FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)

PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR

Samara Bruzadelli Moscardini

Uma análise da aderência do plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais com as metodologias de Planejamento Estratégico

GOIÂNIA

2013

FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)

PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR

Samara Bruzadelli Moscardini

Uma análise da aderência do plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais com as metodologias de Planejamento Estratégico

Dissertação apresentada no Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria, como requisito principal para a obtenção do Título de Mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Bontempo.

Linha de pesquisa:
Gestão Estratégica de Empreendimentos

GOIÂNIA

2013

FACULDADE ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR

Samara Bruzadelli Moscardini

Uma análise da aderência do plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais com as metodologias de Planejamento Estratégico

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof. Dr. Paulo Bontempo – (Orientador - ALFA)

_____

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander - ALFA

_____

Prof. Dr. Cleyzer Adrian da Cunha - Universidade Federal de Goiás

GOIÂNIA

2013

Dedico este trabalho aos meus pais, Doquinha e Cecília, que me mostraram, através do exemplo de vida, a importância da educação e me transformaram no que sou.

Dedico, também aos meus irmãos: João Sergio e Tiago;

as minhas cunhadas: Juliana e Lausanne, que me estenderam a mão, me ouviram e sempre presentes em qualquer situação.

Ao meu sobrinho Guilherme, que aliviou meus pensamentos com alegria e esperança.

Minha família, meu "porto seguro", meu mundo. Por isso, presenteio-a com esta Dissertação, como sinal de eterna gratidão.

PAI CELESTE agradeço, profundamente, pelo dom da vida e
por sua presença em todos os momentos de tropeço,
mas que permitiu a conclusão de mais este capítulo de minha jornada.
Agradecimentos a diversas pessoas que fizeram que o caminho, até aqui, fosse menos árduo. Pessoas especiais que me suportaram no mau humor, nas minhas irritações.
Muitas outras que me ouviram e me convenceram que o resultado valia a pena.
Nos vacilos me estenderam as mãos.
Queridos amigos, tudo seria sem graça sem a presença de vocês!
Agradeço, imensamente, a presença de minha família
que me ajudou a preservar princípios e valores.
Obrigada, João, Juliana, Tiago, Lausanne e Guilherme pela
compreensão, presença e apoio em qualquer que fosse minha decisão.
Em especial, agradeço aos meus pais: Doquinha e Cecília.
Sem eles, com certeza, essa dissertação não teria um ponto final.
Em meus TCCs, tive o prazer de ouvir as críticas de minha mãe; agora, nesta caminhada, as avaliações de meu pai foram imprescindíveis!
Não posso deixar de mencionar as tias, tios, primos e primas.
Nossa quantas primas!Vocês me fazem sentir especial e sabem o valor de suas contribuições. Nessa etapa, e em todas as outras de minha vida.

RESUMO

MOSCARDINI, Samara Bruzadelli. **Uma análise da aderência do plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais com as metodologias de Planejamento Estratégico.** Goiânia, 2013, 98f.. Dissertação (Mestrado). Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional. Faculdades Alves Faria, 2013.

A presente dissertação tem como objetivo analisar o plano de desenvolvimento institucional (PDI) do IFSULDEMINAS, como uma metodologia de planejamento estratégico. No processo de elaboração desta pesquisa, foi feito um levantamento histórico dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, desde as Escolas de Aprendizes e Artífices até o atual modelo. Este trabalho busca realizar um estudo sobre o planejamento estratégico no contexto educacional. Pretende também analisar qual o papel exercido pelo Plano de Desenvolvimento Institucional na instituição estudada. Foi utilizada a metodologia do "estudo de caso" para analisar a aderência entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e as metodologias de Planejamento Estratégico. Foram realizadas entrevistas com os atuais gestores do Instituto e também foram analisados documentos gerenciais da organização. Foi possível constatar que esses planos se ligam quanto ao seu processo de elaboração, suas partes integrantes, objetivos e forma de utilização. Entretanto, a partir da pesquisa realizada foi possível concluir que o PDI ainda precisa ser utilizado como um Planejamento Estratégico.

Palavras – chave: Educação Tecnológica. Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

Moscardini, Samara Bruzadelli. **An analysis of the adherence of institutional development plan of the Federal Institute of Education Science and Technology South of Minas Gerais com methodologies Strategic Planning.** Goiânia, 2013, 98 p. Thesis (Master). Professional Masters in Regional Development. Colleges Alves Faria, 2013.

This research aims to analyze the institutional development plan (IDP) of IFSULDEMINAS as a strategic planning methodology. For the development of this research was a survey of the historic Federal Education, Science and Technology from the School of Apprentices and Craftsmen was done until the current model. This research attempts to make a study of strategic planning in the educational context. It also intends to examine the role played by the Institutional Development Plan in the institution. A study case was used as a methodology to examine the adherence between the Institutional Development Plan and Strategic Planning methodologies. Interviews were conducted with the current managers of the Institute were also analyzed documents and management of the organization. It was found that these plans are linked as to their development process, its constituent parts, objectives and method of use. However, from the survey it was concluded that the IDP has not been used as a Strategic Planning.

Keywords: Technological Education. Institutional Development Plan. Strategic Planning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....8
1 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA NO BRASIL E O PDI....12
1.1 Histórico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais.....28
1.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional.....33
2 REFERENCIAL TEÓRICO 39
2.1 Planejamento Estratégico.....39
2.2 Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino.....49
3 ANÁLISE COMPARATIVA, ENTRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....60
3.1 Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – IFSULDEMINAS.....69
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....79
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....85
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....91
BIBLIOGRAFIA.....95

INTRODUÇÃO

O Governo Federal, através do Ministério da Educação e Cultura (MEC), tem investido na expansão das Instituições de Ensino a partir de 2002. Desde este ano até 2011 aumentou o número de escolas de 140 para 366. Esse plano de expansão objetiva ampliar a disponibilidade de mão de obra qualificada no mercado de trabalho, principalmente, de profissionais de nível técnico.

Em dezembro de 2008 muitas escolas de educação técnica e tecnológica passaram por transformações e/ou unificações, tornando-se Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. Esta modificação fez surgir novas exigências, entre elas, o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Os Institutos Federais de Ensino originaram-se para oferecer uma formação acadêmica tecnológica; inicialmente, para meninos da região. Hoje, os benefícios que esses órgãos oferecem são inúmeros e não apenas para a população local, mas para o desenvolvimento regional.

Essa união ocorreu com Câmpus já estruturados e em pleno funcionamento, que agiam individualmente e tiveram seus objetivos e atividades unificadas. Uma nova identidade estava sendo formada. Sousa (2006, p. 109), mostra a importância desta identidade:

> A identidade de uma IES é construída por um conjunto de significações e de políticas de representações (RAJAGOPALAN, 2002) que se afirmam no cotidiano; isso indica que, para entendê-la, é preciso considerar a trajetória das mudanças e mutações que assinalam a sua existência.
>
> A compreensão dos indicadores, nessa perspectiva, precisa ter como pano de fundo o desvelar da identidade institucional, os valores a serem afirmados, a visão geral que permite defini-la como instituição de ensino superior e, ao mesmo tempo, distingui-la mediante sua especificidade.

O grande número de fusões e implantações de instituições de ensino elevou a competitividade entre elas. A carência do mercado de trabalho e a dinâmica em que vivem as instituições de ensino nos dias atuais exige uma reflexão constante sobre seu planejamento estratégico e seu modelo de gestão. Isto torna inseparáveis objetivos acadêmicos e administrativos.

Além da necessidade legal, esta nova estrutura, identidade e os planejamentos precisavam ser estabelecidos, através de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como pode ser explicado:

> A organização das dimensões em focos de análise tem como referência o documento fundamental da instituição, o PDI, base, portanto, para análise da instituição. Nesse documento são revelados os propósitos, os compromissos sociais e éticos que a instituição assume, que deve ser submetido à aprovação do Conselho Nacional de Educação, e que explicita a missão socioeducacional da instituição. Considerando que muitos professores, funcionários e alunos desconhecem tal documento, ele é, de fato, o elemento norteador das ações para o julgamento das informações coletadas no processo de avaliação (SOUSA, 2006, p. 112 e 113).

FRANCISCO et al. (2012, p. 85) afirmam que "Nesta conjectura, o processo de planejamento estratégico passa a ser fundamental para a consolidação dos objetivos institucionais, especificamente vinculados as tendências que o segmento deve enfrentar".

Tachizawa e Andrade (2006, p. 38), afirmam: "a necessidade de uma readequação das organizações do setor educacional, o que implica reestruturá-las em torno de um modelo de gestão que dê suporte a uma administração profissional...".

A união de 3 Escolas Agrotécnicas Federais do Sul de Minas Gerais (Muzambinho, Machado e Inconfidentes) fez surgir o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), geridos por uma Reitoria instalada em Pouso Alegre.

O Plano de Desenvolvimento Institucional foi elaborado no momento em que estava se estruturando uma nova Instituição de ensino, o IFSULDEMINAS, formado pela união de três Escolas Agrotécnicas que já tinham objetivos, planos de ação, missões, visões, particularidades e anseios próprios. Foi criada uma Reitoria para dirigir esta nova estrutura. O processo de criação de um novo Órgão e do PDI foi realizado ao mesmo tempo, já que a Lei exigia que se tivesse este instrumento.

As Escolas Agrotécnicas, antes da transformação ofereciam educação de nível técnico e, com a mudança para Institutos Federais obtiveram autorização para oferecer cursos de nível tecnológico, superior, mestrado e até doutorado, além de desenvolver pesquisa e extensão.

O ensino passou a ser oferecido a toda região do Sul de Minas Gerais com a criação de novas unidades, qualificando um maior número de pessoas, permitindo que elas se tornem profissionais com maiores competências.

No processo de instalação de uma nova unidade, já se pode notar mudanças imediatas, como por exemplo, a demanda de empregos na cidade, seja para a construção ou para a nomeação de novos servidores para o funcionamento daquela unidade. Mas os frutos a serem colhidos com a educação da população serão em longo prazo, pois os cursos oferecidos não são apenas de curta duração. Nota-se assim, que a gestão de uma instituição de ensino requer ações com resultados de curto a longo prazo.

Para que um Câmpus comece a funcionar, muita coisa precisa ser decidida: onde se instalar, quais os cursos a serem implantados, que atendam as necessidades e promovam o desenvolvimento regional, como também as carências locais. Quais serão os cursos de interesse da população e qual o número de servidores e professores, tanto quanto suas especializações.

São muitas as questões que devem ser respondidas para se fazer um planejamento adequado. Nestes cinco anos de existência do IFSULDEMINAS não se sabe se as ações realizadas condizem com os objetivos propostos no PDI e se as ações propostas tem caráter estratégico.

O PDI, como o próprio nome já deixa claro, é um plano para o desenvolvimento da instituição. O problema é saber se este plano é seguido pelos gestores, haja vista que eram Instituições diferentes que se uniram. Existe a necessidade de se verificar qual o papel deste instrumento na nova Instituição. Para isto, é importante saber se quem o fez são as mesmas pessoas que hoje tomam as decisões e se os gestores atuais seguem o PDI para realizar suas ações. Enfim, faz-se necessário verificar a efetividade do Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013 do IFSULDEMINAS.

Dessa forma existem questões que devem ser respondidas:

Qual o papel deste Plano na nova Instituição?

Os gestores que criaram o PDI, são os mesmos que estão hoje na gestão?

Os gestores, de hoje seguem os planos feitos para a Instituição?

E por último, e mais importante, o PDI 2009-2013 é efetivo e é um plano estratégico?

O objetivo geral dessa dissertação é realizar uma análise sobre a aderência do Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais como uma metodologia de Planejamento Estratégico.

Desta forma os objetivos específicos são:

– Relacionar os eixos exigidos para a criação de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e como é feita a sua elaboração;

– Estabelecer os elementos que formam um Planejamento Estratégico e um PDI;

– Comparar o PDI com as metodologias de Planejamento Estratégico;

– Mostrar a importância do planejamento estratégico e do PDI como um instrumento de gestão.

– Verificar, por meio de entrevistas com os atuais gestores do IFSULDEMINAS, se o PDI foi implantado e como o instrumento é utilizado, de fato, na instituição.

Esta dissertação está dividida em três partes. Na primeira parte, foi feito um levantamento histórico da evolução da educação tecnológica no Brasil, onde podem ser verificados também aspectos da economia e política que influenciaram muitas das mudanças que ocorreram por mais de 100 anos. A pesquisa, para realização deste histórico, foi feita através de livros comemorativos aos 100 anos da rede tecnológica publicado por alguns Institutos Federais; informações também foram encontradas em folhetos; também comemorativos e informativos do MEC. No momento em que foi elaborado o estudo direcionado ao histórico do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, as informações foram retiradas dos sites institucionais, pois nenhuma das escolas tem em seus "registros", a formalização deste estudo. O levantamento histórico da Organização ainda está sendo feito através de análise dos documentos de cada Câmpus.

A segunda parte da dissertação é o referencial teórico utilizado para realização da pesquisa e análise dos dados documentais. Foi realizado um estudo sobre o Planejamento Estratégico, o seu conceito, as etapas para a elaboração e execução do planejamento sob a ótica de alguns autores. Em seguida, foi analisada a existência deste planejamento em Instituições de Ensino. Como ele vem sendo abordado nestas "empresas", pode-se notar que são poucos os estudos realizados neste sentido. E por último, foi feita comparação do tema abordado ao um Plano de Desenvolvimento Institucional, os pontos em comum e de abordagem entre ele e como eles tem sido utilizados nas IES.

A pesquisa institucional e a análise do PDI do IFSULDEMINAS formam a terceira parte desta dissertação. Sobre o PDI, foi levantado o que foi abordado por ele e o que foi cumprido ou não através de análise documental. Através da pesquisa de estudo de caso, realizada com os gestores do Instituto, para se obter informações sobre qual a representatividade do PDI em vigência, como este plano tem sido utilizado nesta gestão além de saber como o objeto desta dissertação é visto pela atual gestão da IES analisada.

Esta dissertação justifica-se, pois um novo PDI está sendo elaborado pela IES e ao fazer a comparação do instrumento atual a um Planejamento Estratégico, fica mais fácil mostrar a sua importância e assim colocá-lo em ação. A pesquisa irá mostrar se o Plano vigente teve utilidade para a gestão atual.

Ao se analisar a aplicabilidade do Plano já existente, se identificará os erros levando a uma melhor estruturação do novo PDI, com a unificação de todos os objetivos dos Câmpus para o crescimento do Instituto de uma forma ordenada e conjunta. Assim, valorizando todas suas Unidades.

1 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA NO BRASIL E O PDI

O desenvolvimento da educação profissional no Brasil tem suas raízes nas sucessivas alterações na estrutura produtiva, principalmente no desenvolvimento industrial, que exigiu a adequação progressiva da educação aos interesses da classe empresarial. Toda esta conjuntura do início do século XX convergiu para que surgisse e se estabelecesse o ensino profissionalizante no Brasil (BONAN, 2010, p. 21).

A mão de obra, tanto no Brasil Colônia quanto no Império, era fundamentalmente artesanal, ou seja, o trabalho realizado nesta época era baseado na força braçal dos trabalhadores, quase sem nenhuma tecnologia ou ainda bastante precária. Após o Decreto da Abolição do Trabalho Escravo no país, em 1889, o número de fábricas instaladas era de 636 estabelecimentos com aproximadamente 54 mil trabalhadores, de acordo com o portal do Ministério da Educação e Cultura (MEC) (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 1).

Em 1906, o Presidente Afonso Pena, em seu discurso de posse, afirmou categoricamente que "o Século do Progresso não se faria sem o conhecimento de educação", como mostra o folheto Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica – Uma história de muitas histórias: "A criação e a multiplicação de institutos de ensino técnico e profissional muito podem contribuir também para o progresso das indústrias, proporcionando-lhes mestres e operários instruídos e hábeis" (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 3).

No mesmo ano, o então Presidente do Rio de Janeiro, Nilo Peçanha, seguindo orientações de Afonso Pena, assinou a criação de quatro escolas profissionais naquela unidade federativa: Campos dos Goytacazes, Petrópolis, Niterói e Paraíba do Sul; sendo os três primeiros para atender ensino de ofícios e o último para aprendizagem agrícola (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 3).

Em 13 de setembro de 1909, como Presidente do Brasil, Nilo Peçanha cria um conjunto de Escolas de Aprendizes com a justificativa de "prover as classes proletárias de meios que garantissem a sobrevivência, isto é, prover os desfavorecidos da fortuna". Essa expressão contida no decreto nº 7.566 do mesmo ano, assinado pelo Presidente Nilo Peçanha no ato de criação dessas escolas, em cada uma das capitais federativas, com exceção da de Campos (RJ) e a de Pelotas (RS).

O Decreto de criação das escolas de aprendizes e artífices justifica-se considerando as situações sociais que influenciaram o seu surgimento, já que o proletariado vinha aumentando e precisava de meios e de condições para sobreviver. Para que isso acontecesse,

era necessário que os desfavorecidos economicamente adquirissem o hábito de trabalho, preparo intelectual e técnico para que se afastassem da ociosidade, escola do vício e crime porque de acordo com o Decreto nº 7.566 de 13 de setembro de 1909, é um dos deveres do Governo da República formar cidadãos úteis à Nação.

Os objetivos destas Escolas de Aprendizes, então, se direcionavam à qualificação da mão de obra e um controle especial dos filhos das classes proletárias, jovens em situação de risco social. Identifica-se nessa decisão a atribuição do exercício de política moral e assistencialista adotada por esta gestão (Decreto de Criação das Escolas de Aprendizes e Artífices – Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 2009 e DEORCE et al., 2009, p. 37).

Em 21 de Outubro de 1909, Nilo Peçanha assina o Decreto 7.622, criando a Escola Anexa ao Posto Federal, atualmente Câmpus Pinheiral (IFRJ) destinada ao ensino agrotécnico.

No ano de 1918 foram criados os Patronatos Agrícolas pelos motivos explicitados por Boeira (2012, p. 5):

> Todavia, no que concerne aos Patronatos Agrícolas, apesar do encaminhamento dado à formação profissional, os estabelecimentos acabaram reforçando o caráter assistencial (e punitivo), no qual se asseverava o papel regenerativo de uma educação pelo trabalho.
>
> A educação estabelecida em instituições educacionais como os patronatos agrícolas tinha a expectativa de revogar as tendências criminosas pré-existentes ou adquiridas pelos menores, modificando as influências ditas perniciosas ou maléficas que o meio constituía. Através da remoção, associada ao distanciamento geográfico de seus lares, a educação destes possibilitaria superar tendências viciosas, incorporadas pelas influências socioeconômicas ou hereditárias do meio do qual eram provenientes.
>
> A denominação Patronato foi usual num período histórico em que a preparação para o trabalho ligava-se à moralização da sociedade e sua adequação às necessidades liberais pregadas pela nova república.

Em 1927, o Projeto de Fidelis Reis cria a obrigatoriedade do ensino profissional e em 1930 é criado o Ministério da Educação e Saúde Pública que passa a supervisionar as Escolas de Aprendizes e Artífices, através da Inspetoria do Ensino Profissional Técnico que em 1937 pela Lei 378 as transformou em Liceus Industriais, destinados ao ensino profissional com características artesanais voltadas para a produção em série (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa).

Quando a Constituição de 1937 foi promulgada, a ideia que a norteava era a educação dos filhos dos proletários. Os pais enviavam seus filhos para que completassem os estudos e aprendessem um trabalho para ganhar a vida e ou para se alimentarem da merenda reforçada (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 6 e 7).

Apesar da Constituição ter tal objetivo assistencial, nessa época, apenas uma em cada cinco crianças frequentavam a escola. O fato de que não havia escolas suficientes para o atendimento da população e o número crescente de indústrias fez com que grande fluxo migratório se dirigisse para os grandes centros (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 6).

Para conter este processo migratório e incentivar os estudantes às suas origens rurais, as escolas foram elevadas a escolas médias de agricultura. Com isto, foram criadas escolas em diversas partes do Brasil para que administradores de fazenda se preparassem para a agricultura (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 9).

Ao que tudo indica, esse ensino visava principalmente promover a criação do gado fundamentada em técnicas, para possivelmente, fornecer matrizes de animais e incentivar o crescimento da pecuária. Pensava-se talvez, também, na orientação de vaqueiros com a ajuda de engenheiros e veterinários (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 8).

O ensino industrial foi impulsionado por novas escolas e novas especializações acrescentadas às existentes (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p.6). O capitalismo industrial nacional, com total apoio do Estado, foi alterando a atividade agroexportadora para a atividade industrial entre 1930 e 1945 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008, p.13).

O Ministro da Fazenda Gustavo Capanema, em 1941, impulsionou a chamada reforma "Capanema", conhecida como Leis Orgânicas da Educação. Esta reforma constitui-se de ensino normal, industrial técnico, comercial técnico e agrotécnico. O ingresso nas escolas industriais exigia exame de admissão e os cursos eram divididos em dois níveis: básico industrial, artesanal de aprendizagem e mestria; curso técnico industrial. Essa reforma distinguia os detalhes da atividade educacional centralizando as decisões dos conteúdos, dos currículos aos horários de aula. A fim de supervisionar as normas e diretrizes traçadas, foi constituído um corpo de inspetores (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa).

A Reforma Capanema se encarregou de enviar para os Estados Unidos professores para se especializarem em Orientação Educacional e outras matérias consideradas importantes para amenizar os problemas sociais do Brasil (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p.10). Somente com as mudanças implantadas pela Capanema, a sistematização do ensino deixou de lidar unicamente com os ofícios artesanais para dar maior importância às necessidades da indústria manufatureira exigida pela industrialização (AMORIN, 2004 apud FAGUNDES; LUZ, 2009, p.76).

No ano de 1942, o Decreto 4.127, de 25 de fevereiro, transforma os Liceus Profissionais em Escolas Industriais e Técnicas, oferecendo a formação profissional em nível equivalente ao ensino secundário (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa). Assim, os alunos que

se formassem em cursos técnicos autorizados poderiam ingressar no ensino superior de equivalente formação. Nesse momento, a baixa renda deixou de ser pré-requisito para ingressar nas escolas de aprendizado de um ofício, mas continuava sendo indispensável (BONAN, 2010, p. 66).

Em 1944, a participação da Força Expedicionária Brasileira na II Guerra Mundial e o empréstimo financeiro dos Estados Unidos ao Brasil, no governo de Getúlio Vargas impulsionaram a industrialização brasileira (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa). O ideal de Getúlio Vargas era que o Brasil se tornasse uma grande família, e, com isso, foram surgindo os internatos com o objetivo de "acolher a imensidão de crianças miseráveis. As escolas que surgiram acabaram tornando-se novos lares, lugares onde as esposas de diretores e professores assumiam a administração dos dormitórios e dos refeitórios com ternura e rigor*"* (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 6).

Bonan (2010, p.69) mostrou a representatividade da educação tecnológica de engenharia no país quando ela menciona que:

> No dia de 25 de julho de 1946, através da resolução 51, o Conselho Federal de Engenharia e Arquitetura reconhece todos os alunos diplomados pelas escolas técnicas ou equivalentes como técnicos de nível médio, os quais poderiam solicitar registro aos conselhos regionais, para obtenção de suas carteiras profissionais.

Ainda:

> A resolução trouxe um grande benefício à causa do ensino industrial, pois legislava sobre os diplomados pelas Escolas Técnicas, ligando-os aos engenheiros, e permitindo-lhes certos trabalhos que, antes, só eram exclusivos dos profissionais de grau superior. A medida de grande alcance veio a valorizar os técnicos (p. 71).

Estudiosos afirmam que, quanto a ditadura getulista, (1937/1945) ela possuía "um senso agudo de importância política da cultura popular como um meio de aglutinar apoio ao governo, fazendo o Brasil aparecer sob um novo ângulo no contexto internacional" (SKIDMORE, 1998, p. 167 apud BONAN, 2010, p. 72).

Essas mudanças ocorreram na tentativa de viabilizar uma organização sistemática do ensino no Brasil, buscando soluções para questões trabalhistas, com a criação da Justiça do Trabalho, em 1939, e a Consolidação da Lei do Trabalho – CLT em 1943 (BONAN, 2010, p. 66).

De 1956 a 1961, o Governo de Juscelino Kubitschek marca o aprofundamento da relação entre o Estado Novo e a economia (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa). O objetivo é formar profissionais orientados para atingir as metas de desenvolvimento do

país. O presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira imprimiu grande desenvolvimento industrial por meio de seu Plano de Metas, cujo lema era “50 anos em 5”; colocando o Brasil em nível mais próximo dos países desenvolvidos de então (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 14 e DEORCE et al., 2009, p. 75).

No ano de 1959, as Escolas Industriais e Técnicas são transformadas em autarquias, com os nomes de Escolas Técnicas Federais com autonomia didática e de gestão; adotando a partir daí o nome de Escolas Técnicas Federais (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa e BONAN, 2010, p. 72). E intensificaram a formação de técnicos: mão de obra indispensável diante da aceleração do processo de industrialização e das descobertas da ciência. Também no campo, a tecnologia veio para ficar. E assim permaneceram, até o final da ditadura militar (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, p. 14).

No ano de 1961, o ensino profissional é equiparado ao ensino acadêmico com a promulgação da Lei 4.024 que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Esse período é marcado por profundas mudanças na política de educação profissional (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa). Assim, os cursos que requeriam uma formação mais aprofundada e caracterizaram-se como o primeiro ciclo do curso secundário com orientação técnica, se transformaram no “ginásio”. Os cursos industriais tinham conteúdo curricular visando a sondagem vocacional (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa e BONAN, 2010, p.14).

A LDB, também, trouxe uma mudança de caráter social, que foi acabar, pelo menos do ponto de vista formal, a velha dualidade entre o ensino para a elite que conduzia o país e o ensino para os desvalidos da sorte. De acordo com, Deorce et al. *,* (2009, p.77), “o objetivo era atender às exigências que a sociedade industrial e tecnológica estabelecia*”*.

Pelo Decreto 60.731 de 1967, as Fazendas Modelos do Ministério da Agricultura são transferidas para o Ministério da Educação e Cultura que passam a funcionar como Escolas Agrotécnicas.

> Para a compreensão das políticas voltadas ao Ensino Agrícola, nas décadas de 1960 e 1970, deve-se levar em conta que o Brasil adota, nesse período, o modelo de produção baseado em *commodities*, essas bastante favoráveis aos interesses econômicos e financeiros hegemônicos, em escala internacional (AZEREDO et al., 2009, p.13).

O endividamento externo do Brasil causado pela crise do petróleo e a recessão mundial, fez com que, em 1970, o país buscasse a aceleração do crescimento econômico, algo que já vinha ocorrendo com a modernização da estrutura produtiva desde 1964, estendendo-se até

1985. Esse período foi marcado por profundas mudanças na política de educação profissional (DEORCE et al., 2010, p.83-84).

Assim houve a promulgação da Lei 7.044, de 1971, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, referente à obrigatoriedade da profissionalização, pois tinha como objetivo principal formar técnicos com urgência para atender as necessidades do mercado.

Já no ano de 1971, com a Lei da Reforma de Ensino de 1º e 2º graus torna obrigatório o 2º grau como educação profissionalizante. A razão, para tal ação, encontra-se na mudança de paradigma que é a formação de técnicos em regime de urgência.

As Escolas Técnicas Federais aumentaram expressivamente o número de matrículas e proporcionam novos cursos técnicos. Não se pode dizer que está ligado ao número de escolas mas a reformulação da Lei não fez com que a qualidade da educação profissional melhorasse e nem que ajudasse o desenvolvimento do país que se adequava cada vez mais ao mundo globalizado e competitivo.

> ...já que, por volta de 1973, começou a declinar, sobretudo por causa dos efeitos da crise mundial do petróleo, que provocou uma grande recessão da economia mundial, gerando desequilíbrio na balança comercial brasileira e um grande crescimento da inflação. A crise se avolumou e, a partir de 1979, o Brasil começou a se abrir para a democracia. Veio o governo presidencial do general João Batista Figueiredo (1975 – 1979), a campanha das Diretas – Já, o fim da ditadura e com a eleição indireta de Tancredo Neves e a posse de José Sarney, em 1985 (DEORCE et al., 2009, p.84).

Pela Lei 6.545 de 1978, três Escolas Técnicas Federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológicos, dando início ao CEFETs. Esta transformação atribui às Escolas a condição de atuar em nível mais elevado de formação, porque cabe a essas instituições a formação de engenheiros de operação e tecnólogos.

O momento já exigia tal melhoria em função do padrão da produção. Só mais tarde essas transformações foram concedidas a outras instituições (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008, p.14).

A globalização e a nova configuração da economia mundial atinge o Brasil nos anos de 1980 e 1990. O cenário era de profundas e polêmicas mudanças. O processo de globalização vem acoplado à intensificação da aplicação das telecomunicações, da microeletrônica e da informática (NUNES; REINATO; ROSA, 2009, contracapa).

A intensificação da aplicação de tecnologia se associa a uma nova configuração dos processos de produção. A linha de montagem (modelo Taylor/Ford) cede lugar à produção

integrada, suprindo as necessidades dos organismos financeiros internacionais que tinham o objetivo de controlar a inflação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008, p. 15).

O marco na História do Brasil, após o período ditatorial foi, no ano de 1988, com a promulgação de uma nova Constituição. Do ponto de vista da Educação, foi assinado o Decreto 95.682 que continha despesas das Escolas Técnicas fazendo com que elas passassem por dificuldades (DEORCE et al., 2009, p. 121).

Na segunda metade de 1990, as instituições federais de educação profissional e tecnológica finalizavam as mudanças daquele tempo. O objetivo era uma reforma curricular, que além da parte técnica, construísse uma nova pedagogia institucional, destacando aquilo que mostrava as demandas sociais locais e regionais (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008, p. 15).

Nesse período, o setor secundário da economia tornou-se mais complexo e tecnologicamente mais desenvolvido; exigindo profissionais cada vez mais capazes e com conhecimento mais profundo. Nesse momento, o crescimento do ensino profissionalizante visava, principalmente, a manutenção do crescimento da economia brasileira.

O Sistema Nacional de Educação Tecnológica criado pela Lei Federal nº 8.984 de 1994 potencializou o surgimento de uma Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no país, transformando as escolas técnicas federais em Centros Federais de Educação (CEFET); permitindo a criação de escolas Agrotécnicas Federais. Essa expansão ocorreu em parceria com Estados, Municípios e Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais. A partir de 1999, novos CEFETs surgiram.

A partir de 1995, o ensino técnico passou a ter destaque devido a exigência de profissionais de nível médio para o desenvolvimento tecnológico em todos os setores da economia.

Nesse mesmo ano, o então, Presidente Fernando Henrique Cardoso implementou novas mudanças no ensino técnico, separando a parte acadêmica da profissional no sistema técnico de educação.

Em seguida, em 1996, a educação profissional passa a ter um capítulo próprio, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, nº 9.394 de 20 de dezembro, como mostra:

> Em 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, nº 9.394, é aprovada e, no ano seguinte, o Decreto nº 2.208 regulamenta os artigos da nova LDB que tratam especificamente da educação profissional. "A chamada Reformulação da Educação Profissional" é implantada dentro do ideário de Estado Mínimo, com fortes reflexos nas escolas federais de educação profissional do país. As mudanças estabelecidas pela nova legislação são profundas e cortam pela raiz o movimento de

> redirecionamento desenhado pelas instituições federais (Ministério da Educação, 2008, p. 15).

A LDB acentuou a concepção profissionalizante do Ensino Médio, determinou os conteúdos e formas de avaliação do educando; fazendo com que tivesse domínio de princípios científicos e tecnológicos, exigidos pela produção moderna. Assim, a tecnologia tornou-se presente nas três áreas do Ensino Médio: Linguagem e Códigos, Ciências da Natureza e Matemática e Ciências Humanas.

Em 1999, é retomado o processo de transformação, já iniciado em 1978, das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica. Na época, o governo brasileiro assinou convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a implantação do Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep).

> Decorrente das ideias sobre a tecnologia como via de desenvolvimento e sobre os próprios cursos de tecnologia nasceram os CEFETs, frutos desta nova concepção. Nasceram sob a égide do período desenvolvimentista do país, marcados pelos grandes Planos e realizações. Muitos erros e acertos, no entanto, foram cometidos no Brasil durante o processo de implantação destas novas ideias, sejam elas no âmbito dos CEFETs ou na questão dos tecnólogos (FAGUNDES e LUZ, 2009, p. 53).

A essa altura da história, o Brasil já estava aberto para a democracia.

> A partir de então, o Brasil mudou, em vários aspectos, de fisionomia: eleição de Fernando Collor de Mello (1990 – 1992), caras – pintadas, impeachment e Itamar Franco (1992 – 1994). O Plano Real transforma o quadro da inflação, enquanto a globalização lança o Brasil no mercado mundial.
>
> Fernando Henrique Cardoso (1994 – 2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2010) enfrentam problemas e propõem soluções que dividem as opiniões do Brasil. Depois da queda do muro de Berlim (1989), o país e o mundo debatem, então sobre os problemas relacionados com o neoliberalismo, as privatizações, a globalização e a doutrina Bush, todos com as implicações políticas, socioeconômicas e culturais (DEORCE et al., 2009, p.84).

No ano de 2004, o Decreto 5.154 permitiu às escolas a liberdade de escolher qual o modelo educacional a seguir. Da mesma forma, permitiu aos alunos essa escolha. Nesse mesmo ano, a Rede Federal de Educação Tecnológica passa a ter autonomia para criar e implantar cursos em todos os níveis de educação profissional e tecnológica. “Por sua vez, as escolas agrotécnicas federais recebem autorização excepcional para ofertar cursos superiores de tecnologia, em nível de graduação, fortalecendo a característica dessas instituições: a oferta verticalizada de ensino em todos os níveis da educação” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008, p.16).

As Escolas Técnicas foram responsáveis por oferecer mão de obra qualificada para as grandes empresas que se instalaram no país. Desta forma, os cursos técnicos ganharam espaço no mercado de trabalho. O governo começa a reconhecer a potencialidade das instituições e sua capacidade e qualidade de trabalho; assim, passa a dialogar com a Rede, buscar o desenvolvimento local e regional.

A partir de 2006, o Brasil, saindo da condição de devedor e tornando-se credor, adquire prestígio internacional. Desta forma o país passa a fazer parte da elite do mercado internacional, o que pode ser também justificado pela crise econômica que abateu todo o mundo em 2008, atingindo levemente o país.

Em 2006, devido ao reconhecimento da importância da Rede, o Governo lançou a primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal. E voltando à tarefa tão nobre de inclusão, criou-se o Ensino Médio para Jovens e Adultos Trabalhadores, como parte do Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), uma das ações realizadas nessa primeira fase. Outra ação, foi a construção de 60 novas unidades pelo Governo Federal, nas periferias de metrópoles e em municípios do interior permitindo a geração de trabalho, pois os cursos deveriam ser criados de acordo com as potencialidades locais.

No mesmo ano, além do lançamento do Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, com o objetivo de organizar e regular o ensino técnico e tecnológico no Brasil, criou-se o Decreto 5.773, que trata da regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

Devido a eficiência da primeira fase, lançou-se em 2007 a segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal, que veio sob o tema "Uma escola técnica em cada cidade-pólo do país".

> Ao estabelecer como um dos critérios na definição das cidades-pólo a distribuição territorial equilibrada das novas unidades, a cobertura do maior número possível de mesorregiões e a sintonia com os arranjos produtivos sociais e culturais locais, reafirma-se o propósito de consolidar o comprometimento da educação profissional e tecnológica com o desenvolvimento local e regional (Ministério da Educação, 2008, p.17).

Outras ações também ocorreram em 2007: A instituição do Programa Brasil Profissionalizado, através do Decreto 6.302, o lançamento do Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos e também a instituição do sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – E-Tec Brasil para ampliar a oferta de cursos técnicos de nível médio, públicos e gratuitos.

De acordo com Angelis e Guimarães (2010, p.11), o crescimento expressivo da Rede, pelos Planos de Expansão, fez com que, em dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 "cria 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, pela transformação e integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), escolas agrotécnicas e escolas técnicas".

A Lei 11.892 de 2008 que trata da nova formatação da rede federal de ensino tecnológica denomina em seu primeiro inciso os IFETs e, para simplificar, chama-os de Institutos Federais. Durante a reforma da educação profissional, não apenas determinada a estrutura da atual rede, mas também define a sua ampliação e expansão das escolas já existentes. O Artigo15 da Lei 11.892/0 diz: "a criação de novas instituições federais de educação profissional e tecnológica, bem como a expansão das instituições já existentes, levará em conta o modelo do Instituto Federal".

A concepção dos Institutos Federais de Educação, que representa a reengenharia da educação profissional, é uma das medidas do Plano de Aceleração do Crescimento – PAC, iniciado pelo Governo Lula.

> Neste período o MEC, por meio do ministro Fernando Haddad, retoma a oferta dos cursos técnicos de nível médio e dos CST. Estes últimos criados para preencher lacunas do sistema de ensino superior, usados principalmente como balão de ensino para controlar a natureza e a qualidade da expansão da rede ensino superior brasileira, executada no segundo mandato do governo Lula da Silva. É uma espécie de expansão mágica, feita com recursos mínimos, sem vagas efetivas para professores e técnicos administrativos, chamada por muitos de expansão podre. Os novos cursos, novos Câmpus, novas instituições de ensino, nascem em sua maioria precarizados. A grande jogada do governo está na mudança dos nomes das instituições que normalmente já existem nas capitais dos estados para IFETs, anexando a estes novos *camp*i espalhados pelo interior. Por um lado esta expansão do ensino tecnológico parece incluir segmentos antes abandonados da sociedade, principalmente do interior do Brasil, cumprindo uma demanda histórica; por outro lado, traz à baila a baixa autonomia didática e financeira destas instituições, a falta de recurso e infra-estutura, o uso abusivo de professores substitutos sem direitos trabalhistas, a estrutura altamente controladora, burocrática e refém do mercado, e ainda dos fantasmas da falta de democracia interna e das práticas diretivas abusivas comuns nas instituições originais, "cabeças", e perigosamente potencializadas nas instituições *campi* ou membros (FAGUNDES; LUZ, 2009, p.60).

Os Institutos possuem uma longa história e têm se desenvolvidos e crescidos juntamente com o desenvolvimento e crescimento do Brasil. Eles foram se transformando ao mesmo tempo em que foram ocorrendo mudanças significativas no campo político, econômico e social do país.

Essas mudanças foram realizadas para atender as necessidades da sociedade com o objetivo, algumas vezes, de suprir as necessidades do mercado de trabalho, preparar a

sociedade para mudanças que surgiriam e dar oportunidades aos desfavorecidos.

As Escolas técnicas não orientam seus alunos apenas para o trabalho, mas também para o exercício da cidadania; formando trabalhadores pensantes e flexíveis. Os alunos se tornam profissionais qualificados e também são preparados para a vida.

Os profissionais que dali saem são pessoas que tem conhecimento da sociedade e da cultura com grande comprometimento com o mercado de trabalho, deixando de ter caráter meramente técnico. São capazes de desenvolver atividades com conhecimentos adquiridos na sociedade em que estão inseridos.

As escolas têm caráter familiar, pois muitos professores que ali lecionam e administram já estiveram no papel de alunos, e muitos de seus filhos ali estudam. Elas fazem parte da vida de muitas famílias e também de muitas cidades do interior onde existem, principalmente, devido as escolas que foram ali instaladas.

As Escolas de Aprendizes e Artífices, depois de muitas transformações, chegaram a Institutos Federais onde não apenas se aprende um ofício, mas se forma mestres e até mesmo doutores. Tornaram-se órgãos com representatividade regional e até mesmo nacional na educação e continuam crescendo e aumentando o número de cursos oferecidos, atendendo mais alunos, com infraestrutura cada vez maior e servidores mais capacitados.

Assim os Institutos, em constante crescimento, vêm contribuindo para a ampla mobilização de competências no país, através da melhoria e da qualificação do trabalhador; promovendo o desenvolvimento e ampliando a geração de renda na sociedade.

A partir da transformação das Escolas em Institutos Federais a Rede está crescendo a cada dia em números, atingindo regiões, até o momento, sem estrutura educacional; levando aos rincões do Brasil uma oportunidade de capacitação profissional. Hoje, este crescimento pode-se dizer que é quantitativo mas não se sabe se a qualidade do ensino tem atingido a expectativa esperada. Para realizar outra análise nessa perspectiva, será necessário um novo estudo.

Algumas Escolas já existentes, com características comuns, sofreram processo de unificação transformando-se em, apenas, um Órgão formado por Reitoria e Câmpus. A partir dessa transformação os Órgãos foram se expandindo a cada dia com a autorização cada vez maior de criação de novos Câmpus.

Hoje todos os estados brasileiros contam com pelo menos um Instituto Federal, e os cursos oferecidos são para suprir as necessidades locais, “em sintonia com os arranjos sociais, culturais e produtivos locais e regionais”, possibilitando que os educandos continuem em suas cidades e regiões.

> Além do aumento de unidades, o governo reordenou o modelo de instituição federal que oferta ensino técnico. Em 29 de dezembro de 2008, 31 centros federais de educação tecnológica (CEFETs), 75 unidades de ensino descentralizadas (Uned), 39 escolas agrotécnicas, 7 escolas técnicas federais e 8 escolas vinculadas a universidades se uniram para formar os institutos federais de educação, ciência e tecnologia. São 38 institutos federais presentes em todos os estados. São Câmpus dos institutos as novas escolas que estão sendo entregues dentro do plano de expansão (PDE, 2010, p.10).

Assim, ficou a formação dos Institutos Federais em cada estado:

Acre – Instituto Federal do Acre formado pela antiga Escola Técnica Federal do Acre, ganhando mais unidades em Rio Branco, Cruzeiro do Sul e Sena Madureira (PDE, 2010, p. 112).

Alagoas – Instituto Federal de Alagoas, criado pela integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba, constituindo novos Câmpus em Arapiraca, Maragogi, Penedo e Piranhas (Xingó) (PDE, 2010, p. 62).

Amapá – Instituto Federal do Amapá, formado pela Escola Técnica Federal do Amapá, ganhando Câmpus em Laranjal do Jari e Macapá (PDE, 2010, p. 110).

Amazonas – Instituto Federal do Amazonas, criado pela integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira, recebendo novos Câmpus em Coari, Lábrea, Presidente Figueiredo, Maués, Parintins e Tabatinga (PDE, 2010, p.106).

Bahia – Instituto Federal da Bahia, formado a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia, recebendo novos Câmpus em Porto Seguro, Santo Amaro, Simões Filho, Paulo Afonso, Camaçari, Feira de Santa, Ilhéus, Irecê, Jacobina, Jequié e Seabra (PDE, 2010, p. 42).

Instituto Federal Baiano, criado com a integração das Escolas Agrotécnicas de Catu, Guanambi, Santa Inês e Senhor do Bonfim, construindo mais uma unidade em Bom Jesus da Lapa (PDE, 2010, p. 50).

Ceará – Instituto Federal do Ceará, criado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e Iguatu, passando a ter novos Câmpus em Maracanaú, Quixadá, Limoeiro do Norte, Sobral, Acaraú, Canindé e Crateús (PDE, 2010, p. 52).

Distrito Federal – Instituto Federal de Brasília, criado a partir da Escola Técnica Federal de Brasília recebendo os Câmpus de Planaltina, Brasília, Taguatinga, Samambaia e Gama (PDE, 2010, p. 24).

Espírito Santo – Instituto Federal do Espírito, Santo formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo e das Escolas Agrotécnicas Federais de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa, recebendo novos Câmpus em Cachoeiro do Itapemirim, Cariacica, Linhares, Nova Venécia, São Mateus, Aracruz, Ibatiba e Vila Velha (PDE, 2010, p. 186).

Goiás – Instituto Federal de Goiás, formado a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFET/GO), mais os Câmpus em Inhumas, Uruaçu, Itumbiara, Formosa, Anápolis e Luziânia (PDE, 2010, p. 14).

Instituto Federal Goiano, constituído pela integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Rio Verde e Urutaí e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, expandindo-se com o Câmpus em Iporá (PDE, 2010, p.22).

Maranhão – Instituto Federal do Maranhão, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão e das Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, São Luís e de São Raimundo das Mangabeiras recebendo novos Câmpus em Buriticupu, Zé Doca, São Luís (Centro Histórico), Açailândia, Alcântara, Bacabal, Barra do Corda, Barreirinhas, Caxias, Pinheiro, São Raimundo das Mangabeiras, Santa Inês, São João dos Patos e Timon (PDE, 2010, p.94).

Mato Grosso – Instituto Federal de Mato Grosso, surgiu da integração da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres com os Centros Federais de Educação Tecnológica de Mato Grosso e de Cuiabá; passando a ter Câmpus em Cuiabá (Bela Vista), Barra do Garças, Confresa, Juína, Campo Novo do Parecis, Pontes e Lacerda e Rondonópolis (PDE, 2010, p. 28).

Mato Grosso do Sul – Instituto Federal de Mato Grosso do Sul foi formado pela Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de nova Andradina, com novas escolas em Nova Andradina, Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Ponta Porã e Três Lagoas (PDE, 2010, p. 36).

Minas Gerais – Instituto Federal de Minas Gerais, constituído pelos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto e de Bambuí e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, recebendo Câmpus em Congonhas, Formiga e Governador Valadares (PDE, 2010, p. 148).

Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas expandindo para Almenara, Arinos, Araçuaí, Montes Claros e Pirapora (PDE, 2010, p. 152).

Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais, criado pela integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena

recebendo novos Câmpus em Muriaé (PDE, 2010, p.156).

Instituto Federal do Triângulo Mineiro, integrado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia, expandindo para Paracatu e Ituiutaba (PDE, 2010, p.158).

Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, formado pela integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, Machado e Muzambinho (PDE, 2010, p. 162).

Do CEFET de Minas Gerais, criou-se Câmpus em Timóteo, Nepomuceno, Varginha, Curvelo e Contagem (PDE, 2010, p.164).

Pará – Instituto Federal do Pará, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e Marabá (PDE, 2010, p. 114).

Paraíba – Instituto Federal da Paraíba, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Souza ganhando Câmpus em Campina Grande, Cabeledo, Monteiro, Patos, Picuí e Princesa Isabel (PDE, 2010, p. 72).

Paraná – Instituto Federal do Paraná, criado pela transformação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná, expandindo para Foz do Iguaçu, Paranaguá, Jacarezinho, Paranavaí, Telêmaco Borba e Umuarama (PDE, 2010, p. 198).

Universidade Tecnológica Federal do Paraná recebeu expansões em Apucarana, Francisco Beltrão, Londrina e Toledo (PDE, 2010, p.202).

Pernambuco – Instituto Federal de Pernambuco, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, Belo Jardim e Vitória do Santo Antão, recebendo novas unidades em Ipojuca, Afogados da Ingazeira, Caruaru e Garanhuns (PDE, 2010, p. 64).

Instituto Federal do Sertão de Pernambuco – criado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina com novos Câmpus em Floresta, Ouricuri e Salgueiro (PDE, 2010, p. 68).

Piauí – Instituto Federal do Piauí, criado pela transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí, recebendo novas unidades em Parnaíba, Picos, Angical, Corrente, São Raimundo Nonato, Piripiri, Uruçuí, e Paulistana (PDE, 2010, p. 86).

Rio de Janeiro – Instituto Federal do Rio de Janeiro, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Química, expandindo para Paracambi, São Gonçalo, Rio de Janeiro (Realengo), Duque de Caxias e Volta Redonda (PDE, 2010, p. 170).

Instituto Federal Fluminense, criado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos expandindo para Campos dos Goytacazes (Guarus), Itaperuna e Cabo Frio (PDE, 2010, p. 176).

Do CEFET do Rio de Janeiro, surgiram Câmpus em Nova Friburgo, Rio de Janeiro (Maria da Graça), Nova Iguaçu, Petrópolis e Itaguaí (PDE, 2010, p. 180).

Rio Grande do Norte – Instituto Federal do Rio Grande do Norte, foi criado pela transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte, acrescentando Câmpus em Currais Novos, Caicó, Apodi, Ipanguaçu, João Câmara, Macau, Pau dos Ferros, Santa Cruz e Natal (Zona Norte) (PDE, 2010, p. 76).

Rio Grande do Sul – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal do Sertão expandindo-se para Canoas, Erechim, Porto Alegre (Restinga), Caxias do Sul e Osório (PDE, 2010, p. 214).

Instituto Federal Sul-Rio-Grandense, criado pela transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas passando a ter novos Câmpus em Charqueadas, Passo Fundo, Camaquã, Bagé e Venâncio Aires (PDE, 2010, p. 218).

Instituto Federal Farroupilha, formado mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, tendo novas unidades em Santo Augusto, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa e São Borja (PDE, 2010, p. 224).

Rondônia – Instituto Federal de Rondônia, constituído pela Escola Técnica Federal de Rondônia e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste, passando a ter Câmpus também em Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena (PDE, 2010, p. 118).

Roraima – Instituto Federal de Roraima, formado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima, ganhando novos Câmpus em Novo Paraíso e Amajari (PDE, 2010, p. 122).

Santa Catarina – Instituto Federal de Santa Catarina, criado pela transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, passando ter Câmpus em Florianópolis (Continente), Chapecó, Joinville, Araranguá, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages e São Miguel d'Oeste (PDE, 2010, p. 206).

Instituto Federal Catarinense, constituído pelas Escolas Agrotécnicas Federal de Concórdia, de Rio do Sul e de Sombrio, expandindo para Videira (PDE, 2010, p.212).

Sergipe – Instituto Federal de Sergipe, formado pela integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão, recebendo mais unidades em Estância, Itabaiana e Nossa Senhora da Glória (PDE, 2010, p. 60).

São Paulo – Instituto Federal de São Paulo, constituído pelo Centro Federal de

Educação Tecnológica de São Paulo, que recebeu novos Câmpus em Caraguatatuba, Guarulhos, Salto, São João da Boa Vista, Birigui, Bragança Paulista, Campos do Jordão, Catanduva, Piracicaba, São Roque, Itapetininga, Araraquara, Avaré, Barretos, Campinas, Presidente Epitácio, Registro, Suzano e Votuporanga (PDE, 2010, p. 134).

Tocantins – Instituto Federal de Tocantins, criado pela Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins, recebendo novas unidades em Paraíso do Tocantins, Araguaína, Gurupi e Porto Nacional (PDE, 2010, p. 126).

A previsão para os Institutos Federais é de um contínuo crescimento pois, em agosto de 2011, "a presidenta Dilma Rousseff anunciou a terceira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, que ganhará 208 novos Câmpus até o final de 2014, passando a 562 unidades, com capacidade para 600 mil matrículas" (SETEC, 2011).

O crescimento da Rede Federal de Educação Profissional já era confirmado, desde 2012, por Fernando Haddad, Ministro da Educação na época, ao afirmar: "Entregamos até 2010 todas as 214 unidades previstas no plano de expansão, mais que triplicamos o número de matrículas, além, de hoje termos um corpo docente bem qualificado" (ALMEIDA, 2012).

O critério para a criação destes novos institutos no Brasil baseia-se nas "Metas de universalização do atendimento a territórios da cidadania e as cidades-polo com mais de 50 mil moradores, interiorização da oferta de educação profissional, além da quantidade de habitantes em situação de pobreza extrema, influenciaram a escolha" (ALMEIDA, 2011).

Lorenzoni (2011) complementa:

> Para definir o número de Câmpus universitários e de escolas de educação profissional por estado, o governo federal orientou-se por uma série de critérios, entre os quais estão os baixos índices de desenvolvimento da educação básica (Ideb) e a porcentagem de jovens de 14 a 18 anos nas séries finais do ensino fundamental. Na escolha dos municípios a serem contemplados, considerou a universalização do atendimento aos territórios da cidadania, a alta porcentagem de extrema pobreza, municípios ou microrregiões com população acima de 50 mil habitantes e os municípios com arranjos produtivos locais (Apl).

Lorenzoni (2011) destaca as palavras da Presidenta Dilma:

> O acesso à educação e ao conhecimento, segundo a presidenta, deve ser maciço, inclusivo e sistemático, para que jovens e trabalhadores possam dele se beneficiar em todos os recantos do país. O esforço do governo federal, na sua visão, busca superar décadas de atraso e preparar a nação para o futuro.

Sobre os investimentos, Lorenzoni (2011) transcreve palavras do Ministro da Educação:

> Para executar o programa, o governo federal vai investir cerca de R$ 7 milhões por unidade de educação profissional e R$ 14 milhões no caso de Câmpus universitário. Segundo o ministro da Educação, Fernando Haddad, esse é o valor mínimo para iniciar as atividades.

O Ministério da Educação e Cultura declarou em 2011 que a "concretização das novas escolas deve acontecer em 2013-2014 e "A essas 120 unidades de educação profissional se somam 88 que estão em construção, com término previsto para o fim de 2012. Ao final de 2014, portanto, o país terá ganho 208 unidades de educação profissional".

Percebe-se que os investimentos são contínuos e crescentes na Rede Federal de Educação Tecnológica; fomentando a educação e o desenvolvimento regional já que os Institutos Federais procuram atender tais demandas.

1.1 Histórico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais

O Instituto Federal do Sul de Minas Gerais foi criado, juntamente com os outros 37 Institutos Federais, pela a Lei 11.892 de 2008, quando foi realizada a fusão das antigas Escolas Agrotécnicas de Inconfidentes, Machado e Muzambinho. Assim cada escola foi transformada em Câmpus.

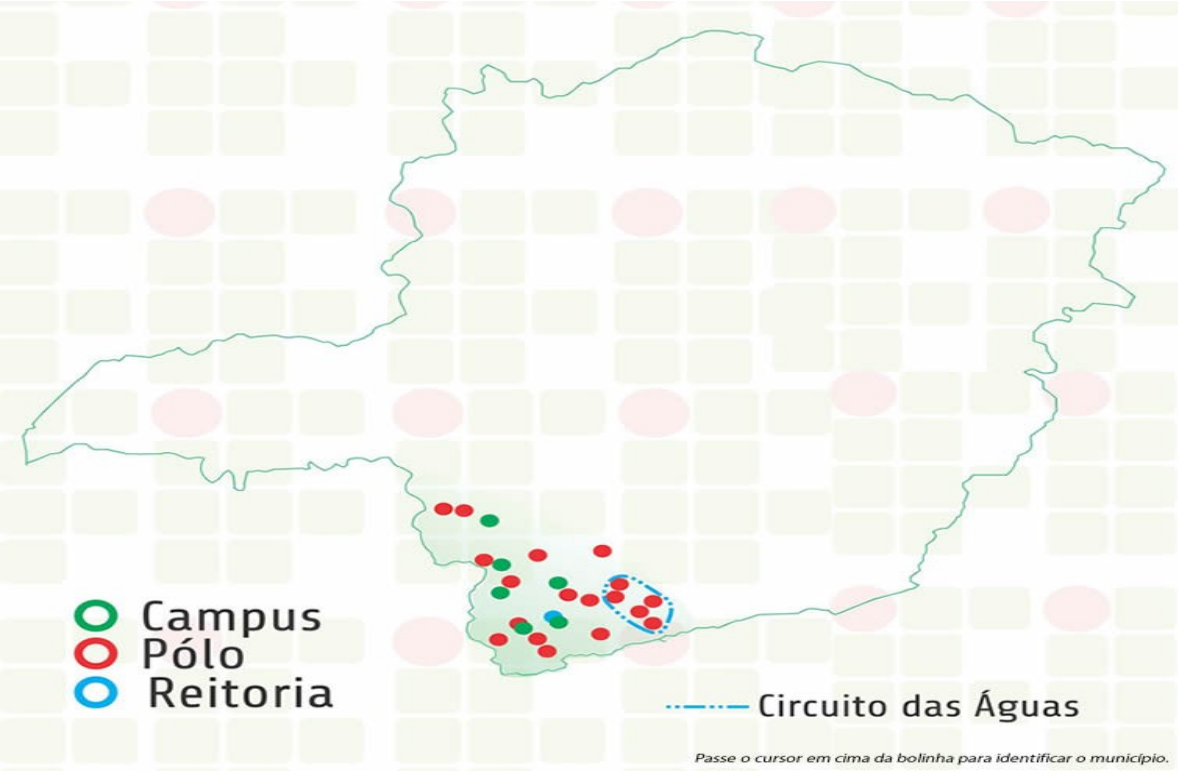
Com a transformação, essas unidades passaram a ter "um novo compromisso: o desenvolvimento regional por meio da excelência na educação profissional e tecnológica" (IFSULDEMINAS).

O IFSULDEMINAS, 2013a, através de seu site institucional – http://www.ifsuldeminas.edu.br, mostra como passou a ter representatividade na região com suas atividades:

> Hoje, o IFSULDEMINAS atua em diversos níveis: médio, técnico, graduação e pós-graduação, em 27 diferentes áreas. Possui Câmpus também nas cidades de Passos, Poços de Caldas e Pouso Alegre, onde estão sendo investidos recursos na construção e reforma de prédios próprios, com infraestrutura e equipamentos capazes de atender a demanda de alunos. O objetivo é ampliar o acesso ao ensino profissionalizante nos 178 municípios de abrangência, beneficiando 3,5 milhões de pessoas, direta ou indiretamente.
>
> Articulando a tríade Ensino, Pesquisa e Extensão, o Instituto Federal do Sul de Minas trabalha em função das necessidades regionais, capacitando mão-de-obra, prestando serviços, desenvolvendo pesquisa aplicada que atenda as demandas da economia local e projetos que colaboram para a qualidade de vida da população. No Câmpus Muzambinho, por exemplo, o laboratório de Bromatologia permite à comunidade atestar a qualidade da água consumida; em Machado, crianças com

> patologias cerebrais fazem tratamento gratuito no Centro de Equoterapia; em Inconfidentes, uma incubadora de empresas difunde o empreendedorismo e insere empresas no mercado.
>
> O IFSULDEMINAS também atua na região por meio dos chamados "polos de rede". Os polos são unidades que funcionam em parceria com prefeituras municipais, permitindo a oferta de cursos nos locais onde o Instituto ainda não tem sede própria, como: São Lourenço, Conceição dos Ouros, Boa Esperança, São Gonçalo do Sapucaí, Cássia e outros. Ao todo, são 20 polos de ensino presencial ou a distância, localizados na região Sul de Minas.

O mapa retirado do site institucional da IFSULDEMINAS mostra a localização geográfica de seus Câmpus.



Mapa 1 – Nossos Câmpus

Faz-se necessário lembrar a história das antigas Escolas Agrotécnicas que se uniram permitindo o surgimento do IFSULDEMINAS. No site da instituição está destacado o histórico destas escolas.

O **Câmpus Inconfidentes,** IFSULDEMINAS, 2013d**,** surgiu como Patronato Agrícola em 28 de fevereiro de 1918, pelo Decreto nº 12.893, passando, no final da década de 50, a ser denominado como Escola Agrícola "Visconde de Mauá". Ao mesmo tempo aprimorava os recursos didático-pedagógicos e produtivos de sementes e animais.

O Decreto-Lei 982 de 23/12/1938 passou a dividir o curso em elementar, médio e também oferecer Habilitação Profissional no início do ano letivo subsequente. Já em 1943 a escola dividiu-se em núcleos: Agricultura, Zootecnia, Indústrias Rurais e Administração

obedecendo ao Decreto 14.252 daquele ano.

Em 1947, houve alteração do nome para Escola de Iniciação Agrícola "Visconde de Mauá" e também surgiram os exames vestibulares para o curso de Iniciação Agrícola. Naquele mesmo ano começou uma integração maior da escola com a comunidade local passando a atrair aluno de outros estados, tais como Rio de Janeiro, Paraná, Pará, Rio Grande do Norte, Mato Grosso; além de São Paulo e Minas Gerais.

Em 30 de janeiro de 1950, o Câmpus Inconfidentes tornou-se a Escola Agrícola pelo Decreto nº 27.745, aumentando os projetos agropecuários e os professores passaram a atuar na área de competência deles. Em 1964, a Escola transformou-se em Ginásio Agrícola "Visconde de Mauá" até 1967, quando passou a fazer parte do Ministério da Educação e Cultura.

Durante o Regime Militar, a Instituição passou por várias dificuldades; melhorando apenas em 1973 com o oferecimento de cursos extracurriculares aos alunos e aos fazendeiros locais, através da Coordenação Nacional do Ensino Agropecuário.

A transformação em Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes/MG "Visconde de Mauá" aconteceu em 1978, desenvolvendo o sistema Escola - Fazenda e também a integração entre a sala de aula, unidades educativas de produção, e a cooperativa escola.

Na década de 80, houve o desenvolvimento das áreas pedagógicas, administrativas e de produção agropecuária, com a introdução do curso técnico agrícola em nível de 2º grau. Em 1993, a Escola passou à autarquia; adquirindo autonomia e maior dinâmica em suas atividades.

Foram implantados cursos de Técnico em Informática e Agrimensura, em 1995. No ano seguinte, houve a reformulação do ensino Agrícola quando o curso foi dividido em Técnico em Agropecuária, Agricultura, Zootecnia e Agroindústria.

A Escola vinha crescendo, e em 1998 estava com 862 alunos matriculados, 41 docentes e 81 técnicos administrativos e oferecendo os curso de Técnico em Agropecuária, Técnico em Agricultura, Técnico em Zootecnia e Técnico em Agroindústria. Na área de Informática, a habilitação de Técnico em Informática e, na área de Geomática, a habilitação de Técnico em Agrimensura. Naquele ano, houve a separação entre o ensino médio e o profissional.

No ano seguinte, as matrículas aumentaram e houve também a oferta de curso para egressos do ensino médio de Técnico em Agropecuária; Programas de Educação Para Jovens e Adultos e o Telecurso 1º e 2º graus.

Nos anos seguintes, concluiu-se o projeto modular dos cursos técnicos "Pós-Médio" e em parceria com a Prefeitura de Pouso Alegre, a escola conseguiu multiplicar os cursos de

Qualificação Profissional de nível básico, abordando a contextualização e a interdisciplinaridade. Com esta ampliação. recebeu recursos financeiros do "Programa de Expansão do Ensino Profissionalizante – PROEP".

Em 2002, encerraram as matrículas para o curso de Técnico em Agricultura e Técnico em Zootecnia, embora em 2003 passou-se a oferecer o Curso de Agropecuária, e a Escola contou com 1.803 matrículas. Neste mesmo ano implantou-se projeto de empreendedorismo, "Integração e Articulação do Processo Pedagógico por meio de Sistemas de Empresas Simuladas, Empresas Orientadas e Incubadoras de Empresas na Formação Profissional".

Contando com o sucesso desse projeto, a Escola passou a ter como compromisso a promoção do desenvolvimento educacional da região; oferecendo cursos de ensino superior tecnológico em diferentes modalidades.

Em 2004, o MEC autorizou o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental. Nos dois anos seguintes, buscou-se novas e ousadas propostas de expansão que já haviam sido iniciadas; culminando, em 2006, com a autorização do Curso Superior de Tecnologia em Agrimensura.

Depois destas transformações, a Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes/MG, em dezembro de 2008, foi incorporado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Câmpus Inconfidentes.

O **Câmpus Machado,** conforme exposto no site institucional do IFSULDEMINAS, 2013c, surgiu como Escola de Iniciação Agrícola de Machado, em 03 de julho de 1957 e em 1964, pelo Decreto nº 53.558, tornou-se Ginásio Agrícola de Machado. O Decreto nº 83.935 transforma, 13 anos depois em Escola Agrotécnica Federal de Machado.

O **Câmpus Muzambinho** – Ainda no site do IFSULDEMINAS, Barbosa e Magalhães, 2010, p.1, descrevem a história do Câmpus que surgiu no dia 22 de outubro de 1948, como Escola Agrotécnica ligada ao Ministério da Agricultura, mas sua construção só iniciou em julho de 1949.

Somente em fevereiro de 1952, foi realizado o primeiro vestibular do Curso de Iniciação Agrícola, contando com 453 inscritos, sendo classificados apenas 146 alunos.

Quatro anos depois, houve alteração na diretoria da Escola, e em 1958, o novo diretor suprimiu o Curso Técnico Agrícola. Em 1964, mudou-se a direção, voltando a funcionar o curso anterior. Nesse mesmo ano, a Escola transformou-se em Colégio Agrícola de Muzambinho. No ano de 1969, foi extinto o Curso Ginasial, passando a funcionar somente o Colegial Agrícola.

Os primeiros planos de ampliação do Colégio iniciaram-se em 1976, com a formação da

primeira turma de Técnicos em Agropecuária. No ano seguinte, iniciaram-se as obras de ampliação do colégio.

Houve transformações pedagógicas na Escola e ela passou a possuir Cooperativa, que além de oferecer ensino aos alunos, propiciou condições de comercialização dos produtos excedentes revertendo a renda para a manutenção dos projetos desenvolvidos na Escola.

Os autores Magalhães e Barbosa, 2010, p.1, dizem:

> Também não é possível pensar em Muzambinho sem a Escola Agrotécnica Federal, hoje Câmpus Muzambinho do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, e seus alunos que chegam de várias partes do país e, aos poucos, passam a fazer parte da cidade, amando como quem ama sua própria terra natal, como aconteceu com ex-alunos que aqui se estabeleceram e formaram família.

Assim em dezembro de 2008, a Escola passou a fazer parte da história do IFSULDEMINAS.

O **Câmpus Passos,** conforme IFSULDEMINAS, 2013b, iniciou suas atividades, através de um convênio realizado entre a Prefeitura da cidade e o Câmpus Muzambinho. O seu primeiro processo seletivo foi em junho de 2010, com as aulas iniciando em agosto. No final de 2012, o Governo Federal adquiriu uma área para a construção do Câmpus.

As atividades, como Câmpus do IFSULDEMINAS, foram autorizadas pelo Ministério da Educação somente no ano de 2013.

O **Câmpus Poços de Caldas,** de acordo com informações do IFSULDEMINAS, 2013f, surgiu em 2008 como unidade do Centro Federal de Educação Tecnológica Minas Gerais, através de colaboração técnica do Câmpus Machado com a Secretaria Municipal de Educação. Os primeiros cursos oferecidos foram de Técnico em Meio Ambiente e Eletrotécnica - Automação Industrial para alunos que já haviam terminado o ensino médio. Toda parte pedagógica e parte da administração foi executada pelo CEFET-MG por dois anos.

Visando a federalização definitiva da unidade, ampliação de cursos e redução dos custos para o CETEF-MG, firmou-se, em 2010, outro termo de cooperação técnica, desta vez sem a participação do CETEF e com o intuito de ser incorporado como Câmpus Avançado do IFSULDEMINAS – Câmpus Machado. Desta forma, foi inaugurado em dezembro de 2010.

No ano de 2011, o Câmpus Avançado torna-se Câmpus Poços de Caldas com autonomia, sendo dependente somente da Reitoria. As atividades como Câmpus do IFSULDEMINAS, foram autorizadas pelo Ministério da Educação somente este ano de 2013.

O **Câmpus Pouso Alegre** – O IFSULDEMINAS, 2013e, destaca que Pouso Alegre por

ser polo regional industrial de diversos setores, foi criado o Câmpus, com vestibular realizado em dezembro de 2010. Os cursos tem o intuito de capacitar jovens e adultos para atender a demanda local. Hoje, é oferecido cursos em saúde, comércio e agricultura.

As atividades, como Câmpus do IFSULDEMINAS, foram autorizadas pelo Ministério da Educação somente no ano de 2013.

O IFSULDEMINAS também é formado por uma Reitoria, localizada em Pouso Alegre, que interliga a estrutura administrativa e educacional dos Câmpus.

Assim o Instituto oferece cursos de ensino médio integrado, técnico, cursos superiores de tecnologia, licenciatura, especialização, pós-graduação e cursos de Educação a Distância. Além dos Câmpus, também, possui Núcleos Avançados e Polos de Rede na região do Sul de Minas Gerais.

1.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), em seu artigo 3º, dentre outras determinações torna obrigatório o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Foi o Decreto Federal nº 5.773, de 09 de maio de 2006, em seu artigo 16 que definiu os elementos que deveriam fazer parte do PDI:

> I- missão, objetivos, e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento se for caso;
>
> II - projeto pedagógico da instituição;
>
> III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
>
> IV- 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 a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas de estágio, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos
>
> V – 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;
>
> VI – organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
>
> VII – infra-estrutura 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 adquirido, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e a descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e
>
> c) plano de promoção de acessibilidade de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com a 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;
>
> VIII – oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;
>
> IX – oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
>
> X – demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

Segundo as orientações do MEC em 2007, o Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI, deve ser elaborado para o período de 5 (cinco) anos e que esse documento deve identificar a IES quanto à sua filosofia, missão, diretrizes pedagógicas, sua estrutura organizacional e atividades acadêmicas que realiza e pretende realizar.

O MEC ao determinar tais elementos quer saber das IES: Onde estão? Para onde vão? Como chegarão? Elas sabem o que querem? A resposta a tais questões é indispensável para qualquer Planejamento.

Pelo fato do PDI ser um plano que norteia as práticas acadêmicas e administrativas ele conduz ao desenvolvimento estrutural da IES. “Entre outros aspectos, isso permite uma compreensão significativa do mercado, contribuindo em práticas de prospecção de cenários e coadunando as ações de ensino, pesquisa e extensão” (FRANCISCO et al., 2012, p. 87).

Schmitt e Mafra (2003, p. 5), definem o PDI como um plano que envolve toda a instituição, engloba objetivos, metas e ações da IES. Através de sua implantação, controle e da ampla avaliação leva a redefinição de seus parâmetros, metas e atribuições. Desta forma os organismos oficiais do Estado utilizam o plano de desenvolvimento institucional como base da avaliação institucional.

Francisco et al. (2012, p. 103), demonstram o motivo pelo qual o SINAES tornou obrigatória a criação do PDI para que as IES se orientem quanto as atividades institucionais, políticas e objetivos para atender a qualidade desejada nas metas propostas pelo o documento. Desta forma, o PDI, consolida as políticas institucionais tornando-se o instrumento norteador de suas estratégias para que possa alcançar a “eficácia dos processos de ensino e aprendizagem consolidando uma atividade sustentável perante aos ensejos das orientações regulatórias da educação superior brasileira”.

"O Plano de Desenvolvimento Institucional passa a se consolidar como um documento dinâmico e flexível, mas que determina um posicionamento concreto da instituição de educação superior a partir de pressupostos, vinculados a competitividade (FRANCISCO et al., 2012, p. 83 - 84)".

Os documentos oficiais sobre o plano de desenvolvimento institucional nada dizem a respeito do motivo que levou o MEC a criá-lo, mas é possível detectar através de comentários de alguns autores, que o PDI foi criado para ajudar as IES a ter um maior conhecimento de seu negócio. As instituições de ensino são empresas públicas, ou privadas, cujo produto final é o conhecimento. As grandes e constantes transformações ocorridas no ambiente educacional, levaram estas organizações a sofrerem com a falta de estruturação de seus negócios e com a concorrência, devido ao surgimento de um grande número de instituições de ensino. Outro fator que pode ser notado, é que o SINAES precisava de um instrumento que norteasse o negócio educacional, facilitando a avaliação, reconhecimento e autorização de funcionamento das instituições de ensino.

> Gesteira (2002) comenta que a elaboração de um PDI constitui-se em um momento ímpar na vida de uma instituição, pois faculta-lhe a oportunidade de refletir sobre seu passado, presente e futuro, desvendando seus pontos fortes e fracos e identificando suas ameaças e oportunidades. Neste sentido permitirá que a instituição alcance a maturidade gerencial desejada e a oferta de serviços educacionais de qualidade (SCHMITT; MAFRA, 2003, p. 5).

Rocha (2005, p. 6), mostra que no setor educacional, devido ao aumento da demanda societária por educação superior, houve um crescimento e diversificou as instituições de ensino, criando novas vagas e número de cursos, obtendo-se, assim uma expansão desse setor. E acentuou a dificuldade na gestão educacional pela falta de experiência dos gestores em administração e pouco conhecimento do setor ou vice-versa e também pelo setor "não estar habituado a lidar com o planejamento necessário em setores com concorrência...".

Rocha, ainda menciona, que por necessidade do mercado, as IES estão precisando se posicionar estrategicamente e por isso "sentindo as consequências da falta de uma administração estratégica". "Para o desenvolvimento dessa gestão estratégica, as IES precisam não somente de desenvolver o PDI, mas implantá-lo e atualizá-lo, contando com as barreiras próprias deste momento: resistência à mudança e cultura institucional, segundo Ansoff e McDonnell (1993 apud ROCHA, 2005, p. 50).

Outros autores mostram sua visão sobre o PDI: Braga (2005, apud FRANCISCO et al. , 2012, p. 87) destaca "a contribuição de toda a comunidade acadêmica na estruturação do

processo reflexivo", exigida pela "complexidade do ambiente", como fator determinante "para a qualificação de uma instituição de ensino superior". Destacam, também, que o PDI sustenta e orienta a expansão institucional formalizando o que foi comprometido com o MEC e a comunidade acadêmica (BEROLDI, 2006, p.35, apud FRANCISCO et al., 2012, p. 89). Continuam demonstrando que a elaboração do PDI deve ser de forma livre, com questões direcionadas, vinculado às políticas do PPI (Plano Pedagógico Institucional); permitindo, assim, reflexões sistêmicas; levando a IES a um posicionamento estratégico instituindo como base para as reflexões sistêmicas que posicionam a instituição no âmbito estratégico (SILVA, 2008, apud FRANCISCO et al., 2012, p. 93).

Rami e Spers, 2007, definem "a importância do PDI, no quadro de nossa realidade, como fio condutor e aperfeiçoamento de modelo de plano estratégico. Um PDI, nessa perspectiva, poderá espelhar a tradução, em médio prazo, das propostas de uma IES no sentido de consolidar sua trajetória" (p. 4).

Outro destaque de FRANCISCO et al. (2012, p. 92), sobre o PDI, é que, "tal como evidenciado por Souza (2007) e Silva (2008) é o instrumento norteador das práticas gerenciais da instituição" que busca a gestão democrática ao articular os projetos institucionais e consolidar "seus objetivos e posicionando as atividades institucionais em um contexto temporal, já que o documento é orientado para um quinquênio".

Rami e Spers (2007), mostram o embasamento legal de criação e elaboração do PDI:

> Plano de Desenvolvimento Institucional - pdi como proposta governamental O PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases) que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional (Brasil, Ministério de Educação, 1996). Com a edição da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que estabelece o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior – SESu; da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC; do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP, objetivando consolidar o trabalho realizado e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei nº. 9.394/96. No contexto desta revisão, constatou-se a necessidade de introduzir, como parte integrante do processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior - IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (p. 3).
>
> Vale ressaltar que as Instituições deverão apresentar seus PDIs a cada 5 (cinco) anos, tendo em vista o período de vigência estabelecido pela legislação vigente. Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI, destacam-se: Lei Nº. 9.394/1996 (LDB), Lei Nº. 10.861/2004, Decreto Nº. 2.494/1998, Decreto No 3.860/2001, Decreto Nº. 4.914/2003, Decreto Nº. 5.154/2004, Decreto Nº 5.224/2004 e Decreto Nº 5.225/2004, Portaria MEC Nº 301/1998, Portaria MEC Nº 1.466/2001, Portaria MEC Nº 2.253/2001, Portaria MEC Nº 3.284/2003, Portaria MEC Nº 7/2004, Portaria MEC Nº 2.051/2004, Portaria MEC Nº 3.643/2004, Portaria MEC nº 4.361/2004, Resolução CES/CNE No 2/1998, Resolução CNE/CP

Nº 1/1999, Resolução CES/CNE Nº 1/2001, Resolução CP/CNE Nº 1/2002 (art.7º), Resolução CES/CNE No 10/2002, Parecer CES/CNE Nº 1.070/1999 (p. 4).

Outra característica que pode ser notada, na orientação do MEC, para a elaboração do PDI, é a exigência do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que é norteador da política pedagógica de qualquer Instituição de Ensino.

A Portaria 300/06 consolidou o PDI como instrumento de avaliação institucional, formalizando a importância de tal Plano junto ao Planejamento Estratégico da IES, assim como instrumento de gestão (FRANCISCO et al., 2012, p. 83).

A partir deste momento, o Plano de Desenvolvimento Institucional deixou de ser um diferencial administrativo para se tornar exigência do Ministério da Educação e Cultura, onde todos os objetivos institucionais, administrativos e acadêmicos, estão consolidados (FRANCISCO et al , 2012, p. 83).

A Portaria Normativa de 23 de dezembro de 2010 passou a exigir a formalização da estrutura operacional das IES forçando-as a se tornarem mais competitivas, pois passaram a ter conhecimento de suas carências, facilitando o planejamento estratégico das instituições (FRANCISCO et al., 2012, p. 83).

O PDI tem sua relevância se usado como uma ferramenta de reestruturação do planejamento e da gestão das instituições de ensino, ainda mais se levado em consideração a exigência de tal documento para as IES (FRANCISCO et al., 2012, p. 83).

As Leis, Decretos e Diretrizes para a educação tem o mesmo objetivo de melhorar a qualidade do ensino e auxiliar no planejamento das instituições, para que não se tornem perecíveis frente as mudanças globais.

O que reforça a necessidade e a importância de um Plano de Desenvolvimento Institucional, de acordo com Braga (2005, p. 11 apud FRANCISCO et al., 2012, p. 88), é o fato dos dirigentes educacionais não terem formação em gestão e nem essa prática mercadológica da "ciência da gestão, diferentemente de outros setores da economia". O autor ainda diz que os gestores seguem seu dia a dia apagando incêndios ou "cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa".

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, em sua Seção IV – Da Estrutura Organizacional dos Institutos Federais, Art. 12 – determina condições para que um servidor seja nomeado Reitor. Entre elas, é possuir o título de doutor; ou estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior. No Art. 11 – Onde trata dos Pró-reitores, além das exigências feitas para essa condição, exige experiência em gestão e ter

concluído curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública. Essa condição deixa claro que o conhecimento em licenciatura é mais valorizado para a condição de Gestor do que as características administrativas.

> E conforme Machado (2008) antes da aplicação de modelos de gestão estratégica nas instituições deve-se atentar para uma reestruturação interna, em função de uma complexidade sistêmica no cenário acadêmico, considerado fatores críticos ao sucesso das práticas de gestão, os quais consolidam a utilização de indicadores específicos a cada modelo (FRANCISCO et al., 2012, p. 88 - 89).

Assim, pode-se verificar que o Plano de Desenvolvimento Institucional é um instrumento que deve nortear as ações da Instituição de Ensino, sendo um documento de caráter estratégico e que "o PDI promoveria a consolidação de uma estrutura organizacional, contendo o "histórico da IES, sua implantação e evolução, descrição atual com dados quantitativos e qualitativos, estrutura organizacional e de gestão, objetivos e metas que pretende realizar no ensino, na pesquisa e na extensão" (Bertoldi, 2006, p. 35, apud FRANCISCO et al. , 2012, p.89 - 90).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Antes de falar de Planejamento Estratégico, é necessário realizar uma análise dos conceitos utilizados para planejamento e estratégia. Ao se iniciar leitura sobre planejamento estratégico é possível verificar que estes termos surgiram com a Segunda Guerra Mundial, como estratégia militar e a partir daí as empresas passaram a utilizar este planejamento em suas atividades-fim com o objetivo de obter vantagem competitiva.

As empresas, através deste planejamento, começaram a conhecer melhor seus pontos fortes e fracos, as oportunidades que o mercado lhes oferecia e as ameaças que sofrem do ambiente, seja na política, na economia, na sociedade, da tecnologia; enfim, do ambiente interno e externo.

Desta forma, é imprescindível o estudo dos conceitos de planejamento e estratégia para compreender o que é um planejamento estratégico e como deve e pode ser aplicado nas organizações.

Historicamente, planejamento surgiu juntamente com os estudos das teorias administrativas. Característica imprescindível para uma administração como é possível notar pelas citações de Bergue (2011, p. 424):

> Elementos explícitos que sinalizam a origem do conceito de planejamento, como função administrativa, podem ser encontrados nas obras de Taylor (1987), de Fayol (1981), e Barnard (1979). Para Taylor (1987), considerando sua perspectiva (prescritiva) e objeto de análise (o trabalho), com foco no processo produtivo, o planejamento estava entre os elementos do mecanismo da administração científica, formulação moderna de gerência na qual se revelava, entre outros aspectos, a "[...] – necessidade duma seção ou sala de planejamento" (Taylor, 1987, p. 119). A noção de planejamento nesse caso, bastante incipiente e internamente orientada, está intensamente relacionada com a concepção do trabalho.
>
> Para Fayol (1981), administrar, "é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar". O planejamento emerge no campo da ciência administrativa, portanto, com feições de *previsão*: "Prever é perscrutar o futuro e traçar o plano de ação." (Fayol, 1981, p. 26). Barnard (1979), embora não o refira explicitamente, assinala o imperativo da noção de planejamento como *função do executivo*, ao destacar "a formulação de propósitos e objetivos". (Barnard, 1971, p.226). Vasconcelos (2007) reconhece a função *planejamento* na obra de Barnard (1971) quando este "enfatiza a ação do executivo como líder que deve desejar fluxos de comunicação e facilitar a constituição de uma comunidade propósito (*community of purpose*) na organização" (Vasconcelos, 2007, p. 3).
>
> O planejamento, portanto, constitui elemento indissociável do que se possa entender por administração ou gestão (p. 425).

Mizael (2012, p.25) mostra que o planejamento surgiu na Administração Pública Brasileira com o período militar. “O plano desenvolvido pelo governo de JK, conhecido como o Plano de Metas (1956-1961), foi o primeiro que conseguiu repercutir a noção de um planejamento estatal.” Seguido por Plano Verão (1989), Plano Collor (1990) e o Plano Real (1994) que, tiveram a mesma política de estabilização econômica e fiscal.

Esses são exemplos de planejamentos realizados pela Administração Pública como o objetivo de manter a estabilidade econômica e combater a inflação brasileira. Atitude que mostra a preocupação do governo em programar um cenário futuro.

Mintzberg (2004, p. 23-28) define planejamento de cinco maneiras; sendo que elas, ou lidam com o futuro ou com decisão **(1) planejamento é pensar no futuro, (2) planejamento é controlar o futuro, (3) planejamento é tomada de decisão, (4) planejamento é tomada de decisão integrada, (5) planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões** (Negrito do autor).

Segundo o autor, (p. 29-31) a função planejar está ligada a coordenação, segurança futura, racionalidade e controle: **1. As organizações devem planejar para coordenar suas atividades. 2. As organizações devem planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração. 3. As organizações devem planejar para ser “racionais”. 4. As organizações devem planejar para controlar** (Negrito do autor).

Assim, Mintzberg (2004, p. 28) define planejamento como “tomada de decisão” e como o esforço de formalizar a maneira preferida de fazer as coisas – por meio da decomposição, articulação e racionalização e não como fórmula de estratégia.

A definição de Mintzberg vai de encontro com diversos autores que definem planejamento como uma forma de projetar uma ação futura e não como simples formalização de um processo.

Planejamento é previsão, projeção, resolução de problemas e plano realizado de forma eficiente, eficaz e efetivo com a melhor utilização de recursos materiais e humanos da empresa (OLIVEIRA, 2013, p.4). E para se planejar é necessário que exista um modo de pensar, indagações e questionamentos. Essa atividade é algo complexo, pois envolve condicionantes empresariais, nem sempre controláveis, pois é “um processo contínuo de pensamento sobre o futuro” (OLIVEIRA, 2013, p.5).

Oliveira (2013, p.5) determina o propósito de planejamento:

> O propósito de planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais

> rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, consequentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Assim, planejar é uma função administrativa para alcançar um objetivo empresarial de uma forma organizada, calculada e estruturada; utilizando os recursos de forma adequada e eficiente, minimizando as deficiências e maximizando os resultados.

Para Bergue (2011, p. 427), "O conceito de planejamento está intrinsecamente relacionado ao conceito de estratégia, motivo pelo qual tem recebido tratamento integrado no campo da gestão".

Fernandes et al. (2009, p. 3) citam Oliveira (2004), que distingue três tipos de planejamento, o estratégico, o tático e o operacional. Eles são diferenciados pelos objetivos a serem alcançados sequencialmente: no ambiente em que atua, em uma área específica e por formalização de planos estabelecidos.

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 93) mostram que "O planejamento convencional é um exercício de revisão que extrapola os resultados atuais e os projeta".

Os autores mostram que o planejamento é uma atividade exercida corriqueiramente quando se tem um plano futuro, e para alcançar um propósito é indispensável organizar suas ações, imediatas ou não, para atingir seus objetivos.

Depois de demonstrado definições de planejamento é possível estudar o que os autores falam sobre estratégia e qual sua função nas organizações.

A estratégia surgiu como uma prática militar de obter vantagem sobre os adversários na 2ª Guerra Mundial como se pode comprovar com a abordagem de Bergue (2011, p. 427), é:

> O termo estratégia deriva do grego strategia – a arte do general - e seu primeiro emprego conhecido foi na língua inglesa em 1688 (Whipp, 2004). Conforme o James's Military Dictionary de 1810, a estratégia envolve algo fora da visão do inimigo, enquanto as táticas são as medidas imediatas tomadas frente a um adversário (Whipp, 2004, p. 232).

Mintzberg (2004, p. 34 - 37) apresenta algumas definições de estratégia: **(a) estratégia é um plano, (b) Estratégia também é um padrão, (c) estratégia é posição, (d) estratégia é perspectiva.** (Negrito do autor) Mais adiante, o autor diz: "formação de estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, a fim de produzir planos" (p. 41).

"Para Childre e Cryer (2002), o termo estratégia é usado para descrever a visão clara e os planos abrangentes destinados à realização de objetivos específicos de uma pessoa ou de

uma organização" (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 95).

Estratégia, baseada nas citações, é a forma determinada para atingir o objetivo proposto; como serão realizadas as ações e atividades na busca do objetivo futuro. Campos (2007, p. 46) mostra que a "visão estratégica – possibilita ao dirigente, construir o futuro baseado nas oportunidades reais, que o ambiente externo oferece." Portanto a estratégia faz a pergunta de qual será o plano a ser utilizado para atender ao idealizado para a empresa como um todo ou para um setor específico.

Costa (2007, p. 71) confirma que estratégia é o *futuro que começa hoje*, pois é uma prática voltada para longo prazo, e que "um dos grandes obstáculos para a estratégia está nas dificuldades de percepção dos cenários e condições futuras para uma organização, tanto das oportunidades quanto das ameaças" (p. 28). Este autor faz uma importante colocação sobre estratégia ao definir que "Atitude estratégica: olhando o presente a partir do futuro" (p. 13). Ele enfatiza a importância de criar uma imagem do futuro desejável na mente, de "transportar-se" para a organização futura almejada daqui a 5 ou 10 anos, abstendo-se do presente. Tendo uma visão global de suas equipes. A partir daí verificar o que foi feito para atingir o futuro almejado. Analisando o hoje, através do futuro idealizado, é possível compartilhar com toda a equipe o modelo estratégico para atingir seus objetivos.

E ao tratar das abordagens da estratégia, e como ela vem sendo influenciada pelo pensamento econômico e gerencial, apoiada pelo racionalismo e que ela está "assentada sobre os pressupostos da ciência econômica", acrescenta que: "A estratégia, nesse sentido, está intensamente vinculada à busca de uma vantagem competitiva, situação que destaca uma organização frente às demais e contribui para a geração de uma performance superior" (BERGUE, 2011, p. 428).

> A estratégia pode ser compreendida, portanto como um conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização (eficiente, eficaz e efetivo) em um cenário futuro identificado. Contempla, assim, as diretrizes estruturantes dos atos de gestão, orientadas pela missão e pelos objetivos organizacionais de natureza mais perene, admitindo-se a composição de ações setoriais devidamente integradas (Bergue, 2011, p. 428).

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 52) fazem uma importante citação quanto a variabilidade do ambiente ao dizer que "uma estratégia é produzida pelo exame simultâneo das condições determinadas (ordem) e incertas (desordem), e cria a ação." Desta forma, os autores destacam a importância da estratégia realizar o aprendizado contínuo gerando o seu próprio crescimento e desenvolvimento, num círculo vicioso.

Ao abordar sobre a formulação de estratégias nas empresas, Costa (2007, p. 33) afirma

que os conceitos fundamentais são: “o seu propósito, o seu ambiente externo e sua capacitação”. O autor ao tratar da elaboração dos objetivos estratégicos define que além da análise interna e externa é necessário realizar uma análise comparativa com os cenários, missão e visão da empresa. Informa também que estes objetivos podem ser gerais ao abordar toda a empresa ou específicos ao direcionar suas ações a uma determinada área, pois “são os alvos ou situações que os gestores pretendem atingir, nesse sentido determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços” (p. 443).

Analisando o que é abordado sobre a formulação das estratégias e de como ela pode agir durante a implantação, pode-se citar outros autores que mostram fatores importantes em se ter estratégias bem elaboradas, definidas e em concordância com os objetivos organizacionais.

Fernandes et al. (2009, p.3), afirmam que “a forma como é conduzida a formulação da estratégia afeta o conteúdo da estratégia em si. Estratégias podem ser mais efetivas, reais, pertinentes ao ambiente e implementáveis se o processo de sua formulação for bem conduzido.”

Mesmo a estratégia mais bem formulada é competitivamente irrelevante se não for implementada. E as estratégias só podem ser implementadas de maneira eficaz quando todas as funções de uma empresa estiverem alinhadas de forma consistente com elas (BARNEY; HESTERLEY, 2011, p. 125).

Para Rocha (2010, p. 14), se não houver concordância entre a estratégia e a cultura institucional, “sua implantação fica comprometida”. Não havendo alinhamento e similaridade de objetivos entre as estratégias e a cultura, gera-se um conflito de ideais. A cultura é muito mais forte e antiga que uma estratégia assim. Nesses conflitos de interesses fica claro que é uma disputa vencida pela cultura organizacional.

Depois de realizado o levantamento dos conceitos básicos de planejamento e de estratégias é possível analisar e trabalhar o conceito de planejamento estratégico nas organizações.

Planejamento estratégico é uma ação administrativa que tem o objetivo de elaborar planos que visem o futuro da organização. São planos de ações imediatas e a curto prazo que tem resultados a longo prazo, 5 a 10 anos.

Oliveira (2013, p. 17) conceitua planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada".

> O direcionamento estratégico da organização é estabelecido por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. O direcionamento estratégico da organização, objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazos necessárias para a organização, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão (Matos; Matos; Almeida, 2007, p. 163).

Dalcorso (2012, p.70), para conceituar planejamento estratégico mostra que o pai da administração moderna, Peter Drucker, o define como um processo contínuo de atividades organizadas que levam à tomada de decisões de riscos com visão do futuro; através da retroalimentação organizada e sistemática, realiza a medição dos resultados obtidos com os esperados. Ela, também, cita Heloísa Lück, 2012, que planejar e pensar estrategicamente é necessário ir além dos horizontes representados como realidade, prever o provável e o possível, com enfoque proativo na antecipação e preparo para as mudanças, "intuir alternativas diversas para o enfrentamento de desafios, adotar métodos versáteis e dinâmicos para esse enfrentamento e assumir o comprometimento competente com a realização do que visualiza (DALCORSO, 2012, p. 19).

A visão de Lück mostra o gestor como elaborador do planejamento estratégico, que deve estar fortemente ligado aos acontecimentos na instituição e estreitamente ligado ao que acontece no ambiente; reagindo a qualquer que seja o estímulo que a organização sofra. Estímulo, esse, que pode favorecer; trazendo uma oportunidade ou mostrando uma ameaça. Independente da característica da ação que sofre, a organização precisa reagir a ela com o intuito de obter vantagem ou precavendo-se ao acontecimento.

Fernandes et al. (2009, p. 3), fazem menção a Oliveira (2004) ao mostrar que o planejamento é dividido em estratégico, tático e operacional de acordo com o "nível de otimização" que atua, respectivamente, no meio em que se encontra, direcionada para o departamento ou como documentação formal das ações a serem desempenhadas. Eles ainda mencionam que para o sucesso da implantação do planejamento, os gestores devem assumir esse compromisso. E para confirmar sua visão sobre o planejamento citam Drucker (2002, p. 134) "não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas, e não opera com decisões futuras, mas com o que há de futuro nas decisões atuais".

Verificando o processo de elaboração de um planejamento estratégico, Matos, Matos e Almeida (2007, p. 105) definem que ele se inicia com a realização do diagnóstico estratégico, quando se verifica o bom, o ruim e o indiferente na organização. Para levantar tais informações, é necessário responder a uma "pergunta básica. Qual é a real situação da organização quanto a seus aspectos internos e externos?"

Outro autor, que mostra a importância do diagnóstico, é Mizael (2012, p. 30), ao dizer que ele identifica a cultura organizacional, já que ela é fundamental, "pois se ela não for considerada, fará com que o planejamento caia no esquecimento e não atinja a sua finalidade a longo prazo e deixe de ser utilizado como um instrumento de avaliação institucional e, acima de tudo, de apoio à administração."

Os resultados do planejamento serão otimizados através da concentração de esforços e recursos organizacionais. É necessário que o diagnóstico "consolide as opiniões e pontos de vista dos diversos elementos informantes; gerando uma situação de concretização de ideias comuns e aceitas pela organização" (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 140).

Ao responder a pergunta básica, apontada por Matos, Matos e Almeida, a instituição, seja ela qual for, estará realizando a análise SWOT, termo que em inglês significa strengths, weaknesses, opportunities and threats e que em português é traduzido por forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise basicamente é utilizada para se analisar tais características no ambiente interno e externo da empresa.

Além do diagnóstico, para Costa (2007, p. 2), as etapas que constroem um planejamento estratégico sucessivamente são a implantação, avaliação e acompanhamento de todo o processo com o objetivo de corrigir possíveis erros, já que para ela, o planejamento estratégico transforma as ideias, desejos e boas intenções em metas e programas de ações.

A implantação do planejamento nada mais é do que colocar em prática o que foi formulado. No momento em que ele está sendo executado, passa a ser avaliado para se verificar a efetividade e eficiência. Juntamente com essas etapas, ocorrem o acompanhamento das ações e planos propostos; identificando possíveis erros e acertos. No caso de erros, o processo é realimentado com novos projetos e planos mais eficazes. Todo esse processo é feito de forma contínua e intermitente, devido a sua retroalimentação, o que torna indispensável o envolvimento de todos os funcionários e departamentos da empresa.

Oliveira sistemiza o processo de planejamento estratégico ao utilizar o termo sustentação metodológica pois demonstra que o planejamento estratégico é elaborado através de ações, realizadas de uma forma coordenada para se chegar ao ponto desejado.

> Como o planejamento estratégico procura delinear os passos a serem seguidos com base em uma visão de futuro, o esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem escolhidas e seguidas pela organização. As técnicas tradicionais procuram prever o futuro por meio de modelos matemáticos de previsão, usando estatísticas, séries temporais ou outras mais elaboradas, de simulação de sistemas como a técnica de dinâmica industrial (COSTA, 2007, p. 81-82).

Planejamento estratégico é o instrumento de gestão que orienta de forma resumida o caminho a seguir pela equipe, possui indicadores, metas e planos de ação voltados para objetivos estratégicos da organização a médio e a longo prazo. Enfatiza colaboração dos trabalhadores organizacionais; funcionando como apoio complementar ao raciocínio estratégico da instituição. Mas, para que seja efetivo, é necessário acompanhamento para avaliar os desvios que possam ocorrer (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 435 - 438).

Após a apresentação dessas definições, é possível estudar como se desenvolve um planejamento estratégico.

Oliveira (2013, p. 42) cita as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, diferentes das etapas expostas por Matos, Matos e Almeida (2007), em suas nomenclaturas.

Fase I – Diagnóstico estratégico
Fase II – Missão da empresa
Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos
Fase IV – Controle e avaliação

Na Fase I, Oliveira (2013, p. 43 - 50) indica, primeiramente, a necessidade da empresa verificar a visão da empresa, o que deseja para um futuro próximo; identificar valores através de seus princípios, crenças e questões éticas; fazer uma análise interna e externa; detectando suas oportunidades, ameaças, pontos positivos e negativos e análise dos concorrentes; verificando o que eles tem de melhor e o que o mercado espera.

A Missão da empresa, abordada na Fase II de Oliveira (2013, p. 50 - 52) é o momento em que se trata da "razão de ser da empresa"; é a determinação de onde e como pretende atuar; quais os propósitos e potenciais ramos de atuação. Neste momento, também é preciso preparar a empresa para "situações e critérios" que possam acontecer. É realizado o estudo com o objetivo de valorizar potenciais, controlar pontos negativos, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Assim, gerar vantagens competitivas no mercado através de macroestratégias e gerar a base de sustentação de ações com as macropolíticas.

Ao descrever a Fase III, Oliveira (2013, p. 52 - 55) trata de instrumentos prescritivos, através do estabelecimento de objetivos, desafios, metas, estratégias, política, diretrizes, projetos, programas e planos de ação, e instrumentos quantitativos ao realizar o planejamento orçamentário.

Mas para Oliveira (2013, p. 55 - 56) nenhuma das Fases obtém sucesso se não houver a Fase IV que é o controle e avaliação das ações de uma forma contínua, preventiva e não apenas corretiva no final do projeto.

Essas fases são necessárias, pois para realizar um planejamento, é necessário um conhecimento profundo da empresa, quais os desejos, anseios e em tudo está baseado. Sem estas informações não é possível determinar onde se deseja chegar, muito menos como. O controle contínuo é indispensável para que o planejamento seja executado com eficiência e a tempo de realizar as correções necessárias.

O Roteiro utilizado por Costa (2007, p. 383 - 390), para elaboração de um projeto de planejamento estratégico é muito similar ao processo realizado por Oliveira, como é possível verificar a seguir:

- Descrição do Empreendimento
- Visão do Empreendimento
- Missão e abrangência do empreendimento
- Princípios e valores do empreendimento
- Análise do ambiente externo
- Análise do ambiente interno
- Segmentação do mercado em áreas estratégicas
- Análise e balanceamento do portfólio
- Estratégias competitivas
- Estratégias corporativas
- Estratégias funcionais e planos de capacitação
- Objetivos e metas
- Planos de ação
- Investimentos estratégicos
- Orçamento estratégico
- Cronograma macro de implantação

O processo de elaboração de um planejamento estratégico, para Costa, 2007, deve ser realizado por um grupo heterogêneo em ideias, experiências e funções, formado de 15 a 40 pessoas da média e alta administração. Dividido em duas grandes atividades, a divulgação e a avaliação da estratégia. A atividade de divulgação baseia-se na sensibilização de todos da necessidade dos conceitos e metodologias adotadas para se obter "sucesso no projeto", em caso necessite de adiantamento das ações. A avaliação, nada mais é, do que a verificação da efetividade da estratégia escolhida. O "profissional não deverá elaborar o planejamento, mas catalisar o processo de elaboração, que deverá ser efetuado pelos vários setores da empresa, pois o processo participativo proporciona maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro, com objetivo de estimular maior interesse e aceitação quanto as estratégias geradas."

Oliveira (2013, p. 17 - 18), também, concorda com a responsabilidade da alta administração em executar o planejamento estratégico e completa; mostrando que para obter a evolução necessária, as ações e estratégias devem ser compatíveis aos objetivos organizacionais. "Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como

um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória".

Mizael, em sua dissertação, afirma através de justificativa e citações de outros autores que Oliveira e Costa não estão sozinhos ao direcionar a responsabilidade à alta administração do planejamento estratégico.

> Para Alday (2000), o planejamento estratégico é uma ferramenta que acaba por incentivar os administradores públicos a pensar sobre o que é importante para a organização e para o seu futuro. Para isso, Stoner (1985) destaca que o planejamento estratégico é uma atividade de nível superior, no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. O envolvimento da direção se fundamenta pelo motivo que somente os dirigentes têm acesso às informações necessárias que abrangem todos os aspectos da organização. Outra razão, seria que para se conseguir o comprometimento dos níveis mais baixos é necessário o envolvimento e apoio da alta administração das estratégias adotada pela organização (2012, p. 26)

O planejamento estratégico deve ser elaborado e estruturado pelos gestores da organização, mas para que as ações sejam realizadas de forma correta e eficiente é necessário que seja conhecido por todos os escalões da empresa. Isto é justificado ao verificar que o planejamento é formado de atividades em curto prazo que irão afetar a base da pirâmide organizacional. Assim, se não houver o comprometimento de toda organização, a possibilidade do projeto ser um fracasso é muito grande.

Dalcorso (2012, p. 70) mostra a necessidade e o objetivo de envolver todos da organização ao dizer "Também é de grande importância a divulgação do Planejamento Estratégico para toda a comunidade escolar, a fim de que todos identifiquem quais são as tarefas enunciadas e possam colaborar dentro de suas possibilidades, criando um clima de participação e desejo de sucesso".

Outro conceito, que se mistura e confunde ao de planejamento estratégico, é apontado por Bergue (2011, p. 442), que é **"**Gestão Estratégica, qual seja, pensar a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões, com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público, relacionada com seu contexto e orientada para o longo prazo".

Na visão de Costa (2007), gestão estratégica é responsabilidade da alta administração com participação dos demais colaboradores da empresa. Ela está voltada para o futuro, antecipando as variáveis internas e externas do ambiente. É um processo sistêmico que busca o crescimento contínuo da organização, através de avaliações sistemáticas e contínua das ações; permitindo adaptações que realimentem o processo de desenvolvimento empresarial. A característica marcante desta função administrativa é que ela tem início mas não tem fim, devido a constante realimentação do processo.

Gestão estratégica e planejamento estratégico são processos que analisam os ambientes internos e externos das organizações; analisando suas forças e fraquezas com o objetivo de elaborar projetos e ações a curto e médio prazo com resultados futuros. As duas técnicas, também, utilizam a mesma técnica de elaboração, implantação, análise e avaliação. Portanto, de acordo com os conceitos abordados, são processos que estão estreitamente ligados e que para diferenciá-los seria necessário um novo estudo.

O planejamento estratégico como pode ser analisado, é um instrumento administrativo que realiza o diagnóstico organizacional, definindo a razão de ser e onde deseja chegar a longo prazo. Com este diagnóstico, o planejamento determina qual caminho deve ser seguido para alcançar os objetivos almejados. Assim, pode-se definir que ele deve ser utilizado como norteador das atividades organizacionais.

2.2 Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino

A ideia de Planejamento Estratégico remete a grandes empresas privadas, e quando se trata de instituições de ensino não é colocado em questão o planejamento, pois imagina-se que o ambiente interno seja estruturado e planejado. Já que se trabalha com educação, como ensinar se não sabe fazer?

Alguns autores estudaram o planejamento estratégico aplicado nas Instituições de Ensino Superior. Esta ação administrativa aplicada nestas instituições complexas, não é um processo moldado e estático, não existe uma "receita de bolo" a ser seguida, pois não é possível simplesmente transpor ou copiar um planejamento bem elaborado e implantado. Ele varia de instituição para instituição de acordo com suas variações ambientais, culturais e objetivos, pois esses aspectos são a base para tomada de qualquer decisão (FERNANDES et al., 2009, p. 13).

Esses autores fazem uma citação de Rebelo, 2004, ao dizer "As universidades, por força de legislação ou pela busca de otimizar o processo de gestão; estão adotando cada vez mais o planejamento estratégico, por considerar esse instrumento primordial no desenvolvimento de uma instituição social moderna (FERNANDES et al., 2009, p. 5).

> O ambiente político é uma consideração importante em todas as decisões estratégicas. Mudanças nas regras do jogo político podem ter como efeito o aumento de algumas ameaças ambientais, a redução de outras e, dessa forma, a mudança do valor dos recursos e das capacidades de uma empresa (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 319).

Mizael (2012, p. 27) aponta que o planejamento estratégico nas universidades públicas tem variáveis da missão das empresas privadas por se tratar de uma administração pública indireta. Na iniciativa privada, o objetivo é o lucro e as universidades federais têm como missão a promoção do ensino, da profissionalização e do atendimento ao interesse público.

Além deste diferencial, Mizael (2012, p. 23) faz uma citação para mostrar o contexto em que se encontram as empresas e o que é exigido do administrador para atender as necessidades atuais do mercado.

> Diante da economia global, a questão da governabilidade exige do administrador uma atitude de prontidão e visão empreendedora em face das questões internas e externas dos governos. O funcionamento ideal de um sistema administrativo deve repousar, em muito, na atitude primordial do gestor, além da combinação de condutas voltadas à coordenação de interesses e estratégias em prol da comunidade, catalisando e facilitando mais do que simplesmente prestar serviços (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Assim, as IES estão inseridas em um contexto, em que se exige uma nova postura de seus gestores, já que o desafio atual é a qualidade do ensino, o preparo de novos profissionais para o mercado de trabalho e os benefícios que a sociedade obtém. Para que isto ocorra as universidades necessitam "criar novos mecanismos para realizar a gestão" (MIZAEL, 2012, p. 23).

Rocha (2005) mostra algumas características que diferencia as IES da administração de empresas comuns, ao dizer que elas não estão acostumadas a competir, por isto, tem uma "atitude reativa e não proativa". Além disto, diz que essas instituições, também não estavam acostumadas a planejar e que "carrega traços de uma cultura paternalista" e continua destacando as dificuldades gerencias das IES; dizendo que é necessário que elas acompanhem as mudanças do ambiente local. Afirma, ainda, que para a sobrevivência é necessário pensar no "ambiente atual e no futuro do mercado em que estão inseridas.

Ainda cita que as IES "precisam considerar, para a própria sobrevivência, o ambiente atual e futuro do mercado em que estão inseridas (FORTE; PEREIRA; AQUINO, 2003, p. 111 apud ROCHA, 2005). E faz uma crítica à gestão universitária ao expressar "ser a responsável por apontar as novas tendências para o pensamento científico, aplicado às organizações dos diversos setores; acaba utilizando um discurso que, na maioria dos casos, não reflete sua praxe administrativa".

Campos (2007, p. 44) utiliza da visão de Meyer para mostrar o que se espera de uma gestão universitária mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia, leveza

estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições" (2000, p. 149).

A complexidade e dinamicidade das IES estão ligadas às questões governamentais que se modificam com os pareceres, jurisprudências, revogação e criação de leis, resoluções portarias, medidas provisórias, muitas vezes criados de forma aleatória e imediatista, buscando solução de "problemas urgentes". Algumas das atitudes não facilitam a gestão universitária, mas sim tornam o processo conflitante (ROCHA, 2005, p. 50).

Delgado Filho e Bacic (2004, p. 8) dizem existir uma visão diferente sobre a sobrevivência, que na empresa privada pode ser colocada em risco, devido a qualidade do plano e, na universidade pública não existe essa preocupação, assim permite-se "a produção de planos menos sensíveis aos possíveis riscos ou ameaças do ambiente externo. Planos, assim concebidos, tendem a explorar e criar estratégias mais voltadas ao ambiente interno, buscando tratar pontos fracos, e pouco focados no cliente ou no mercado".

> Por fim, uma universidade pública que se quer centenária e melhor a cada dia deve se valer do planejamento estratégico como uma prática permanente de gestão; contudo, há de se considerar as diferenças que distinguem este processo na universidade, do praticado no mundo dos negócios, e atentar para as "boas práticas" referenciais naquelas organizações que já exercitam e estudam o processo há mais tempo (DELGADO FILHO; BACIC, 2004, p. 8).

Rami e Spers (2007, p. 4), em seu estudo sobre planejamento estratégico nas IES como vantagem competitiva, citam Kotler, (1994) dizendo que o planejamento estratégico quando implementado corretamente, realiza o alinhamento "entre as metas e capacidades da instituição e suas oportunidades mutantes de marketing", sustentados pelos objetivos e as metas institucionais. Consequentemente, construindo uma instituição que tem uma missão clara com estratégia sólida.

O livro "O planejamento estratégico": um instrumento para o gestor da escola pública escrito por Dalcorso (2012, p. 18), mostra que essa ação administrativa do planejamento estratégico é indispensável na busca da melhoria contínua e desenvolvimento transformador, quando se lida com mudanças contínuas e em condições dinâmicas. E que para se antecipar as mudanças de rumos e demandas, é preciso ter uma visão proativa.

Contribuindo com os estudos de Dalcorso, Costa (2007, p. 2), faz um significativo levantamento sobre a abrangência das diretrizes empresariais ao informar quais os aspectos institucionais devem ser abordados no processo de elaboração de um planejamento estratégico e outras ações que devem ser analisadas durante sua construção.

> Essas diretrizes devem abranger os aspectos institucionais, comerciais, financeiros, tecnológicos, de informática, de capacitação e de motivação de recursos humanos da instituição. Também são elaborados um orçamento e um cronograma de longo prazo, incorporando receitas, custos, despesas e investimentos para especificar e quantificar as ações, o tempo e os recursos necessários para sua implantação.

A constatação de Dalcorso (2012) é confirmada pela afirmação de Costa (2007, p.17), "a resposta pode estar no fato de que as mudanças frequentes e inesperadas nas áreas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e mercadológicas tem levado os executivos a se envolverem cada vez mais com esse essencial recurso gerencial: o *planejamento estratégico"*. (itálico do autor).

Seguindo o raciocínio de Dalcorso (2012), os autores Matos, Matos e Almeida (2007, p. 443) contribuem, através de Kaplan e Norton (2004), que mesmo sendo organizações sem fins lucrativos estão "sujeitas às pressões para demonstrar como devem criar valor para seus constituintes e *stakeholders.* Assim, os gestores dessas organizações enfrentam o desafio de mobilizar seu capital humano e seus recursos de informação para transformá-los em *desempenho notável*."

Com base nos estudos de Maiochi (1997), Meyer Jr. (1988), Lerner (1999), Estrada (2000), Zabotto (2003) e Costa (2003), os autores Delgado Filho e Bacic (2004, p. 5) apresentam comparativo entre o planejamento estratégico empresarial e o realizado nas universidades públicas, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 01

Planejamento Estratégico: diferenças entre o mundo dos negócios e a Universidade

Aspectos	Mundo dos negócios	Universidades
Consenso	Diretivo do tipo *top-down.* A relação patrão/empregado é muito clara e o poder central é bem definido. Estrutura pouco colegiada.	Devido à importância da governança compartilhada no gerenciamento de uma universidade, o envolvimento dos professores é vital e a construção de um consenso desde o começo é essencial. Destaque-se que o "poder centralizado" em universidades não é muito forte. Estrutura é fortemente colegiada.
Sistema de valores	Essencialmente voltado aos resultados financeiros.	Investimento a longo prazo na educação de pessoas.
Clientes		Universidades não têm um cliente bem definido; alunos, funcionários, comunidade e sociedade podem ser considerados "clientes". Como conseqüência, definir metas e medir a efetividade de forma consistente com a

	Aqueles que pagam, ou podem pagar, diretamente pelos serviços ou produtos. São facilmente identificáveis, permitindo segmentação e estabelecimento de objetivos e metas.	missão da universidade é problemático.
Cultura	Cultura de mudança é inerente à necessidade de sobrevivência no mercado.	Pouco atenta ao ambiente externo, a demanda ainda é maior que a oferta e competição não é vista como um risco à sobrevivência. Voltada ao desenvolvimento e manutenção do saber, sua natureza favorece a preservação.
Planejamento estratégico como instrumento de integração	O produto final, o plano, é tão ou mais importante que o processo de planejamento. Um plano medíocre coloca em risco a sobrevivência da empresa.	A participação no "pensamento estratégico" é mais importante do que o produto final, o plano. Um plano medíocre, mas bem alinhado, é melhor do que um bom plano sem participação.
Recompensa	Privilegiam a participação financeira nos resultados, ou nos lucros da empresa, em especial se obtidos como fruto de sua estratégia.	De um modo geral as pessoas não são recompensadas em função do desempenho financeiro.
Comprometimento da Alta administração	O comprometimento é natural pois os ganhos da alta administração geralmente estão atrelados aos resultados; e a permanência nos cargos é função direta do sucesso da empresa.	Os ganhos da alta administração não estão atrelados aos resultados, e a permanência nos cargos, ou "fazer a sucessão", está mais dependente das relações políticas do que dos resultados alcançados.
Acoplamento entre unidades ou órgãos	É essencial à sobrevivência da empresa; por exemplo: se vendas fecha mais contratos do que a produção é capaz de atender a empresa terá sérios problemas; se Pesquisa e Desenvolvimento não inova, marketing tem dificuldades em atrair a clientela.	Fracamente acoplada, suas unidades possuem razoável autonomia acadêmica, o que induz a igual autonomia administrativa; portanto, o fraco acoplamento deve ser considerado ao se projetar o processo de planejamento estratégico.

Fonte: (DELGADO FILHO; BACIC, 2004, p. 6)

Analisando o Quadro 2, pode-se verificar que no mundo dos negócios as decisões seguem o fluxo decrescente em sua] hierarquia e a visão da empresa está voltada para o lucro sendo que seus clientes são pessoas que tem poder aquisitivo; já nas universidades o poder é compartilhado com os professores. Ela não tem seus clientes perfeitamente definidos, dificultando a definição de suas estratégias e o resultado de seus esforços é para a educação das pessoas. No mundo dos negócios, é permitido a mudança como estratégia de sobrevivência. Observa-se também que as IES não analisam o ambiente externo para verificar o fator sobrevivência.

O planejamento estratégico, quando mal elaborado, coloca em risco o desempenho

empresarial. Por sua vez, nas universidades o que importa é um planejamento bem alinhado aos objetivos organizacionais. Quando se trata dos resultados obtidos no negócio, as empresas valorizam o aspecto do desempenho financeiro. