

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**ANÁLISE SOBRE A ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL DOS
INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**ANALYSIS ON THE STRUCTURE OF THE INSTITUTIONAL PLANNING OF THE
FEDERAL INSTITUTES OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY**

Aline Beatriz Schuh e Eduardo Da Rocha Bassi

RESUMO

O presente estudo de caso é orientado para analisar como estão estruturados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's) aplicados pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET's), com o intuito de verificar se esses documentos atendem aos requisitos legais definidos pelo Decreto nº 5.773. A partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, foram coletados trinta e cinco documentos e desenvolvida uma análise de conteúdo que revelou que a maior parte dos IFET's elaboram seus PDI's de maneira eficaz, atendendo a legislação em relação à estrutura. No entanto, identificou-se que os documentos apresentam fragilidades em relação ao conteúdo, sugerindo certa dificuldade na interpretação da lei. Por fim, constatou-se a importância da utilização dos eixos temáticos definidas pelo Ministério da Educação, pois os Institutos que estruturaram seus documentos seguindo essas instruções tiveram maior êxito em abordar todas as determinações do referido Decreto.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

ABSTRACT

This case study aims to analyze the structure of the Institutional Development Plans (IDPs) implemented by the Federal Institutes of Education, Science and Technology (IFETs), in order to verify whether these documents meet the legal structuring requirements defined by Decreto n. 5.773. From a bibliographical and documentary research, thirty-five IDPs were collected and a content analysis was developed, which revealed that most IFETs prepare their IDPs effectively, meeting the legal requirements regarding the structure. However, it was found that many documents have some weaknesses on the contents, suggesting some difficulties in interpreting the law. Finally, it shows the importance of using the themes defined by the Ministry of Education, since the institutes that have structured their documents following these lines were most successful in addressing accurately and thoroughly all the legal determinations.

Keywords: Strategic Planning, Institutional Development Plan, Federal Institutes of Education, Science and Technology.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho e o sucesso de uma organização estão atrelados ao atendimento dos princípios básicos da administração, amplamente consolidados e difundidos na literatura. O processo administrativo sofreu mudanças ao longo do tempo, mas apesar disso, a função planejamento sempre foi a primeira delas e se sobressai em relação às demais, pelo fato de ser a responsável pelo estabelecimento de metas e objetivos das organizações.

Tendo em vista a importância do planejamento como norteador das empresas, é essencial que estas, independente do setor em que atuam, incorporem esse conceito em suas atividades. Tanto se valoriza essa função administrativa que para algumas instituições se faz obrigatório a elaboração do planejamento institucional. As instituições federais de ensino são um exemplo disso, pois a exigência do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que orienta o planejamento dessas instituições a médio e longo prazo, está prevista em lei, no Decreto n. 5.773/2006 que dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior do sistema federal de ensino.

A rede federal de educação profissional, científica e tecnológica no Brasil surgiu em 1909, e nos últimos anos vivenciou a maior expansão de sua história, com a criação de novas instituições de ensino, entre elas os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFET's), responsáveis pela oferta de cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO- MEC, 2008). Essa recente ampliação do ensino no Brasil provoca a veemente necessidade de planejamento para certificar que a administração das novas estruturas seja capaz de executar sua missão e objetivos, alocar os recursos públicos de forma eficiente, atendendo a sociedade através da oferta de ensino de qualidade, com um corpo docente qualificado, instalações físicas adequadas e um projeto pedagógico capaz de cumprir as normas exigidas. Esses são alguns dos quesitos que devem fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional das instituições federais de ensino superior do país.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, como parte integrante do sistema federal de ensino, também precisam elaborar seu Plano de Desenvolvimento Institucional, que deve contemplar o período de cinco anos e incluir a descrição da missão, objetivos e metas da instituição, o projeto pedagógico institucional, a organização didático-pedagógica e administrativa, o planejamento da oferta de cursos e a infraestrutura da instituição (BRASIL, 2006). Tendo em vista as peculiaridades dos Institutos Federais, definidos como “instituições de educação básica e profissional, pluricurriculares e multicampi”, ou seja, unidades jurisdicionadas que oferecem a educação para diversos níveis e modalidades, é imprescindível a elaboração de instrumentos que possibilitem a organização e articulação da gestão, necessidade corroborada pela lei que determina o PDI como requisito para reconhecimento e avaliação dos cursos superiores e técnicos.

Diante do contexto apresentado, a fim de estudar os Planos de Desenvolvimento Institucional dos trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em funcionamento no Brasil, esse estudo de caso foi orientado pelo seguinte problema: Como estão estruturados os PDI's aplicados pelos Institutos Federais? Desta forma, o objetivo deste estudo consiste em analisar a estrutura dos PDI's aplicados atualmente pelos Institutos Federais, com o intuito de verificar se esses documentos atendem aos requisitos e exigências legais de estruturação.

A importância de um estudo que possibilite uma análise e entendimento sobre os Planos de Desenvolvimento Institucional dos IFET's fica evidenciada, principalmente, pelo fato de essas instituições serem ainda muito recentes no âmbito da educação federal no Brasil, haja vista que a lei que as instituiu (Lei n. 11.892) é de 2008, e desde então esses órgãos estão ampliando suas estruturas, através da oferta de novos cursos para atender as demandas locais

da sociedade, e ainda conforme explica Veiga (2003), o PDI, além de ser um compromisso com o Ministério da Educação, é uma garantia de qualidade para a realização do ensino.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Esta seção está estruturada em três itens: o primeiro contempla o planejamento no âmbito da administração, apresentando conceitos importantes relacionados ao planejamento estratégico na gestão pública; o segundo diz respeito ao histórico dos Institutos Federais, objeto deste estudo; e o terceiro apresenta a definição e as funções do Plano de Desenvolvimento Institucional.

2.1 PLANEJAMENTO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO

Considerado elemento essencial da administração, o planejamento pode ser definido como um processo que objetiva estipular de forma antecipada os resultados a serem alcançados por uma empresa, e os meios que serão utilizados para tal (TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2015). Nesse sentido, o planejamento é o responsável pela fixação dos objetivos organizacionais e pela elaboração dos planos que irão coordenar as atividades relacionadas ao atingimento do que foi estabelecido, e por isso diz-se que essa função administrativa tem dupla finalidade, definindo o que será feito, e como será feito (SOBRAL; PECI, 2013). Para Müller (2014), entre as principais vantagens do planejamento estratégico destaca-se o fato de este permitir a visão de conjunto da organização em relação a seus *stakeholders*, agilizando e auxiliando na tomada de decisões, proporcionando uma direção única para o alinhamento dos esforços, otimizando a alocação de recursos, melhorando a capacidade de adaptação das instituições em relação às mudanças de ambiente, influenciando também na motivação dos colaboradores e na melhoria contínua dos processos da organização.

No âmbito da administração pública, sua função não é diferente, tendo como foco a missão, visão e metas a serem atingidas, com diretrizes voltadas ao atendimento das demandas da comunidade (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010). Por isso, o planejamento estratégico tornou-se um instrumento de gestão imprescindível para as instituições públicas, principalmente devido as sistemáticas estabelecidas em lei que envolvem práticas de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Responsabilidade Fiscal, além da ampliação e fortalecimento dos processos de controle externo (OSÓRIO, 2003). Dentro desse contexto, entende-se que o planejamento no âmbito do setor empresarial e do setor público tem igual importância, no entanto, na gestão de instituições públicas essa função administrativa se faz ainda mais necessária, tendo em vista a existência de instrumentos legais que determinam sua exigência.

No que tange aos objetivos do planejamento estratégico, estes diferem para organizações governamentais, pois uma empresa busca obter vantagens competitivas e se diferenciar dos concorrentes para manter-se ou aumentar sua participação no mercado, já as instituições públicas devem ser voltadas para atender aos objetivos sociais pelos quais foram criadas. Sabe-se que na administração pública os recursos são muitas vezes limitados e o planejamento permite a previsão e alocação destes para atender as demandas da sociedade e assegurar que os serviços prestados tenham continuidade (ALMEIDA; CRUZ, 2002). Apesar de o planejamento estratégico ser uma função voltada para o futuro da instituição, conhecer e entender seu passado e sua situação presente auxilia na formulação das estratégias, isso porque, segundo Müller (2014), o processo de planejamento estratégico é responsável por estimular as instituições para o alcance do sucesso, através de um comportamento proativo de seus membros, levando em consideração seu ambiente atual para assim projetar seu futuro.

2.2 INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

A história da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica (EPCT) teve início em 1909, a partir do Decreto n. 7.566/1909 instituído pelo então presidente da república Nilo Peçanha, que autorizou a criação de “escolas de aprendizes artífices”, destinadas ao ensino profissional primário gratuito, que deveriam ser instaladas em cada uma das capitais brasileiras e mantidas pelo governo federal, por intermédio do Ministério da Agricultura e Comércio. A criação dessas dezenove escolas técnicas deu origem ao processo de evolução da educação profissional no Brasil, que passou por diversas modificações até se consolidar como rede federal EPCT.

