/09/2021.

² “Teletrabalho: modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa” - Inciso VII, Art. 3º da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395> . Acesso em: 01/09/2021.

características emergentes foram tomadas para enfrentar o novo cenário, visto que a necessidade de mudanças de perspectivas nos foram impostas.

No capítulo que segue essa introdução, faz-se fundamental discutir as teorias que definem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Planejamento Estratégico (PE), além de valer-se de princípios do chamado Planejamento em Tempos de Incerteza que contribui para aclarar como e se os documentos que serão os objetos de estudo desse trabalho contemplam ou não tais preceitos a fim de responder satisfatoriamente ao contexto em que nos encontramos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Paraná (IFPR) no período compreendido entre os anos de 2019 e 2023, com objetivo de identificar estratégias com aspectos emergentes na adaptação do IFPR a cenários de mudanças conjunturais, será especialmente considerada a seção que trata do Planejamento Estratégico (PE) institucional. Neste sentido, este capítulo se inicia contextualizando a origem do plano de desenvolvimento institucional no contexto nacional e na sequência o texto evolui para a discussão de algumas escolas de pensamento com objetivo de contextualizar o que a literatura apresenta em relação ao planejamento estratégico. Posteriormente, são apresentados alguns estudos que permeiam o contexto da incerteza no planejamento e, por fim, os objetivos do trabalho.

2.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi materializado em nosso país fruto de reformas administrativas realizadas por governos anteriores. A literatura apresenta a segunda reforma administrativa em 1995, que instituiu o chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) com foco na eficiência dos serviços públicos. Em 1998, através da Emenda Constitucional Nº 19/1998, o PDRAE obteve sua legitimação através da implantação do modelo gerencial. Mais tarde, através do Decreto Nº 2.829/1998, ficou estabelecida a obrigatoriedade da construção e execução do Plano Plurianual (PPA) que tem o compromisso de prever ações com objetivo de criar programas para resolução de adversidades e suporte às demandas da sociedade.

Acompanhado da reforma administrativa de 1995 para a área da educação foi estabelecida a Lei de Diretrizes e Bases Nº 9.394/1996, popularmente conhecida pela sigla LDB, que prevê o processo de avaliação das instituições de ensino superior. O tema avaliação teve evolução no octênio seguinte através da Lei Nº 10.861/2004 que promoveu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), cujo Art.3, Inciso I apresenta:

[...] Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional; [...] (BRASIL, 2004, grifo nosso).

Assim, com a referida lei, materializou-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como uma das ferramentas para avaliação das instituições de ensino superior. A partir desse momento histórico, o PDI tradicionalmente é o instrumento norteador do planejamento estratégico das instituições, sendo documento obrigatório e inicialmente orientado pelo Decreto Nº 5.773/2006, mas posteriormente substituído pelo Decreto Nº 9.235/2017, que apresenta uma descrição mínima dos elementos que devem estar presentes no plano. Nesse sentido, as instituições têm a liberdade, desde que cumprindo os requisitos mínimos do decreto citado, de construir seu PDI conforme a realidade da instituição.

Todo esse processo estabelecido pelo SINAES foi construído de maneira anterior aos Institutos Federais (IFes), que vieram a ser criados em 29 de dezembro de 2008 através da Lei 11.892/2008, que define em seu Artigo 2º o Instituto Federal como:

[...] 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, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. [...] (BRASIL, 2008, grifo nosso)

O breve histórico apresentado teve como propósito elucidar a origem da obrigatoriedade de estabelecimento e cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional para as instituições de ensino, dentre as quais estão os Institutos Federais que, por contar com a possibilidade de ofertar cursos de nível superior, obrigam-se a seguir a mesma legislação vigente para as Instituições de Ensino Superior.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

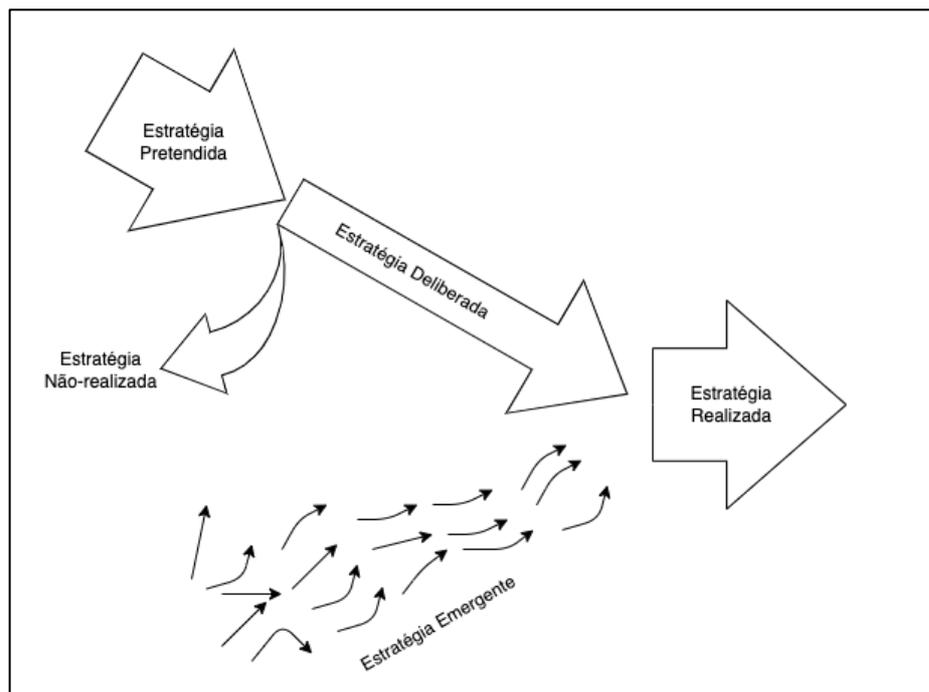
O trabalho de Mintzberg et al. (2010) apresenta dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias, a saber: Escola do Design Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração. Para o presente trabalho serão estudadas a Escola do Planejamento e a Escola do Aprendizado.

De maneira anterior às definições específicas das escolas mencionadas, é importante discutir algumas interpretações trazidas pelos autores sobre o termo estratégia. Inicialmente, o texto afirma que não há uma definição única e engessada para a estratégia, pois o próprio trabalho discute dez visões de diferentes escolas para a formulação de estratégias. Logo a

estratégia pode ser vista como: (i) um plano: definida como *estratégia pretendida* que tem como objetivo um olhar para frente no contexto do planejamento ou (ii) um padrão: definida como *estratégia realizada*, onde o aprendizado ocorre através dos padrões experimentados no passado.

Adicionalmente, as intenções (estratégia pretendida) que são plenamente realizadas são classificadas como *estratégias deliberadas*, estratégias não implementadas são chamadas de *estratégias irrealizadas* e estratégias onde um determinado padrão não era expressamente pretendido são chamadas de *estratégia emergente*. A combinação de estratégias deliberadas com estratégias emergentes é considerada vantajosa uma vez que combina a capacidade de prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados. A Figura 1, apresenta o modelo de estratégias deliberadas e emergentes proposta no trabalho mencionado.

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2010)

2.2.1 ESCOLA DE PLANEJAMENTO

A Escola de Planejamento apresentada em Mintzberg et al. (2010) faz uma crítica ao modelo clássico de planejamento estratégico discutido na literatura mencionando que:

“[...] a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial a fixação de objetivos, no início, e a elaboração de orçamentos e planos operacionais no final. [...] (MINTZBERG et al., 2010, p.45)

Os autores ainda classificam em sua crítica que grande parte do que a literatura chama de planejamento estratégico é na verdade um controle estratégico, que tem como objetivo manter as organizações na linha do planejamento inicial.

É certo que existe a necessidade de avaliar o sucesso da implementação de estratégias, no sentido de identificar se estratégias deliberadas obtiveram sucesso em sua execução, entretanto, os autores questionam a necessidade de avaliar as estratégias que não foram necessariamente planejadas, ou seja, questionam a necessidade das ações emergentes. A questão levantada nessa discussão foi: “[...] as estratégias emergentes também podem ser eficazes, ao passo que muitas estratégias deliberadas implementadas com sucesso, mostraram ser desastrosas. O importante é o desempenho da organização, não o planejamento.” (MINTZBERG et al., 2010, p.54).

Os autores entendem que existe a necessidade de flexibilizar o planejamento e deve-se evitar a prática de controle com objetivo de obrigar a organização a cumprir o plano inicial a qualquer custo. E a crítica não é direta ao planejamento e sim à ideia de que o planejamento *estratégico* pode ser implementado de maneira estruturada e formalizada.

O modelo para criação de estratégias defendido pelos autores é um diálogo interativo, entendido não mais como *planejamento estratégico* e sim como *pensamento estratégico*, pois o processo de desenvolvimento do planejamento requer *insight*, criatividade, diálogo com as equipes envolvidas, ou seja, é justamente o oposto ao desencorajamento que a formalização do planejamento provoca.

Por fim, os autores reafirmam que existem dois modelos de planejamento: o primeiro encoraja um pensamento estratégico criativo, com muito diálogo para levantar todas as questões que busquem estratégias emergentes para as ações das organizações, e o segundo modelo é focado os aspectos formais de análise de estratégias notadamente pretendidas, ou seja essa técnica pode ser empregada apenas em um ambiente previsível e controlável pela organização. Logo, em situações de mudanças drásticas de contexto e quando a situação se torna menos previsível e/ou pouco controlável na forma de operação da organização espera-se que os planejadores confiem em um planejamento mais criativo e flexível.

2.2.2 ESCOLA DE APRENDIZADO

A Escola de Aprendizado discutida em Mintzberg et al. (2010), tem seu foco na contextualização do desenvolvimento de estratégia através de um *Processo Emergente*. Logo entende-se que os estrategistas aprendem ao longo do tempo, e essa prática pode levar ao surgimento de estratégias quando pessoas atuando de forma individual ou coletiva aprendem a respeito de uma situação tanto quando a capacidade da organização de lidar com a situação. Segundo os autores a própria literatura identificou que “quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento e, muitas vezes nem mesmo das salas da alta gerência” (MINTZBERG et al., 2010, p.177). E nesse sentido a formação de estratégias pode se dar através de variadas pequenas ações tomadas por diferentes pessoas e grupos na organização.

Um exemplo prático que pode ser contextualizado é a migração acelerada do ensino presencial para o ensino remoto que as instituições de ensino do mundo tiveram que se adequar no contexto pandêmico (QAZI, A et al., 2020). Se tratando do Instituto Federal do Paraná, instituição pesquisada neste trabalho de conclusão de curso, a maioria das decisões que envolviam a metodologia de trabalho e do ensino remoto dos *campi* foram discutidas diretamente nas unidades, com base na realidade local.

A evolução da escola de aprendizado ocorre a partir de diversas fases, e aqui serão destacadas algumas teorias discutidas em Mintzberg et al. (2010). Fazendo parte da curva de aprendizado da referida escola encontra-se o incrementalismo lógico que dentre suas prescrições menciona:

[...] “Ninguém pode prever a forma ou momento precisos de todas as ameaças e oportunidades importantes que uma empresa vai encontrar. Portanto a lógica manda que os executivos incluam intencionalmente flexibilidade em suas organizações e **tenham recursos prontos para aplicar de forma incremental à medida que os eventos exijam.**” [...] (MINTZBERG et al. 2010, grifo nosso).

Essa afirmação permite o entendimento que mesmo que a escola de aprendizado ensine que a formação de estratégias não deve ser um processo linear, a reserva de recursos para situações de incerteza deve ocorrer de maneira intencional no processo de planejamento e a

organização deve possuir: “[...] capacidade de captar iniciativa, lidar com eventos imprevisíveis, redistribuir e concentrar recursos à medida que novas oportunidades e novos impulsos emergem a fim de usar os recursos selecionados da forma mais eficaz.” (Mintzberg et al. 2010).

Em relação *estratégia emergente*, a literatura mencionada afirma que seu foco está no aprendizado, reconhecendo a capacidade que as organizações têm de experimentar. Já a *estratégia deliberada* tem como foco o controle resultando quase que na exclusão do aprendizado.

A formação das estratégias emergentes pode ocorrer motivadas por forças externas ou por necessidades internas e podem tanto ser resultado dos esforços de um líder individual, de uma equipe gerencial ou ainda e mais comumente através da coletividade onde várias pessoas podem interagir e implementar um novo padrão que se tornará uma estratégia. E após um período de implementação das estratégias emergentes estas podem se tornar estratégias deliberadas no futuro.

A Escola de Aprendizado rompe com os padrões clássicos de planejamento baseado no controle estratégico não oferecendo espaço para a criatividade coletiva, a referida escola entende que a natureza das organizações é complexa e muitas vezes imprevisível o que impede o controle deliberado. Entretanto, não apenas aprendem as lideranças, mas os sujeitos enquanto grupo tendem a aprender, uma vez que em geral é a organização de maneira coletiva que aprende através do diálogo e da revelação de ideias de sujeitos diferentes. O aprendizado emergente estimula o pensamento coletivo e assim as estratégias podem surgir de maneira incomum ou até mesmo original, e, assim, a partir de uma experiência bem-sucedida do emprego das estratégias emergentes, criam-se correntes de experiências também que poderão formalmente se tornar estratégias deliberadas.

2.3 PLANEJAMENTO EM TEMPOS DE INCERTEZA

Esta subseção apresenta algumas teorias que auxiliam no processo reflexão sobre a construção da temática deste trabalho e reitera conhecimentos aprendidos no processo formativo na Escola de Administração no Curso de Especialização em Administração Pública no Século 21. O componente curricular que tratou especificamente do Planejamento em Tempos de Incerteza contribuiu muito para tal reflexão da conjuntura abordada neste estudo.

O trabalho de Matus (1989) apresenta seis argumentos a ser considerados no processo de planejamento: (i) mediação entre o futuro e o presente, (ii) necessidade de prever quando a

predição é impossível, (iii) capacidade de reação planejada ante as surpresas, (iv) mediação entre passado em futuro, (v) mediação entre conhecimento e ação, e (vi) necessidade de coerência global frente a ações parciais dos atores sociais. Com base nos argumentos apresentados, é evidente a inquietação do autor no sentido da antecipação de ações uma vez que a ação do hoje (presente) impactará diretamente o próprio autor do plano (ou falta dele), e esperar o amanhã (futuro) para tomada de decisões resultará na atuação tardia diante de problemas já criados.

Prever o amanhã não é uma situação viável em sua totalidade, pois o futuro depende de incontáveis variáveis mutáveis que podem ser bem conhecidas, como também por variáveis não controláveis. Logo, este tópico orienta a necessidade de prever situações para poder prever ações e, conseqüentemente, ser oportuno e eficaz na ação a ser empregada. Um exemplo é prever condições climáticas atípicas para planejamento de ações e reserva de orçamento para enfrentar uma condição de desastre ambiental, mesmo que a região não possua histórico desse tipo de evento.

A obra organizada por Giacomoni, J., Pagnussat, J. L. (2006) relaciona a incerteza a um plano como uma aposta aberta, onde existe a necessidade de saber delinear sob forte dúvida do que vem pela frente que é totalmente o oposto de delinear determinadamente, quando se conhece muito bem o cenário em questão. E para isso o trabalho sugere que cada ação deve ser pautada numa previsão anterior que considere mais de uma circunstância para atingir o resultado almejado.

O trabalho de Christensen (1985) apresenta uma visão sobre como lidar com incertezas no contexto do planejamento e, para esse fim, a autora exibe um esquema no sentido de mapear tipos de cenários. Esse mapeamento foi dividido em quatro partes: (i) tecnologia conhecida, objetivo acordado, (ii) tecnologia desconhecida, objetivo acordado, (iii) tecnologia conhecida, sem objetivo acordado e (iv) tecnologia desconhecida, sem objetivo acordado. Para ilustrar a teoria em questão, apresentamos um protótipo (Figura 2) com uma dimensão horizontal que representa o objetivo a ser alcançado e a dimensão vertical apresenta a tecnologia, que é o meio empregado para atingir o objetivo.

Cada dimensão conta com a possibilidade de certeza e a possibilidade de incerteza, ou seja, uma tecnologia pode ser conhecida ou não conhecida, igualmente acontece com o objetivo que pode ser acordado ou não acordado. Tipicamente, nenhuma tecnologia é totalmente conhecida ou, ainda, totalmente desconhecida, e suas aplicações são verificadas ao longo do tempo e ajustadas conforme necessidades específicas. Dessa forma, com base nas quatro possibilidades apontadas, torna-se possível mapear o quadrante atual e adicionalmente mapear

uma mudança de quadrante. Por exemplo, ao considerar que uma instituição se encontra no quadrante “D”, que representa uma tecnologia desconhecida, sem objetivo acordado, durante o tempo de adaptação a uma situação não planejada e desconhecida pode ocorrer uma migração, como uma passagem do quadrante “D” para o quadrante “C” tecnologia conhecida, sem objetivo acordado.

Figura 2 – Problemas de Planejamento - Protótipo

		OBJETIVO	
		Acordado	Não Acordado
TECNOLOGIA	Conhecido	A	C
	Não Conhecido	B	D

Fonte: Adaptado de Christensen (1985)

2.4 DISCUSSÃO DO CAPÍTULO

O presente capítulo apresentou algumas teorias que fundamentam o desenvolvimento do trabalho no contexto da origem do Plano de Desenvolvimento Institucional em nosso país. De maneira essencial foi realizada a discussão das escolas de pensamento de planejamento e de aprendizado que alicerçam diferentes visões sobre o planejamento estratégico e, por fim, apresentou alguns estudos presentes na literatura relacionados ao planejamento no contexto de incerteza.

Em relação ao tema central desse trabalho de conclusão de curso, dialogando com as definições aqui discutidas e considerando o período de incerteza (período de pandemia mundial) vivenciado no momento da escrita desse trabalho e relacionado ao PDI (2019/2023), entendeu-se que o Instituto Federal do Paraná se encontra em um período onde os preceitos da escola de aprendizado se fazem estritamente necessários através do aprendizado via processos com aspectos emergentes, pois toda a estrutura do IFPR foi idealizada com foco principal no ensino presencial, com infraestrutura local para atender à comunidade acadêmica. E com a mudança

conjuntural de nível mundial houve ajustes no planejamento, e isso que será analisado com maior nível de detalhamento no capítulo 4.

2.5 OBJETIVOS

2.5.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o Planejamento Estratégico (PE) proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2019 até 2023 e contrastar com os Relatórios de Gestão institucionais de 2019, 2020 e 2021, visando à identificação de estratégias com características emergentes para adaptação do IFPR a cenários de mudanças conjunturais.

2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2019-2023) do Instituto Federal do Paraná;
- Investigar no Planejamento Estratégico indicativos de constituição de estratégias com características deliberadas para lidar com mudanças conjunturais.
- Estabelecer relação entre Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Paraná e as estratégias com aspectos emergentes apontadas nos Relatórios de Gestão de 2019, 2020 e 2021.
- Observar nos Relatórios de Gestão mencionados como (e se) o planejamento proposto foi executado e em que medida os (re)encaminhamentos realizados buscaram estabelecer estratégias com aspectos emergentes a fim de contemplar as mudanças conjunturais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho tem caráter qualitativo e se vale da análise documental do Planejamento Estratégico presente no Plano de Desenvolvimento Institucional e dos Relatórios de Gestão do Instituto Federal do Paraná – IFPR.

Gunther (2006) apresenta algumas características gerais acerca da pesquisa qualitativa e sugere que o estudo de relações complexas é o princípio para a construção de conhecimento, ao invés da observação de variáveis isoladas. Adicionalmente, entende (*idem*) que a pesquisa se faz através da construção de uma realidade e complementa que a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, e que na coleta de dados através de textos é gerado um novo texto, que através de técnicas analíticas, será interpretado hermeneuticamente.

Godoy (1995) apresenta que a preocupação fundamental da pesquisa qualitativa é a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa frente de pesquisa é valorizado contato prolongado do pesquisador no ambiente em questão e a situação a ser estudada. A autora ainda complementa que o pesquisador deve aprender a utilizar sua própria pessoa como instrumento confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados. O estudo ressalta também que através do uso da metodologia qualitativa é necessário considerar todo o processo e não simplesmente resultados ou produto.

Creswell (2014) resume a abordagem qualitativa no fragmento a seguir:

A pesquisa qualitativa é uma abordagem para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa **envolve perguntas e procedimentos emergentes, dados normalmente gerados no cenário do participante, análise de dados que é indutivamente construída, de temas particulares a gerais, e o pesquisador fazendo interpretações do significado dos dados.** O relatório final escrito possui uma estrutura flexível. Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação se apoiam numa maneira de olhar para a pesquisa que sustenta um **estilo indutivo, um foco no significado particular e a importância de interpretar situação em sua complexidade.**³ (CRESWELL, 2014, p.4) (tradução e grifo nosso)

A construção do sentido do trabalho é realizada através das relações entre os sujeitos e instituições do campo estudado. Logo, os acontecimentos particulares experienciados no

³Qualitative research is an approach for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. The process of research involves emerging questions and procedures, data typically collected in the participant's setting, data analysis inductively building from particulars to general themes, and the researcher making interpretations of the meaning of the data. The final written report has a flexible structure. Those who engage in this form of inquiry support a way of looking at research that honors an inductive style, a focus on individual meaning, and the importance of rendering the complexity of a situation. (CRESWELL, 2014, p.4).

contexto da pesquisa conduzem o pesquisador a interpretações e somente de maneira posterior serão realizadas formulações ou até generalizações. Segundo Gil (1999, p.28), “o método indutivo atua inversamente ao dedutivo” e generalizações poderiam ser realizadas após ao processo de geração dados. Um fato que chama atenção no método em questão é o contexto da construção dos dados, que se origina no campo e o próprio objeto emerge das experiências do pesquisador no contexto. Nesse contexto acredita-se que o referido trabalho se enquadra no mencionado movimento indutivo, logo em contraposição ao método dedutivo. Em todo caso, faz-se necessário resgatar que, “de acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos” (*idem*). Entretanto diante da postura ética que esse trabalho adota, não se busca a construção de generalizações, o conhecimento é uma construção, um processo minucioso local e histórico, de maneira atrelada a postura do pesquisador que incluem opções éticas e políticas empregadas na realização de todo o estudo.

A literatura entende que a geração dos dados na pesquisa qualitativa é um processo construtivo interpretativo que se apoia na “irreducibilidade da experiência”⁴ (RAMPTON et al, 2014, p.3). A partir da literatura apresentada, entendeu-se que o presente trabalho se encontra representado no contexto do movimento indutivo.

O trabalho é documental porque investiga documentos “a fim de se poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características” (CERVO; BERVIAN, 2002). Para coleta de dados serão utilizadas as seguintes abordagens: (i) o site institucional⁵ para os documentos públicos institucionais, (ii) o Sistema Eletrônico de Informações (SEI)⁶ para documentos institucionais internos.

O fenômeno a ser observado é como atua Planejamento Estratégico *deliberado* para enfrentamento de situações em que a instituição tem pouco controle através do Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023). A partir dos Relatórios de Gestão o trabalho busca identificar quais partes do planejamento *deliberado* foram *realizadas* e adicionalmente quais as estratégias com características *emergentes* surgiram em resposta ao período pandêmico.

⁴Com foco na experiência, na prática, ou o que se entende por realidade em contraste com o abstrato ou teórico. Consequentemente, não serão considerados experimentos, mas sim a realidade na sua complexidade.

⁵ <https://reitoria.ifpr.edu.br/>

⁶ <https://sei.ifpr.edu.br/>

Durante a coleta dos dados foi adotada uma observação participante, visto que o presente autor é servidor ^{7 8 9 10} na instituição em que o estudo foi realizado, no Instituto Federal do Paraná – IFPR. Segundo Gil (2008), a observação é elemento fundamental para a pesquisa, e na coleta de dados o seu papel se torna mais evidente. Ainda de acordo com Gil (*idem*), a observação participante ou observação ativa consiste na participação real na vida da comunidade pesquisada, caso em que o pesquisador assume o papel de membro do grupo. Esse trabalho parte do pressuposto que o papel do investigador na construção dos dados não é entendido como um sujeito genuinamente expectador da realidade, mas sim com um participante ativo.

Em síntese esse trabalho se constitui na abordagem qualitativa pois é construído a partir de uma análise do Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Paraná, e as conclusões elaboradas são frutos das interpretações e apropriações do pesquisador que vos escreve. Ainda é fundamental destacar que o estudo aqui apresentado se configura como uma interpretação qualitativa dentre outras possíveis, considerando o contexto e o momento adotado.

Logo, as interpretações realizadas neste tipo de pesquisa não podem ser entendidas como um retrato imutável de fenômenos observados, pois dada a nossa condição humana e a forma de interação com os dados, esses só podem ser acessados de maneira indireta. Nesse encadeamento, os fatos ou fenômenos são entendidos como realidades ou verdades construídas.

3.1 INSTITUIÇÃO PARTICIPANTE

O desenvolvimento do trabalho se dá a partir da análise do Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Paraná – IFPR, instituição que se configura como participante na pesquisa.

O IFPR é uma instituição de ensino público federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC. Atualmente atende mais de 22 mil estudantes (MEC, 2021), nas modalidades presencial e à distância e conta

⁷ Portaria 503/2011 - Nomeação em caráter efetivo. <https://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2013/11/503-Cleverton-Juliano-Alves-Vicentini.pdf>

⁸ Resolução 03/2020 - Resultado da eleição dos representantes do Conselho Superior (CONSUP) do IFPR. https://sei.ifpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=760530&id_orgao_publicacao=0

⁹ Portaria 25/2021 – Nomeação Coordenação da Especialização em Desenvolvimento de Sistemas Web e Mobile. https://sei.ifpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1183676&id_orgao_publicacao=0

¹⁰ Portaria 66/2021 – Vice Coordenação e Membro do Colegiado do Curso Superior de Gestão de Tecnologia da Informação. https://sei.ifpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=1299372&id_orgao_publicacao=0

com 26 *campi* e 2 centros de referência. O IFPR faz parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – RFEPT, instituída pela Lei 11.892 em dezembro de 2008. É dotado de natureza jurídica de autarquia, autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-pedagógica, e quando criado teve parte da Escola Técnica da UFPR incorporada ao seu corpo docente e técnico-administrativo.

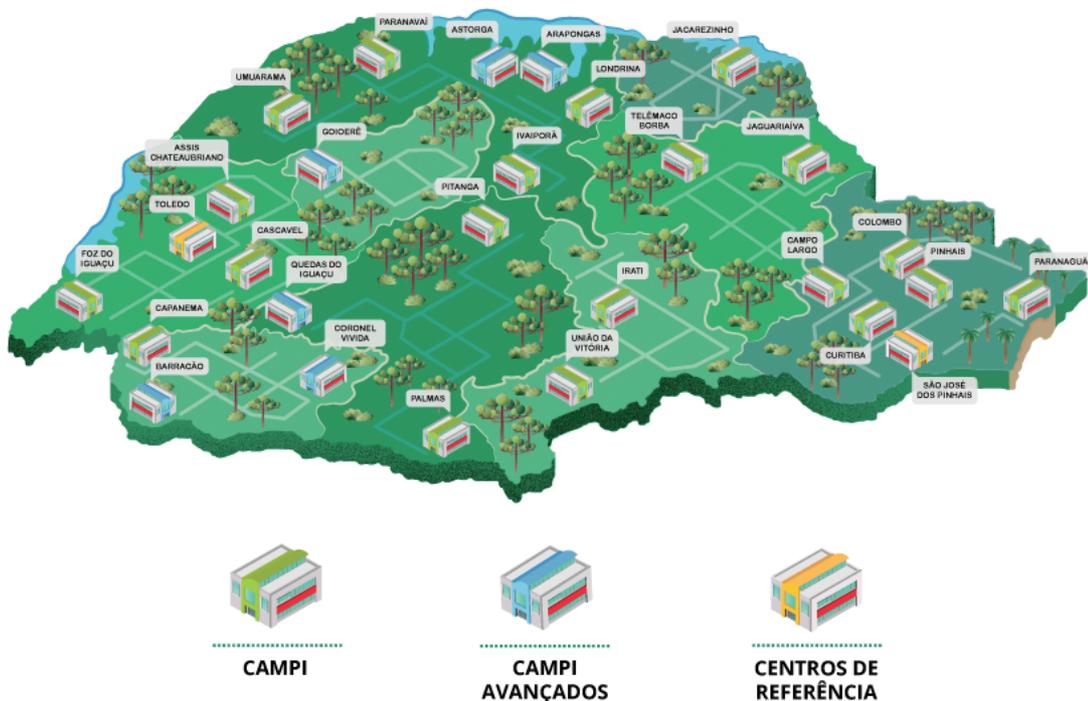
Tem como missão e visão reafirmadas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, respectivamente:

Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, gratuita e de excelência, por meio do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação integral de cidadãos críticos, empreendedores, comprometidos com a sustentabilidade e com o desenvolvimento local e regional. (IFPR, 2018, p. 23).

Tornar-se instituição de referência em educação profissional, científica e tecnológica no Brasil comprometida com o desenvolvimento social. (IFPR, 2018, p. 23).

Atualmente, conforme a Plataforma Nilo Peçanha (MEC, 2021), o IFPR conta com 1399 professores e sua distribuição física no estado do Paraná pode ser verificada através da Figura 3.

Figura 3 - Estrutura Física IFPR

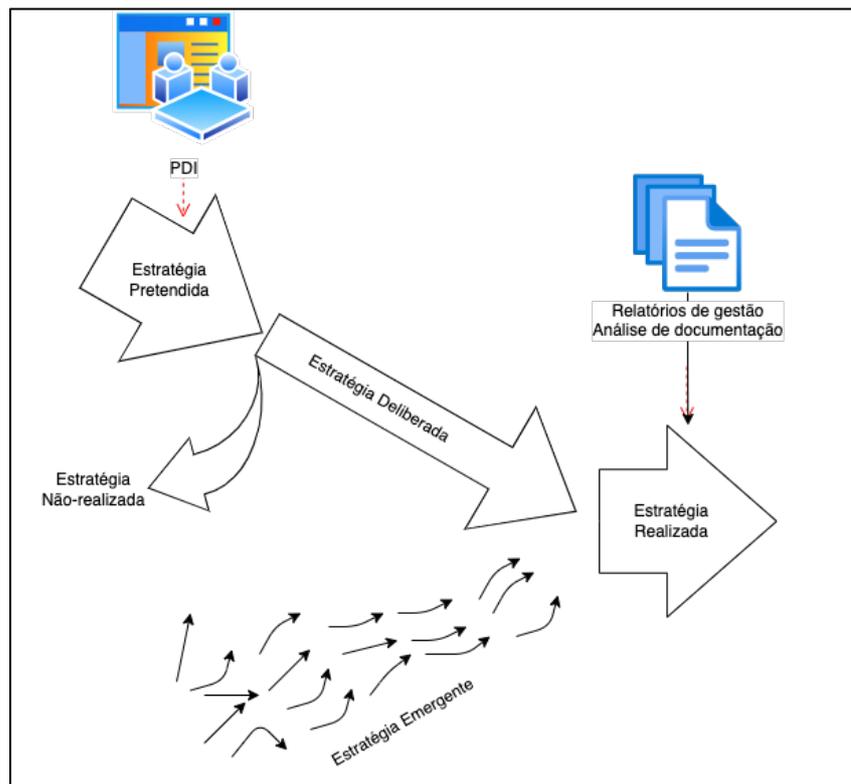


Fonte: IFPR (s/d). Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/servidor/mapa-do-servidor/o-instituto-federal/>
Acesso em 02 out de 2021.

3.2 METODOLOGIA DE TRABALHO

Para buscar a resposta da questão de pesquisa mencionada, este trabalho procurou fundamentação no modelo de estratégia apresentado por Mintzberg et al. (2010), onde uma instituição/organização pode apresentar intenções ou planos classificados como *Estratégia Pretendida* que podem ser plenamente realizados, chamadas de *Estratégias Deliberadas*. As intenções não realizadas são definidas como *Estratégias Não-Realizadas*. Uma terceira situação apresentada é quando um determinado padrão realizado não foi em nenhum momento tido como pretendido pela gestão da organização, caso que o autor chama de *Estratégia Emergente*. A Figura 4 apresenta as estratégias citadas com algumas adaptações que objetivam apresentar a correspondência dos instrumentos que serão analisados para o trabalho atual.

Figura 4 – Fonte de coleta das estratégias deliberadas e emergentes.



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2010)

Com base na Figura 4 e considerando contexto do planejamento de uma instituição federal de ensino, a *Estratégia Pretendida* regularmente é materializada no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que compreende, como citado acima, o conjunto de procedimentos que a gestão da instituição anseia executar ao longo dos cinco anos seguintes. As *Estratégias Emergentes* decorrem de fatores externos que podem ter sido previstos com

baixa probabilidade de ocorrer ou ainda não ter sido previstas. Para verificar os resultados alcançados através da *Estratégia Realizada*, que acolhe a estratégia pretendida, deliberada e emergente, os seguintes instrumentos podem ser consultados/adotados: relatórios de gestão anuais, interlocução com servidores e análise de demais documentos oficiais da instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2019-2023) do Instituto Federal do Paraná, principal documento analisado, contém 732 páginas e conta com 6 seções principais juntamente com suas subseções, conforme exhibe a Tabela 1, a seguir, e adicionalmente apresenta duas seções que contêm “Anexos” e “Adendos”:

Tabela 1 - Visão Geral Plano do Desenvolvimento Institucional – PDI

Seção	Subseção
Planejamento e Desenvolvimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil Institucional • Planejamento Estratégico
Políticas Acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto Pedagógico Institucional • Inserção Regional • Responsabilidade Social da Instituição • Políticas de Gestão Acadêmica • Plano de Oferta de cursos e vagas
Infraestrutura Física	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Diretor de Infraestrutura Física • Reitoria • <i>Campi</i>
Políticas De Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Governança Pública • Política de formação e capacitação docente • Política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo • Gestão Institucional
Avaliação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto / Processo de Auto Avaliação (Lei nº 10.861/2004 – SINAES) • Evolução Institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional • Auto avaliação Institucional: Participação da Comunidade Acadêmica • Auto Avaliação Institucional e Avaliação Externa: Análise e Divulgação de Resultados • Elaboração do Relatório de Auto Avaliação • Consolidação do PDI – Eixo Avaliativo Institucional
Relacionamento com a Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria de Comunicação • Ouvidoria Geral do IFPR • Serviço de Informação ao Cidadão • Assessoria de Relações com a Comunidade • Coordenadoria de Relações Institucionais • Extensão

Fonte: adaptado de PDI (2019-2023)

Tradicionalmente os Institutos Federais ofertam uma formação plural que compreende o tripé *ensino/pesquisa/extensão*. Essa prática cria condições para a articulação de diferentes áreas de formação, onde por exemplo um discente de uma área técnica tem a possibilidade de

participar de projetos nas áreas de literatura, linguística, teatro, música, língua estrangeira, robótica etc.

O escopo desse trabalho compreenderá analisar exclusivamente o Planejamento Estratégico (em destaque na Figura 5) presente no Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) com evidência para o eixo do *Ensino* que engloba o Ensino Médio, Ensino Superior e a Pós-graduação.

3.1 ESCOPO DA ANÁLISE

Considerando o problema de pesquisa devidamente mencionado no capítulo de introdução, foi definido o escopo análise (Figura 5). Neste sentido, através do documento Plano de Desenvolvimento Institucional (2019/2023) foi analisado na sessão de Planejamento Estratégico com objetivo de identificar estratégias com qualidades deliberadas (ações/anseios) a possíveis situações externas onde não há controle por parte da instituição. Para contrastar o planejamento estratégico e sua execução e/ou construção de estratégias com atributos emergentes, os relatórios de gestão foram analisados.

Figura 5 - Escopo da Análise



Fonte: o autor

4 ANÁLISE DO PDI (2019/2023) - IFPR

Conforme já mencionado na seção 2.1, o PDI é constituído em um instrumento de planejamento e gestão obrigatório para qualquer instituição que ofereça ensino superior e tem como objetivo de dar suporte a gestão no planejamento a médio e longo prazo. Igualmente como já definido na seção 3.1, o escopo do trabalho é analisar o Planejamento Estratégico do IFPR os Relatórios de Gestão. Seguindo a abordagem Mintzberg et al. (2010), no PDI o foco será identificar as *Estratégias Pretendidas* e nos Relatórios de Gestão o foco será na identificação e mapeamento das *Estratégias Emergentes* e *Estratégias Deliberadas*.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A sessão do Planejamento Estratégico (IFPR, 2018), apresenta uma breve introdução com uma classificação sucinta dos conceitos de Planejamento, Estratégia e Gestão Estratégica posteriormente conta com as seguintes subseções: (i) Planejamento Estratégico do IFPR, (ii) Diagnóstico Institucional – SWOT, (iii) Objetivos Estratégicos e (iv) Indicadores e Metas.

4.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFPR

A subseção que aborda o Planejamento Estratégico do IFPR destaca que gestão estratégica possibilita a antecipação prévia às mudanças, e permite a instituição o alcance de seus objetivos através da busca da concretização da visão institucional através de adoção de estratégias. Para a construção desse referido planejamento a instituição menciona como uma *atitude inovadora* a organização de audiências públicas em cada uma de suas 26 unidades com objetivo de mapear as metas propostas pelos *campi*. O texto ainda destaca que após as audiências públicas cada unidade construiu seu planejamento 2019-2023, alinhado às necessidades locais de cada unidade.

Na sequência, o documento define o modelo de Planejamento Estratégico através das seguintes etapas:

- Estratégica: Objetivos Estratégicos das Atividades Fim.
- Tática: Plano de Gestão -> Objetivos, Estratégias, Projetos e Planos de Ação das Atividades Fim e Atividades Meio, com vistas a atingir os objetivos estratégicos.

- Operacional: Procedimentos, Fluxos, Atividades com vistas ao cumprimento do planejamento tático.

Embora o documento mencione a realização de audiências públicas, as informações coletadas e a forma como ocorreu essa construção coletiva não é descrita em nenhum momento no PDI. Isso prejudica o entendimento do leitor porque desconhece as discussões apresentadas pelas unidades, bem como as metodologias utilizadas para a construção do PE estabelecido.

4.1.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL - SWOT

Essa seção, segundo o documento oficial, tem objetivo de analisar dois ambientes que envolvem a instituição, (i) interno e (ii) externo, conforme as definições descritas a seguir.

(i) interno:

“[...] ambiente interno, busca-se identificar as forças internas positivas, “pontos fortes” que, bem aproveitados, podem trazer alguma vantagem competitiva e também busca-se identificar as forças internas negativas, “pontos fracos” que, ignorados, tornam-se uma desvantagem competitiva. [...]” (IFPR, 2018)

(ii) externo:

“[...] ambiente externo, avalia-se um conjunto complexo de fatores, incontroláveis, que influenciam diretamente nas decisões estratégicas da Instituição, determinando, em última análise, seu sucesso ou fracasso. Na análise externa identificam-se as “oportunidades”, as quais são forças ambientais incontroláveis que, bem aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas e também identificam-se as “ameaças”, que são as forças ambientais incontroláveis pela instituição que, ignoradas, podem trazer desvantagens competitivas. [...]” (IFPR, 2018)

Neste ponto o documento destacou as ameaças externas e citou a questão ambiental afirmando que ao “aproveitar bem” as forças incontroláveis poderá ser possível obter vantagens competitivas. O documento salienta mais uma vez que essa análise foi construída de forma conjunta com cada unidade, entretanto não apresenta nenhum dado adicional da discussão coletiva, por exemplo: indicar quais unidades informaram a preocupação com *forças ambientais*. Neste ponto o leitor pode se perguntar: *Todas as cidades têm o mesmo clima? Se todas as unidades concordaram com esse fator (fato não demonstrado no PDI), quais as ações*

“bem aproveitadas” poderiam ser empregadas numa eventual situação adversa ambiental? Quais estratégias com características deliberadas em resposta as ameaças ambientais esse debate poderia construir?

E escola de aprendizado (MINTZBERG et al., 2010), conforme já indicado anteriormente menciona que eventos imprevisíveis geram a necessidade de redistribuir e concentrar recursos à medida que novas situações emergem a fim de usar os recursos selecionados da forma mais eficaz. Logo, essa análise entende que o momento mencionado é adequado para planejar e reservar recursos para enfrentar possíveis situações adversas.

Mais adiante o texto elencou itens para as categorias: Pontos Fortes do IFPR (14 pontos mapeados), Pontos Fracos do IFPR (22 pontos mapeados), Oportunidades para o IFPR (10 pontos mapeados) e Ameaças para o IFPR (07 pontos mapeados). Na busca das preocupações com os fatores externos, analisou-se os Pontos Fracos do IFPR e Ameaças para o IFPR.

Em relação aos **Pontos Fracos do IFPR** o PDI apresenta seguintes pontos: *Infraestrutura e Acessibilidade deficientes para Ensino, Pesquisa, Extensão, Cultura, Artes e Esportes, Política de Divulgação Institucional e Conhecimento da Marca IFPR em todas as regiões de atuação, Infraestrutura Lógica e Sistemas Institucionais, Fluxos Processuais, Burocratização e Efetividade das Normativas Institucionais, Quantidade de Servidores Docentes e Técnicos-Administrativos, Serviços Terceirizados Insuficientes, Política de Controle de Evasão e Acompanhamento de Egressos, Capacitação dos Servidores, Falta de Clareza Quanto às Atribuições das Funções e Cargos, Oferta de Cursos sem Audiências Públicas e Pesquisas de Demanda, Falta de Comprometimento de Servidores, Projeto Político-Pedagógico Ineficiente, Baixa Oferta de Bolsas de Assistência Estudantil, Pesquisa, Extensão e Inovação, Instabilidade Política Institucional, Gestão de Pessoas, Inexperiência em Gestão Pública, Regularização de Funcionamento dos Campi, Falta do uso sistemático de Indicadores, Fragilidade do PLS, Ineficiência de Uso de Recursos Educacionais, Falta de Núcleo de Concursos e Processos Seletivos, e Localização Periférica do Campus.*

Em relação as **Ameaças para o IFPR** o PDI apresenta seguintes pontos: *Instabilidade Política Econômica e Riscos de Contingenciamentos e Cortes no Orçamento (Emenda Constitucional 95), Burocracia e Entraves para Efetivação de Parcerias e Convênios Público-Privados com Instituições e Associações, Transporte Público Municipal e Intermunicipal, Falta de Oferta de Serviços Próximo ao Campus, Catástrofes Naturais e Acidentes, Bloqueio de Concursos Públicos, Concorrência com outras Instituições de Oferta de Cursos Técnicos.*

No quesito pontos fracos ocorrem várias afirmações preocupantes como: *Fluxos Processuais, Burocratização e Efetividade das Normativas Institucionais, Falta de*

Comprometimento de Servidores, Projeto Político-Pedagógico Ineficiente, Inexperiência em Gestão Pública. Por se tratar do PDI de uma gestão reeleita, os pontos relacionados a fluxos já poderiam ter sido atenuados através da criação de um mapeamento de processos. No contexto da inexperiência em gestão não fica claro no PDI qual o sujeito é inexperiente em gestão, uma generalização dessa envergadura no documento oficial de planejamento é inquietante uma vez que da forma como foi descrita coloca todos os servidores da instituição no mesmo patamar de inexperiência.

Em relação a principal preocupação destacada no início da referida seção do PDI, o documento apresenta no campo das ameaças apenas as *Catástrofes Naturais e Acidentes*, não classificando por região os tipos de ameaças ambientais presentes.

Em resumo, o documento apresenta um texto carente em relação as ameaças externas indicando as forças ambientais como principal ameaça identificada após uma construção coletiva. Conforme pode-se entender através da leitura do PDI, houve uma unanimidade entre todas as unidades sobre o mapeamento da ameaça externa ambiental, ainda assim não é apresentado um plano de contingência nem um mapeamento de quais ameaças ambientais o texto está se referindo, exemplo: *chuva, vento, enchentes, seca* etc. Essa informação é essencial uma vez que pela quantidade de unidades em diferentes regiões as necessidades podem ser diferentes e nesse caso estratégias variadas podem ser discutidas. E a consequência dessa falta de clareza na discussão é a ausência de um planejamento com atributo deliberado para enfrentamento das ameaças mencionadas.

4.1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO IFPR

Essa seção apresenta os objetivos estratégicos como macro ações que orientam o rumo da instituição, com foco na atividade fim do instituto. O documento conta com as seguintes subseções: *Ensino (Médio, Superior, Pós-graduação e EaD), Extensão, Pesquisa, Inovação, Internacionalização, Esportiva Artística Cultural, Diversidades, Meio ambiente, Patrimônio artístico cultural, Desenvolvimento Econômico e Responsabilidade social, Inclusão social, Educação em Defesa e Promoção dos Direitos Humanos.* O escopo analisado nessa seção foi: *Ensino, Extensão, Pesquisa e Meio Ambiente*, essa delimitação se justifica pois o presente trabalho busca ações estratégicas que envolvam diretamente as alternativas pensadas para os discentes da instituição em situações adversas, em relação ao *Meio Ambiente* a justificativa se sustenta por ser o ponto amplamente destacado como ameaça no PE do PDI.

Na subseção de Ensino do PDI (18 linhas), os objetivos estratégicos circuitam nos quesitos de atendimento da legislação na oferta de cursos do ensino médio, formação de professores e PROEJA, garantir a oferta de cursos alinhadas com os eixos previamente já ofertados nas unidades, aumento de interesse com base na relação candidato/vaga, desenvolvimento de mecanismos para redução de evasão. Em nenhum momento é mencionado a preocupação em construir um planejamento com adaptações no processo de ensino para responder as ameaças mencionadas na seção de Diagnóstico Institucional (4.1.2).

A subseção de Extensão do PDI (4 linhas), apresenta como meta o planejamento e captação de recursos via projetos voltados a demandas sociais para com isto ampliar o apoio aos projetos de extensão com reflexo na ampliação do número de publicações relevantes. Utilizando-se de um parágrafo esse trecho relaciona captação de recursos a aumento de publicações “relevantes” e não menciona nenhuma ameaça externa que poderia ser mitigada via projetos de extensão.

A subseção de Pesquisa do PDI (7 linhas), destaca o fortalecimento de programas e grupos de pesquisa científica e a captação de recursos via instituições financiadoras e maximização da participação de discentes em projetos de pesquisa aplicada (preferencialmente).

A subseção de Meio Ambiente do PDI (3 linhas), apresenta como objetivo a criação de modelos de gestão sustentável e maximização da participação da comunidade interna via sensibilização da comunidade acadêmica na redução de impactos ambientais.

4.1.4 INDICADORES E METAS

Essa seção apresenta uma série de indicadores para cada objetivo estratégico. Seguindo a metodologia da subseção anterior (4.1.3) o escopo de análise será: *Ensino, Extensão, Pesquisa e Meio Ambiente*.

Em relação *Ensino* considerando os níveis Ensino Médio, Superior, Pós-Graduação e Educação a distâncias os indicadores são tipicamente voltados para: *Número total de alunos, Relação Candidato Vaga, Taxa de evasão geral, Taxa de conclusão (por ciclo), Taxa de evasão (por ciclo), Taxa de retenção (por ciclo), Índice de eficiência acadêmica*. Todos esses dados fazem correspondência com os indicadores presentes na Plataforma Nilo Peçanha¹¹ que reúne informações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e encontra-se

¹¹ <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br>

monitorado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica¹² do Ministério da Educação.

Indicadores para a *Extensão* são classificados como quantitativos definidos da seguinte forma: *Projetos de extensão registrados no Cope, Ações de Extensão, Prestação de Serviços, Publicações, Estudantes envolvidos com ações de extensão, Ações de Extensão aprovados em Programas Internos e Ações de Extensão aprovados em Programas Externos*. Para cada unidade o PDI apresenta um quantitativo para cada ano de planejamento, a redação não detalha como cada unidade chegou aos números apresentados.

Indicadores para a *Pesquisa* seguem a mesma linha quantitativa apresentada na Extensão, listados a seguir: *Projetos de pesquisa registrados no Cope, Estudantes envolvidos com pesquisa, Grupos de Pesquisa, Publicações com Qualis, Publicações sem Qualis, Projetos de pesquisa apresentados em eventos nacionais, Projetos de pesquisa apresentados em eventos internacionais, Pesquisas cadastradas no SISGEN, Projetos de Pesquisa aprovados em Programas Internos, Projetos de Pesquisa aprovados em Programas Externos, Percentual do orçamento investido em Pesquisa*. Igualmente neste ponto são apresentadas projeções por unidades sem a presença do estudo para atingir os resultados pretendidos.

Os indicadores do *Meio Ambiente* têm forte relação com o cumprimento no Plano de Logística Sustentável (PLS), que se trata de um documento desenvolvido de maneira anterior ao PDI, que pretende colocar em execução mecanismos de avaliação relacionados a práticas sustentáveis. Os indicadores destacados são: *Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos, Eventos, palestras, atividades para sensibilização ambiental, Ações ligadas ao meio ambiente envolvendo estudantes, Ações ligadas ao meio ambiente envolvendo a comunidade, Capacitação para servidores quanto à ações ambientais, Metas do Plano de Logística Sustentável - Copos descartáveis, Metas do Plano de Logística Sustentável - Papel de impressão, Metas do Plano de Logística Sustentável - Energia Elétrica, Metas do Plano de Logística Sustentável - Água e esgoto, Metas do Plano de Logística Sustentável - Coleta Seletiva*. Nesse ponto, novamente, não foi identificado nenhum indicador de monitoramento de incidentes externos como resposta as ameaças apresentadas anteriormente.

¹² <http://portal.mec.gov.br/setec-secretaria-de-educacao-profissional-e-tecnologica>

4.1.5 DISCUSSÃO DA SEÇÃO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seção de Planejamento Estratégico contou com oito páginas para definir os eixos da instituição, a narrativa do documento por repetidas vezes destaca a participação coletiva das unidades do IFPR na construção do planejamento. O que repercute com estranheza nessa análise documental do PDI são as afirmações de cunho genérico, o que não representa o que se espera de um diálogo plural com todas as unidades do IFPR. Pois com um diálogo ampliado e plural que conta com diferentes regiões e consequentemente diferentes realidades espera-se que o documento retrate uma reflexão pontual de cada particularidade e a apresentação de soluções concretas quando existe um consenso em determinado assunto.

O seguinte trecho retirado da seção Diagnóstico Institucional – SWOT (4.1.2) evidenciou como ameaça externa: “[...] as forças ambientais incontroláveis pela instituição que, ignoradas, podem trazer desvantagens competitivas. [...]” (IFPR, 2018). Entretanto, na seção que define os *Indicadores e Metas* (4.1.4) os indicadores elencados para o Meio Ambiente respondem ao Plano de Logística Sustentável (documento construído anteriormente ao PDI). Embora o tema sustentabilidade seja de extremo interesse para a instituição, este não responde às ameaças decorrentes de forças ambientais incontroláveis. Ou seja, o documento está tratando de áreas distintas onde ameaças envolvem forças ambientais diretamente relacionadas ao meio ambiente e os indicadores mencionados tem sua preocupação com as ações de sustentabilidade.

Não foi possível identificar estratégias com propriedades deliberadas que deveriam ser construídas em resposta a preocupação geral com as “*forças ambientais incontroláveis*”, uma vez que o PDI afirma que houve um amplo diálogo com todas as unidades.

4.2 RELATÓRIOS DE GESTÃO

4.2.1 RELATÓRIO DE GESTÃO 2019

O relatório de gestão do ano de 2019, na seção dos objetivos estratégicos, retoma o tema de criação de modelos, ferramentas e métodos para promoção de uma gestão sustentável e total cumprimento do Plano de Logística Sustentável. As estratégias realizadas através de ações concretas mencionadas no relatório de gestão em resposta ao tema sustentabilidade foram: (i) aquisição e instalação de usinas fotovoltaicas (ii) contratações de TIC que prevê o descarte de computadores. (iii) Adoção de combustível biodegradável para as contratações de frota.

Em relação as estratégias com aspectos emergentes relacionadas as ameaças ambientais, nenhuma ação foi mencionada no relatório de gestão para o ano de 2019.

4.2.2 RELATÓRIO DE GESTÃO 2020

A seção de objetivos estratégicos do relatório de gestão do ano de 2020 resgata novamente que o PDI é: “fruto da participação e do trabalho conjunto de muitas mãos, agregando conhecimento de servidores técnico-administrativos, docentes, discentes e representantes da comunidade.” (IFPR, 2020) também resgata os objetivos de cada eixo: Ensino, Pesquisa, Extensão, Inovação, Internacionalização, Diversidades, Inclusão social, Meio Ambiente, Esportiva, artística e cultural, Educação em Defesa e Promoção dos Direitos Humanos, Patrimônio artístico-cultural e Desenvolvimento Econômico e Responsabilidade social.

Na seção intitulada: *Ambiente Externo*, o relatório dialoga e resgata algumas definições mencionadas no PDI, conforme segue:

“Na análise do ambiente externo, avalia-se um conjunto complexo de fatores, incontroláveis, que influenciam diretamente nas decisões estratégicas da Instituição, determinando, em última análise, seu sucesso ou fracasso. Na análise externa identificam-se as “oportunidades”, as quais são forças ambientais incontroláveis que, bem aproveitadas, podem trazer vantagens competitivas e também se identificam as “ameaças”, que são as forças ambientais incontroláveis pela instituição que, ignoradas, podem trazer desvantagens competitivas.” (IFPR, 2020)

No final no primeiro parágrafo é mencionado o período pandêmico: “No ano de 2020, com o advento da pandemia do COVID-19, foram necessárias várias ações no âmbito das atividades de apoio e das atividades-fim.” (IFPR, 2020). E na sequência as ameaças mencionadas no PDI foram resgatadas com adição da frase: “*Pandemia Mundial de COVID 19*” que se torna uma subseção no referido documento.

A subseção “*Pandemia Mundial de COVID 19*”, menciona que: “A demanda pela prevenção do coronavírus trouxe a necessidade de investimento de recursos **não previstos** pela instituição para aquisição de materiais e produtos.” (IFPR, 2020, grifo nosso). Assim a instituição necessitou contar com recursos extraorçamentários através de uma formalização de Termos de Execução Descentralizada com a SETEC/MEC, que respondeu com o repasse na ordem de R\$610.000,00 (seiscentos e dez mil reais) para viabilizar aquisições relacionadas a prevenção da pandemia.

Em relação às estratégias de caráter emergente implementadas em resposta à nova ameaça externa, algumas ações gerais destacadas no documento serão listadas a seguir:

- Criação e fortalecimento das Comissões Locais de Prevenção à COVID-19 nas unidades do IFPR, que foram comissões designadas para discussão e aprendizado sobre a nova forma de trabalho;
- Acompanhamento dos índices da COVID-19 no Estado do Paraná e produção de Comunicados;
- Estabelecimento de um “Plano de Retomada”, que tem objetivo de mapear perfis de risco, criar condições de retorno gradual, monitoramento de casos da COVID em tempo real, criação e fluxo para atendimento às pessoas em grupo de risco;
- Campanha de conscientização nas redes sociais, divulgação constante das medidas de prevenção à COVID-19;
- Realização de questionário online para acompanhar os estudantes no período de isolamento social;
- Ações e Acolhimento de Servidores e Discentes por meio de TIC;
- Capacitação do serviço terceirizado da limpeza;

No contexto do ensino a seguir, são destacadas determinadas estratégias com características emergentes mencionadas no relatório:

- Submissão de 19 projetos de pesquisa/extensão para prevenção do COVID-19;
- Distribuição de 460 celulares e 571 chips aos estudantes atendendo 256 alunos via no Programa de auxílio digital - PRODIGI, totalizando R\$147.907,54;
- Atendimento de 3.885 alunos pelo Programa de Auxílio a Situações Emergenciais - PRASE, totalizando R\$7.351.300,00;
- Criação de uma comissão com participação multicampi e multidisciplinar com objetivo de discutir conteúdos curriculares complementares, sugestões e orientações aos discentes para o apoio do Ambiente Virtual, Google Classroom, Google Meet, Biblioteca Person, Webinar e outras TIC's;
- Capacitação docente para as atividades remotas e as ferramentas TIC's.
- Regime Didático Emergencial com o retorno obrigatório do calendário escolar;
- Autorização para implementação do ano letivo 2021, parcial ou integralmente em de forma não presencial;
- Flexibilização da exigência de cumprimento de 200 dias letivos;
- Recomposição do orçamento da assistência estudantil com objetivo de minimizar a evasão escolar;

- Ações de atendimentos locais nos diversos *Campi* e na Reitoria para os servidores e discentes por meio de vídeos ao vivo e gravados.

Em relação ao comprometimento e aprendizado da instituição de forma coletiva na construção de estratégias com aspectos emergentes em resposta ao período pandêmico, o IFPR atuou de maneira coletiva e exemplar. A Tabela 2 a seguir lista algumas das 31 ações propostas pelas unidades relatadas no referido relatório de gestão. Vale evidenciar que o recorte escolhido, que contém algumas supressões de ações, se justifica pelo fato que mais de uma unidade realizou ações com o mesmo objetivo, por exemplo houve 9 unidades que produziram álcool 70% para atender as necessidades do campus e fornecer para entidades governamentais da comunidade local.

Tabela 2 – Estratégias com características emergentes *multicampi*

Projetos Aprovados	Campus
Protótipo de medidor de temperatura termográfico embarcado com questionário do tipo checklist para diagnóstico e mapeamento do COVID-19	Curitiba
Produção, envase e distribuição de álcool gel 70% pelo IFPR	Irati
Produção de álcool gel: uma contribuição do Campus IFPR-Pinhais no combate ao coronavírus.	Pinhais
Produção e distribuição de álcool 70% glicerinado como estratégia antisséptica de combate à disseminação de síndromes respiratórias (covid-19)	Londrina
Manufatura aditiva como ferramenta ágil e eficaz para a produção de equipamentos de proteção individual para profissionais da saúde	Campo Largo
Confecção de Material de Proteção Individual para Agentes de Saúde	União da Vitória
Produção de face shields para profissionais de saúde no combate da COVID-19	Curitiba
Desenvolvimento de um respirador mecânico de baixo custo baseado em componentes de mercado local	Paranaguá
Estudos de QSAR para investigar compostos com potencial atividade anti-COVID-19	Palmas
Desenvolvimento e Produção de EPI para Profissionais da Saúde Pública do Município de Assis Chateaubriand e Regiões Adjacentes na Prevenção do COVID-19	Assis Chateaubriand
Produção de álcool 70% INPM gel e/ou líquido no IFPR/Paranavaí: ação extensionista de combate ao COVID-19 na região da AMUPAR.	Paranavaí

Fonte: Relatório de Gestão de 2020

4.2.3 DISCUSSÃO DA SEÇÃO: RELATÓRIOS DE GESTÃO

O relatório de gestão de 2019 não mencionou estratégias de cunho emergente em relação ao enfrentamento de fatores ambientais externos, que era uma preocupação mencionada no PDI, em vez disso destacou ações relacionadas a sustentabilidade.

O relatório de gestão 2020 afirma que não havia previsão orçamentária para enfrentamento ao novo cenário imposto pela pandemia. Adicionalmente, apresentou uma série de estratégias com qualidades emergentes tomadas em resposta ao referido cenário de incertezas, com ações *multicampi* por todo o estado. Nessa condição, cada unidade operou da melhor forma possível empregando os recursos disponíveis em resposta ao novo cenário.

Com o objetivo de sistematizar a análise realizada nesse capítulo, as tabelas a seguir destacam os pontos abordados no texto.

Tabela 3 – Estratégia com característica deliberada identificada na análise

Ameaças externas relatadas	Estratégia com característica deliberada identificada
Catástrofes Naturais e Acidentes	Não há
Forças Ambientais Incontroláveis	Não há

A Tabela 3 resume as ameaças externas destacadas no documento oficial de planejamento – o PDI – para o período de 2019 a 2023. Na redação do planejamento estratégico afirmou-se que os fatores: (i) *Catástrofes Naturais e Acidentes* e (ii) *Forças Ambientais Incontroláveis* que de forma unânime foram mencionados nas discussões entre reitoria e *campi*, apesar disso não houve menção de estratégias com qualidades deliberadas e nem de reserva de orçamento para enfrentar as ameaças em evidência no PDI.

A Tabela 4 apresenta um recorte das estratégias com características emergentes identificadas no relatório de gestão para o ano de 2020. É possível identificar uma significativa quantidade de ações que foram tomadas de forma coletiva pelas unidades do IFPR por todo o estado, o que responde de maneira perceptível a teoria da Escola de Aprendizado discutida anteriormente.

Nesse caso o estrategista foi a coletividade de ações, onde vários servidores e servidoras interagiram (ainda que remotamente) e desenvolveram novos padrões de trabalho que poderão se tornar futuramente uma estratégia deliberada para as próximas fases de elaboração do PDI. Para esse contexto julga-se interessante destacar duas estratégias com perfil emergente

observadas pelo pesquisador, que tem a hipótese de que se tornem estratégias deliberadas, são elas: (i) Adaptação para reuniões remotas das atividades extraclasse dos docentes e (ii) Adaptação para reuniões remotas dos conselhos, colegiados e comissões.

Tabela 4 – Estratégias com características emergentes identificadas na análise

Ameaça Externa identificada	Estratégias de cunho emergentes identificadas
Coronavírus (COVID-19)	Produção e submissão de pesquisas para o enfrentamento da COVID-19
	Distribuição de dispositivos móveis para discentes sem acesso a tecnologias para o ensino remoto emergencial.
	Criação de comissões <i>multicampi</i> para capacitação de docentes e discentes às tecnologias de interação remotas.
	Alteração e flexibilização do calendário letivo.
	Recomposição do orçamento para atender os estudantes com foco na mitigação da evasão escolar.
	Produção de equipamentos de proteção individual e álcool 70% pelas unidades.
	Adaptação para reuniões remotas dos conselhos de administração, de ensino e superior.
	Adaptação para reuniões remotas das equipes e colegiados de <i>campi</i> .
	Adaptação para reuniões remotas das atividades extraclasse dos docentes (reuniões, orientação, atividades extensionistas, atendimento aos discentes, participação em projetos externos etc.).

A primeira estratégia de cunho emergente refere-se a nova modalidade de interação remota, que em um primeiro momento para uma grande parcela dos servidores(as) foi uma novidade na forma de comunicação. Nesse momento vários servidores(as) contaram com a contribuição de colegas via chamadas telefônicas para acessar as salas de reunião. Já no contexto das reuniões remotas houve uma curva de aprendizado comportamental no entendimento da lógica de desligar o microfone nos momentos que não se tinha a palavra, de ligar o microfone no momento da palavra, acordar o momento de pedir a palavra etc. No contexto do ensino remoto emergencial as atividades de docência e extraclasse também contaram com uma curva de aprendizado, esses dois momentos (reuniões remotas e ensino remoto) permitiram um aprendizado coletivo de como aplicar as tecnologias disponíveis pela instituição para atender as necessidades que o trabalho impõe aos docentes. Logo atividades como orientações de trabalho, reuniões com grupos de pesquisa, atendimento a discentes, dentre outras atividades que a carreira docente demanda, essas poderão se tornar estratégias deliberadas em um futuro próximo livre do contexto pandêmico, pois reduz a complexidade no

momento de compatibilizar agendas dos sujeitos envolvidos nas atividades, pois eliminar o deslocamento físico de todos os integrantes para uma data e hora específicas favorece uma maior participação no referido momento.

A segunda estratégia que detém características emergentes que esse trabalho optou por destacar é adaptação para o modelo remoto das reuniões de conselhos, colegiados e comissões. Como já mencionado na seção 3.1 o IFPR conta com mais de 26 unidades distribuídas no Paraná e os conselhos superiores (*Conselho Superior, Colégio de Dirigentes, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Administração e Planejamento*) são formados por servidores de todas as unidades, e esse fato impacta no emprego de recursos em diárias e passagens para o acontecimento das reuniões presenciais. Além de evitar que servidores(as) alterem toda a sua rotina logística local para encaixar uma viagem que em alguns casos podem necessitar de até 3 dias fora da cidade de origem (residentes de cidades mais afastadas geograficamente da reitoria), também gera uma economia de recursos para a instituição, recurso esse que poderá ser destinado a outras áreas. Ao consultar o Portal de Informações do IFPR (INFO)¹³, que disponibiliza informações relacionadas ao quantitativo de alunos, cursos, servidores, infraestrutura e financeiro, foi possível verificar a economia das despesas com diárias e passagens para os anos de 2019 e 2020, onde em 2019 foram despendidos R\$807.801 (oitocentos e sete mil oitocentos e um reais) com diárias e passagens e para o ano de 2020 o valor foi de R\$74.642 (setenta e quatro mil seiscentos e quarenta e dois reais), isto é, houve uma redução de mais de 90% das referidas despesas. A redução de gastos com diárias e passagens poderá ser mapeada para o próximo planejamento e grande parte das reuniões administrativas terão a possibilidade de tornarem-se remotas através do planejamento estratégico em forma de estratégia deliberada.

4.2.4 LIMITAÇÕES ENCONTRADAS

Conforme mencionado nos objetivos do trabalho seriam analisados os relatórios de gestão dos anos de 2019, 2020 e 2021, entretanto até a presente data o relatório de gestão de 2021 não foi apresentado para a comunidade. Na posição de conselheiro ativo da instituição, este que vos escreve presumia que o relatório de 2021 seria submetido para aprovação na última reunião do Conselho Superior (CONSUP) ocorrida em 09/12/2021 ou ainda em uma reunião

¹³ Portal de Informações do IFPR: <https://info.ifpr.edu.br/>

extraordinária que poderia ser convocada até o último dia letivo de 2021. Todavia, o mencionado relatório não foi emitido até o presente momento.

Outra limitação que tem relação com a natureza do estudo, que se trata de uma análise documental e observação participante por parte do pesquisador, é a possibilidade de que determinadas ações realizadas com sucesso pela instituição não estejam listadas nos documentos oficiais disponibilizados e nesse caso o estudo pode apresentar uma limitação na seção da análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procedeu com uma análise documental englobando o Planejamento Estratégico presente no Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) e os Relatórios de Gestão 2019 e 2020 do Instituto Federal do Paraná.

Em relação ao planejamento estratégico não foi possível identificar estratégias com características deliberadas em resposta as ameaças externas diretamente mencionadas no PE a saber: “forças ambientais incontrolláveis” e “catástrofes naturais e acidentes”. Acredita-se que para fortalecer esse ponto estratégico o emprego de uma discussão plural pode proporcionar um mapeamento mais próximo da realidade renunciando a generalizações e implementando uma determinada reserva de recursos para enfrentamento da ameaça comum a todas as unidades da instituição.

Em relação aos relatórios de gestão, mais especificamente para o ano de 2020 fica perceptível a relação da Escola de Aprendizado através da formulação de estratégias como um processo que assume característica emergente. A instituição deixou claro que não dispunha de recursos planejados para o enfrentamento do novo cenário de ameaça, entretanto buscou recursos externos e os servidores(as) da instituição de maneira coletiva desenvolveram ações que renderam a troca de experiências entre as unidades e um aprendizado mútuo que poderá se tornar uma estratégia deliberada após um período de amadurecimento para o próximo PDI. Como exemplo são as reuniões remotas de comissões, colegiados, conselhos que além de gerar a economia de recursos da união com diárias e passagens, podem contar com membros externos de localidades distintas para contribuir com novas visões.

No ensino remoto uma contribuição fundamental foram os encontros virtuais para orientação de trabalhos de conclusão de curso e defesas de trabalhos de conclusão de curso, orientação de projetos pesquisa, formulação de ações de extensão, atendimento aos alunos, ou seja, um conjunto de atividades que eram desenvolvidas no contraturno e exigiam além da disponibilidade de agenda a necessidade do deslocamento físico de todos os envolvidos.

Toda a movimentação identificada no relatório de gestão 2020 através de ações que assumem caráter emergente por parte da comunidade acadêmica permitem entender a importância de fazer valer os preceitos da escola de aprendizagem dando espaço a criatividade, ao diálogo, a coletividade e pluralidade de ideias. Todos que desejarem ser ouvidos devem ter seu espaço, ninguém melhor que o sujeito que está na ponta para somar com pensamentos estratégicos que poderão se tornar estratégias emergentes e eventualmente convertidas em estratégias deliberadas para os períodos seguintes.

A Tabela 5 sistematiza e relaciona os objetivos do presente trabalho com os resultados alcançados, e indica onde são encontrados no desenvolvimento do texto.

Tabela 5 - Cumprimento dos Objetivos Específicos

Descrição do Objetivo Específico	Resultado
Analisar o Planejamento Estratégico do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2019-2023) do Instituto Federal do Paraná.	Subseção 4.1.1 – Planejamento Estratégico do IFPR.
Investigar no Planejamento Estratégico indicativos de constituição de estratégias com características deliberadas para lidar com mudanças conjunturais.	Subseção 4.1.5 – Discussão da Seção: Planejamento Estratégico.
Estabelecer relação entre Planejamento Estratégico do Instituto Federal do Paraná e as estratégias com aspectos emergentes apontadas nos Relatórios de Gestão de 2019, 2020 e 2021.	Subseção 4.2.1 Relatório de Gestão 2019. Subseção 4.2.2 Relatório de Gestão 2020. Subseção 4.2.4 Limitações Encontradas.
Observar nos Relatórios de Gestão mencionados como (e se) o planejamento proposto foi executado e em que medida os (re)encaminhamentos realizados buscaram estabelecer estratégias com aspectos emergentes a fim de contemplar as mudanças conjunturais.	Subseção 4.2.3 Discussão da Seção: Relatórios de Gestão.

Fonte: o autor

5.1. TRABALHOS FUTUROS

De modo a dar continuidade ao trabalho, algumas linhas de estudo foram pensadas, a saber:

- Analisar os relatórios de gestão 2021 e 2022, quando publicados, e prosseguir com a levantamento e mapeamento das ações de caráter emergentes desenvolvidas coletivamente pelos servidores da instituição.
- Discutir e identificar, através de análise documental e entrevistas, as estratégias que assumem qualidades emergentes empregadas nas unidades relacionadas ao ensino remoto e sugerir a inclusão na próxima versão do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Paraná.
- Discutir e identificar, através de análise documental e entrevistas, as estratégias de com características emergentes empregadas nas unidades relacionadas ao trabalho administrativo com foco na economia de recursos com diárias e passagens remoto e sugerir a inclusão na próxima versão do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Paraná.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 15 abr. 2004.
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2008.
- BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHRISTENSEN, K. S. **Coping with uncertainty in planning.** Journal of the American Planning Association, v. 51, n. 1, p. 63-73, 1985.
- CIOTTI, M., CICOZZI, M., TERRINONI, A., JIANG W., WANG, C., BERNARDINI, S. **The COVID-19 pandemic.** Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences, 57:6, 365-388, DOI: 10.1080/10408363.2020.1783198, 2020.
- GIACOMONI, J., PAGNUSSAT, J. L. (Org.). **Planejamento e orçamento governamental.** Brasília: Enap, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, Mar/Abr., 1995
- GUNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** In: Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210
- IFPR. Instituto Federal do Paraná. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023** Resolução Nº68, de 14 de Dezembro de 2018. Disponível em:

<http://info.ifpr.edu.br/informacoes-institucionais/pdi-plano-de-desenvolvimento-institucional>. Acesso em: 05 set 2021.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012. 277 p.

MATUS, C. Adeus, senhor presidente. Recife: Litteris, 1989.

MEC. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/2021.html>. Acesso em: 02 nov. 2021

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

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

QAZI, A., NASEER, K., QAZI, J., ALSALMAN, H., NASEEM, U., YANG, S., HARDAKER G, GUMAEI A. **Conventional to online education during COVID-19 pandemic: Do develop and underdeveloped nations cope alike**. Child Youth Serv Rev. 2020 Dec;119 105582. doi:10.1016/j.chilyouth.2020.105582. PMID: 33071406; PMCID: PMC7550864.

RAMPTON, B.; MAYBIN, J.; ROBERTS, C. **Methodological foundations in linguistic ethnography**. Paper 102. UK: Tilburg University, 2014. (Disponível em: https://www.tilburguniversity.edu/sites/tiu/files/download/TPCS_102_Rampton_etal_2.pdf). Acesso em: 05 set 2021.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002