Em 1959, as escolas industriais e técnicas foram transformadas em autarquias, mudando sua nomenclatura para Escolas Técnicas Federais e adquirindo autonomia didática e de gestão. Em 1994, a Lei n. 8.948 transformou as escolas técnicas em funcionamento em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's), alguns ainda em operação no Rio de Janeiro e Minas Gerais (MEC, 2008). No entanto, o principal marco histórico de todo o processo de expansão foi possivelmente a Lei n. 11.892 de 2008 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, considerados instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta do ensino profissional e tecnológico em diferentes modalidades, capazes de conjugar os conhecimentos técnicos e tecnológicos com as práticas pedagógicas.

Foi a partir dessa lei que a grande maioria dos CEFET's, das escolas agrotécnicas e técnicas deixaram de existir, e passaram a operar como Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. De acordo com o Ministério da Educação, atualmente são trinta e oito IFET's em funcionamento no Brasil, atendendo todos os estados da federação, por meio de unidades que oferecem cursos técnicos de ensino médio integrado, subsequentes, superiores e licenciaturas. A relação dos Institutos Federais que compõem a Rede Federal EPCT é apresentada no Quadro 01:

Quadro 01 - Listagem dos trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Sigla/ Nome da Instituição	Localização
IFAC: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre.	Acre
IFAL: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas.	Alagoas
IFAM: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas.	Amazonas
IFAP: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá.	Amapá
IFB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília.	Distrito Federal
IFBA: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.	Bahia
IF Baiano: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano.	Bahia
IFC: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense.	Santa Catarina
IFCE: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.	Ceará
IFES: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo.	Espírito Santo
IFF: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.	Rio de Janeiro
IF Farroupilha: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha.	Rio Grande do Sul
IFG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás.	Goiás
IFGO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.	Goiás
IFMA: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão.	Maranhão
IFMG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.	Minas Gerais
IFMS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul.	Mato Grosso do Sul
IFMT: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso.	Mato Grosso
IFMG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais.	Minas Gerais
IFPA: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará.	Pará
IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.	Paraíba
IFPE: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco.	Pernambuco

IFPI: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí.	Piauí
IFPR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná.	Paraná
IFRJ: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro.	Rio de Janeiro
IFRN: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.	Rio Grande do Norte
IFRO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.	Rondônia
IFRR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima.	Roraima
IFRS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.	Rio Grande do Sul
IFS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe.	Sergipe
IFSC: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.	Santa Catarina
IF Sertão PB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano.	Pernambuco
IFSP: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.	São Paulo
IF Sudeste MG: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais.	Minas Gerais
IF Sul: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul-Rio-grandense.	Rio Grande do Sul
IF Sul de Minas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais.	Minas Gerais
IFTM: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro.	Minas Gerais
IFTO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins.	Tocantins

Fonte: Lei n. 11.892, de 29 de Dezembro de 2008.

Para Pacheco (2010), o amplo território de abrangência e a estrutura multicampi dos Institutos Federais são um reflexo da missão dessas instituições, que têm o compromisso de atuar intervindo nas regiões onde estão instituídas, a fim de promover o desenvolvimento local e inclusão social, através da identificação de problemas e criação de soluções técnicas e tecnológicas, da identificação das potencialidades para o desenvolvimento regional e da oferta de cursos que representam a necessidade da sociedade. Ainda, de acordo com a Lei n. 11.892, os trinta e oito institutos federais de educação, ciência e tecnologia foram criados com o intuito de ofertar a educação profissional e tecnológica em todos os seus níveis e modalidades, para formar profissionais qualificados, capazes de atuar em diversos setores da economia. A lei também determina que a oferta dos cursos deve dar ênfase ao desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional, com formação voltada para beneficiar os arranjos produtivos, sociais e culturais locais, que deverão ser identificados através do mapeamento das potencialidades da região.

Nesse sentido, os IFET's poderão ministrar no âmbito da educação profissional e técnica de nível médio, cursos integrados e para a educação de jovens e adultos, além de cursos de formação inicial e continuada para trabalhadores em todos os níveis de escolaridade. Já no âmbito do ensino superior, poderão ministrar cursos superiores de tecnologia, bacharelados e engenharias, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e licenciaturas. No entanto, deverão organizar sua oferta de cursos, garantindo que pelo menos 50% de suas vagas sejam direcionadas para a educação profissional técnica de nível médio, e 20% das vagas para os cursos de licenciatura.

Não obstante, entre as atividades que deverão ser promovidas, os IFET's deverão realizar pesquisas que promovam e estimulem o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas que beneficiem a comunidade local, e atividades de extensão, articulando-se com o mercado de trabalho local e segmentos sociais, promovendo o desenvolvimento e difusão de conhecimentos, além de se engajar em processos educativos que possibilitem a geração de trabalho e renda e o desenvolvimento socioeconômico local e regional (BRASIL, 2008). Entre as diversas exigências legais que as instituições de ensino no Brasil precisam seguir, está o Plano de Desenvolvimento Institucional que deve ser elaborado e divulgado para a comunidade.

2.3 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Decreto n. 5.773 de 2006, que dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior no sistema federal de ensino, em seu artigo 16, define o PDI como um documento que deve identificar a instituição de ensino superior em relação aos seguintes elementos:

- Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- Projeto pedagógico da instituição;
- Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;
- Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- Infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando: a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos; b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS;
- Oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
- Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Segundo as exigências do Decreto, é necessário que os PDI's das instituições de ensino superior apresentem, pelo menos, os dez itens apresentados acima. Com base nisso, o Ministério da Educação elaborou eixos temáticos que contemplam os elementos demandados pela referida lei e fornece instruções para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional através

de seu Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS (<http://sapiens.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>), definindo que o documento deve ser criado para um período de cinco anos e contemplar as oito dimensões apresentadas no Quadro 02.

Quadro 02 - Eixos temáticos essenciais para a estruturação do PDI

Eixos temáticos essenciais	Principais aspectos
Perfil institucional	- histórico da instituição; - missão, objetivos e metas (com cronograma); - área de atuação;
Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	- organização didático-pedagógica; - políticas de ensino, pesquisa e extensão; - políticas de gestão; - responsabilidade social e inserção regional;
Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos	- situação atual dos cursos; - cronograma de expansão;
Perfil do corpo docente	- composição; - plano de carreira; - critérios para seleção e contratação; - cronograma e plano de expansão;
Organização administrativa	- estrutura organizacional; - órgãos colegiados; - órgãos de apoio;
Políticas de atendimento aos discentes	- biblioteca e laboratórios; - recursos tecnológicos e áudio visuais; - acessibilidade; - plano de expansão da estrutura;
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	- auto-avaliação institucional;
Aspectos financeiros e orçamentários	- gestão econômico-financeira; - planos de investimentos; - previsão orçamentária e cronograma de execução;

Fonte: Elaborado pelos autores com base no Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS.

Ao comparar os eixos temáticos definidos pelo MEC e as exigências do artigo 16 do Decreto n. 5.733, denota-se que essas dimensões são uma interpretação da lei que expressam as demandas de forma objetiva e sistemática, com o intuito de auxiliar as instituições na elaboração de seus PDI's. Mello *et al.* (2013) explicam que as dimensões propostas pelo MEC servem como um guia para auxiliar na elaboração do PDI, que deverá considerar as normas vigentes, além de ser redigido com clareza e objetividade, demonstrando coerência e viabilidade, explicitando a forma como foi construído e como irá interferir na instituição.

Os aspectos essenciais do PDI demonstram que esse documento integra o planejamento estratégico das instituições de ensino, tendo em vista que contempla os objetivos e os planos de ações que devem ser executados a médio e longo prazo, envolvendo a instituição como um todo. Para Picchiai (2012), o Plano de Desenvolvimento Institucional é parte do planejamento estratégico da organização, materializado em um documento vivo que serve de referência e consulta a comunidade.

Da mesma forma, corroboram Francisco *et al.* (2012) ao considerar o PDI como ferramenta importante para a gestão institucional, pois esse instrumento possibilita contextualizar o cenário estratégico da instituição e guiar as políticas institucionais para o atingimento dos objetivos, principalmente em relação a eficácia do ensino e aprendizagem. A importância do PDI como norteador da gestão das instituições de públicas é evidenciada também por Melo *et al.* (2012), que consideram o atingimento dos objetivos planejados como o maior desafio atual da administração pública, pois há uma maior exigência por parte da sociedade em relação a qualidade dos serviços prestados, da transparência das ações e do cumprimento da missão das instituições.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Orientada para analisar como estão estruturados os PDI's aplicados pelos Institutos Federais, a presente pesquisa utiliza o método de estudo de caso, tendo em vista que, segundo Yin (2015), esse delineamento possibilita uma investigação empírica para estudar um fenômeno contemporâneo, aprofundando essa análise em relação ao contexto no qual está inserido. Uma das técnicas a ser utilizada para a coleta de dados em um estudo de caso é a consulta a fontes documentais, considerada imprescindível para esse tipo de pesquisa, uma vez que permite ao pesquisador obter informações específicas acerca de seu objeto de estudo (GIL, 2009).

Dessa forma, para viabilizar a análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional dos trinta e oito Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental no website institucional de cada IFET, haja vista que o PDI deve ser divulgado e estar à disposição da comunidade em geral, conforme a Lei de Acesso à Informação - Lei n. 12.527/2011. Essa técnica de coleta de dados foi escolhida, pois conforme Rodrigues (2007), através desse processo é possível obter e apresentar informações referentes ao objeto, possibilitando determinar do que ele consiste, além de mensurar e comparar suas características, situando-o em relação às circunstâncias.

Para verificar se os documentos analisados atendem aos requisitos e exigências legais de estruturação, o processo de análise de dados foi desenvolvido por meio da técnica de análise de conteúdo. Conforme Vergara (2012), a referida técnica compreende três fases de estudo: i) pré-análise: seleção do material; ii) exploração do material; e iii) tratamento e interpretação dos dados. Assim, a partir das fases apresentadas, os dados coletados na pesquisa foram: pré-analisados; organizados por unidades de análise (IFETs); categorizados por eixos temáticos e, posteriormente, tratados e interpretados de forma qualitativa.

Salienta-se que ao buscar pelos PDI's nos sítios institucionais dos IFET's, dois documentos não foram localizados, e outro estava em processo de edição até a presente data e por isso foram excluídos do universo de análise, que consistiu em trinta e cinco documentos. Após a realização dos processos de coletas e análises de conteúdo dos Planos de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, deu-se início à análise dos resultados.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de, primeiramente, entender como os Planos de Desenvolvimento Institucional dos IFET's estão estruturados, buscou-se analisar esses documentos, sintetizando sua estrutura, para então, a partir da análise de conteúdo, identificar se estes cumprem os requisitos legais estipulados pelo Decreto n. 5.773. De acordo com as orientações para elaboração do MEC, há eixos temáticos essenciais que os IFET's devem contemplar ao elaborar seu PDI. O Quadro 03 apresenta a síntese dos PDI's que foram estruturados dentro dos "eixos temáticos essenciais" propostos pelo Ministério de Educação. Este tratamento inicial dos dados diz respeito apenas a

forma de estruturação do documento, não apontando ainda o atendimento aos requisitos legais e o conteúdo abordado que está apresentado nos itens a seguir.

Quadro 03 - Quantitativo de PDI's que atendem aos eixos temáticos essenciais do MEC

Eixos temáticos essenciais	Estrutura elaborada de acordo com eixos temáticos essenciais	
	Nº de PDI's	% de atendimento
Perfil institucional	35	100%
Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	33	94%
Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos	27	77%
Perfil do corpo docente	29	83%
Organização administrativa	28	80%
Políticas de atendimento aos discentes	28	80%
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	33	94%
Aspectos financeiros e orçamentários	29	83%

Fonte: Elaborado pelos autores conforme os resultados da análise de conteúdo.

Partindo dessa análise prévia, observa-se que no geral, a maior parte dos PDI's estudados baseou sua estrutura nos Eixos Temáticos definidos pelo Ministério da Educação, sugerindo que os Institutos consideram útil a forma de estruturação proposta. Destaca-se que todos os documentos analisados adotaram o eixo temático "perfil institucional", e 94% apresentaram os itens "projeto pedagógico institucional" e "avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional". Já o eixo temático com menor aderência foi "cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos", presente em 77% dos PDI's, seguido pelos itens "organização administrativa" e "políticas de atendimento aos discentes", utilizados em 80% dos documentos analisados.

Os Eixos Temáticos estipulados pelo Ministério da Educação sintetizam o artigo 16 do Decreto n. 5.773, que trata sobre os elementos necessários para compor o PDI, e por isso proporcionam uma melhor interpretação dessas demandas. Por esse motivo, é coerente e esperado que os IFET's estruturam seus PDI's dentro dessa perspectiva. No entanto, constatou-se que apenas um item teve 100% de atendimento e questiona-se, a partir disso, se os documentos que não utilizaram a estrutura proposta pelo MEC conseguiram interpretar a lei da forma correta e abordar todas as demandas. Os itens a seguir, apresentam os resultados da análise de conteúdo quanto ao conteúdo abordado e o atingimento dos requisitos legais.

4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

Ao analisar os Planos de Desenvolvimento Institucional dos IFET's, observou-se que é unânime a presença do item "perfil institucional", confirmando que as instituições analisadas atenderam a esse requisito legal na elaboração dos documentos, abordando os aspectos exigidos no artigo 16, alínea I do Decreto n. 5.773. Apesar de a lei exigir que o documento apresente a missão, objetivos e metas da instituição, bem como sua área de atuação e histórico de implementação, não está expresso a necessidade da quantificação das metas institucionais com cronograma, conforme as orientações do MEC.

Entretanto, a lei determina que seja apresentado cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de seus cursos, dando assim margem para interpretação em relação ao cronograma de metas. Em relação a isso, entende-se que o Ministério da Educação sugere que os PDI's apresentem um cronograma de metas, tendo em vista a essência desses documentos como parte do planejamento estratégico dos Institutos. Para Montana e Charnov

(2010) o planejamento estratégico deve incluir objetivos específicos, mensuráveis e delimitados a um período de tempo.

Entre os trinta e cinco PDI's analisados, em relação ao conteúdo abordado, três documentos (8% do total) não apresentaram objetivos e metas acompanhadas de um cronograma de execução, apesar de todos os documentos terem abordado o eixo temático "perfil institucional" conforme as orientações do MEC. Salienta-se que mesmo não trazendo um cronograma, as metas e objetivos foram detalhadas e o prazo para sua execução foi associado ao prazo de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional.

4.2 PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

Em relação ao projeto pedagógico institucional (PPI), está expresso no artigo 16 do Decreto n. 5.773, que o PDI deve contemplar esse item e ainda a organização didático-pedagógica da instituição, em relação aos componentes curriculares, as oportunidades de integralização dos cursos, atividades práticas e de estágio e demais políticas associadas à educação. Devido a importância desse eixo temático, levando em consideração que é o responsável por abordar conteúdos diretamente relacionados à essência dos Institutos Federais como instituições de ensino, o Ministério da Educação sugere que, além de apresentar os quesitos exigidos na lei, o documento demonstre a inserção regional da instituição em seu meio de atuação e a sua responsabilidade social em relação à contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região. Tais itens se justificam, haja vista que entre as finalidades dos IFET's, está a oferta de educação com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local. Em relação a essas orientações, dois PDI's (5% dos documentos) não fizeram, de forma detalhada, um panorama de sua inserção regional e responsabilidade social junto à comunidade.

Em referência as exigências legais, com a exceção também de dois PDI's, todos os demais cumpriram as determinações da lei em relação ao projeto pedagógico institucional e organização didático-pedagógica. Os dois documentos em que não constaram de maneira completa e detalhada o PPI, citaram que esses itens estão sendo reformulados e ainda não foram aprovados pelo Conselho Superior.

4.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS

Os requisitos previstos em lei referente ao cronograma de desenvolvimento da instituição em relação aos seus cursos determina que o PDI deve incluir um cronograma de implantação de novos cursos, especificando a programação da abertura destes e as vagas a serem ofertadas. O MEC acrescenta a essa exigência que as instituições apresentem a situação atual dos cursos em funcionamento. O cronograma de ampliação do portfólio de cursos é item essencial ao PDI, pois os Institutos Federais são instituições ainda muito recentes, instituídas por lei em 2008 e ainda estão em fase de expansão, e por isso devem programar seu crescimento com base nas demandas locais.

Constatou-se que 5% dos trinta e cinco documentos analisados (correspondendo a dois PDI's) não apresentaram cronograma de expansão da oferta de cursos, e apesar de citarem a intenção e necessidade da ampliação da rede, não detalharam de forma precisa esse objetivo e não estipularam prazos para o seu atingimento. Nesse sentido, para esses casos, observa-se que a não programação de forma organizada da implementação de novos cursos dificulta o planejamento como um todo, já que envolve a gestão em relação à previsão de recursos financeiros e humanos e expansão da estrutura física. Destaca-se também que esse eixo temático foi o que teve a menor aderência, denotando que ao não adotar as recomendações do MEC, há uma maior dificuldade em atender aos requisitos legais.

4.4 PERFIL DO CORPO DOCENTE

O eixo temático “perfil do corpo docente” que deve englobar, nos termos da lei, o perfil e composição do corpo docente, critérios de seleção e contratação, a existência de planos de carreira, regime de trabalho e procedimentos para substituição eventual de professores do quadro não foi atendido por cinco PDI’s (14% dos documentos), os quais não apresentaram a composição atual do quadro docente em relação à titulação e experiências. A visualização dessas informações possibilita a projeção da necessidade de qualificação do quadro atual e a identificação da necessidade de ampliação do corpo docente.

Destaca-se ainda que alguns PDI’s não abordaram o plano de carreira e os critérios de seleção e contratação de forma detalhada no próprio documento, no entanto citaram a existência desses conteúdos em resoluções específicas. Ainda, o MEC prevê que o documento deve trazer um cronograma e plano de expansão do quadro docente, mas 17% dos Planos de Desenvolvimento Institucional (seis documentos) analisados não seguiram essa orientação.

Esses dados demonstram que, apesar de a maioria dos documentos (83%) apresentarem esse eixo temático, eles não conseguiram abordá-lo de forma efetiva. A importância da quantificação da necessidade futura de pessoal e a estipulação de prazos para contratações estão atreladas às metas relacionadas à expansão da oferta de cursos, e por isso é essencial que seja elaborada de forma minuciosa.

4.5 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Para o Decreto n. 5.773, a descrição da organização administrativa nos Planos de Desenvolvimento Institucional deve incluir as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados. O Ministério da Educação, ao explicar esse eixo temático determina que este deve abranger a estrutura organizacional, as instâncias de decisão e o organograma institucional e acadêmico, descrevendo os órgãos colegiados e de apoio às atividades acadêmicas.

No que se refere ao atendimento dos requisitos legais, trinta e dois documentos analisados (91%) trouxeram a descrição da organização administrativa de forma detalhada, satisfazendo as exigências da lei. Isso significa que três PDI’s não foram eficazes em cobrir esse eixo temático em sua totalidade, pois apresentaram apenas o organograma institucional em alguns casos, ou somente listaram os membros que compõem os cargos relacionados aos órgãos colegiados, sem descrevê-los.

4.6 POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES

O eixo temático que engloba as políticas de atendimento aos discentes não está expresso na lei sob essa nomenclatura, porém está descrito nas orientações do Ministério da Educação para cobrir os aspectos exigidos no Decreto n. 5.773 relacionados à infraestrutura física e acadêmica, no que diz respeito à biblioteca, laboratórios e plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, incluindo cronograma de ampliação das instalações físicas. De maneira geral, os PDI’s analisados atenderam a esses propósitos, descrevendo de forma detalhada toda a infraestrutura dos campi no que tange a estrutura física disponível para atender aos alunos, incluindo acervo de material bibliográfico, laboratórios e recursos tecnológicos e os planos existentes para atendimento a pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida.

Contudo, em relação ao plano de expansão da estrutura, três documentos (8% do total) não apresentaram cronograma para realização das obras propostas, e apesar de citarem a

necessidade e intenção de expansão da estrutura, não foram estabelecidos prazos concretos para o atingimento dessas metas. Salienta-se novamente a importância da estipulação de prazos para o planejamento eficiente, haja vista que a expansão da estrutura física está associada à ampliação da oferta de cursos e necessita da programação para alocação de recursos.

4.7 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Para o Decreto n. 5.773, esse item deve apresentar os procedimentos para realização da auto-avaliação institucional. O Ministério da Educação orienta que esse processo deve estar em consonância com a Lei n. 10.861, que discorre sobre o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

As análises executadas em relação à avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional se detiveram em verificar se os Institutos possuíam esse item expresso e detalhado em seus Planos de Desenvolvimento Institucional. Destaca-se que todos os documentos analisados atenderam as exigências legais no que tange ao cumprimento desses quesitos. Porém, não foi verificado se os procedimentos descritos referente à auto-avaliação institucional estão de acordo com lei do SINAES.

4.8 ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

Os aspectos financeiros são parte essencial do planejamento, pois não é possível estabelecer metas sem o conhecimento da capacidade e sustentabilidade financeira de uma instituição. Isso porque a gestão financeira possibilita associar as metas estipuladas aos planos de investimento e previsão da alocação de recursos. Entende-se que é por esse motivo que esse item deve fazer parte dos PDI's dos Institutos Federais.

Apesar de ter sua importância reconhecida, ao analisar os Planos de Desenvolvimento Institucional, esse foi o item que apresentou maior fragilidade. Entre os trinta e cinco documentos analisados, 25% (nove documentos) não foram eficazes em abordar algum dos quesitos sugeridos pelo MEC, que incluem a apresentação de estratégias de gestão econômico-financeira, planos de investimento, previsão orçamentária e cronograma de execução. Denota-se, a partir dessas constatações, a necessidade de maior atenção na elaboração dos PDI's no que tange a gestão financeira dos Institutos, não apenas por ser exigência legal, mas pelo fato de ser um aspecto de extrema importância no planejamento e na administração pública, tendo em vista que o sistema orçamentário público baseia-se na previsão de receitas e despesas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Planos de Desenvolvimento Institucional são parte do planejamento estratégico dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e apesar de sua elaboração e divulgação estar expressa em lei, sua importância está atrelada ao papel que esse documento exerce em auxiliar essas instituições a realizar um panorama de sua situação atual e projetar ações para o futuro. De maneira geral, os resultados obtidos através da análise de conteúdo demonstram que a maior parte dos IFET's elaboram seus PDI's de maneira eficaz, atendendo aos requisitos legais em relação à estrutura. No entanto, o que se sobressai é a constatação de que muitos documentos apresentaram alguma fragilidade em relação ao conteúdo abordado, sugerindo que há certa dificuldade em interpretar as exigências do Decreto n. 5.773.

As orientações definidas pelo Ministério da Educação e apresentadas na forma de eixos temáticos servem justamente para auxiliar os gestores na elaboração desses documentos, tendo em vista que resume e descreve de forma mais detalhada as exigências expressas na lei. Essa

observação é corroborada pelos resultados encontrados nesse estudo, que demonstram que aqueles PDI's que tiveram sua estrutura centrada nos eixos temáticos definidos pelo MEC conseguiram abordar de forma precisa e minuciosa as determinações do referido decreto.

Outra observação que deve ser enfatizada diz respeito à impossibilidade de localizar dois PDI's nos *websites* institucionais dos IFETs, e o fato de um deles ter sido apresentado de forma parcial. Porém, não se sabe ao certo se esses documentos apenas não foram atualizados nos sítios eletrônicos, ou se ainda estão em processo de elaboração. Esse cenário revela uma limitação da presente pesquisa que se deteve apenas a pesquisa documental e bibliográfica, e as instituições não foram consultadas ou visitadas. A pesquisa de campo, que poderia ser realizada com gestores envolvidos na elaboração dos PDI's agregaria informações práticas sobre como esses documentos são elaborados e as dificuldades enfrentadas nesse processo.

Por outro lado, tem-se que considerar que o presente estudo contribui para um entendimento sobre a importância dos Planos de Desenvolvimento Institucional para os IFET's, demonstrando como esses documentos estão estruturados, as exigências legais e as fragilidades encontradas para o atendimento de todos os itens, fomentando ainda discussões sobre o planejamento estratégico colocado em prática pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Identificou-se também uma lacuna na literatura no que tange Planos de Desenvolvimento Institucional dos IFET's devido a essas instituições serem ainda muito recentes no âmbito da educação federal. Sugere-se, portanto, estudos futuros centrados nessa temática, incluindo pesquisas de campo para enriquecer as análises.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto n. 5.773 de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 10 mai. 2006.

BRASIL. Decreto n. 7.566 de 23 de setembro de 1909. Créa nas capitais dos Estados da Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Rio de Janeiro, RJ, 23 set. 1909.

BRASIL. Lei n. 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] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011: Regula o acesso a informações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 nov. 2008.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A., FERREIRA, M. das G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, J., et. al. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional de Instituições de Ensino Superior Participantes da Associação de Universidades Grupo Montevideo – AUGM. In: Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, XIII, 2013, Santa Catarina.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf>. Acesso em 10 nov. 2015.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: uma integração necessária. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PACHECO, E. Os Institutos Federais: Uma Revolução na Educação Profissional e Tecnológica. Brasília: MEC, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=3787-cartilha-eliezer-final&category_slug=marco-2010-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 30 nov. 2015.

PICCHIAI, D. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 23-45, dez. 2012.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SAPIEnS/MEC. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em 01 dez. 2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos de Administração**: a busca do essencial. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Centro de estudos educação e sociedade**. Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361>. Acesso em 11 nov. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de casos: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.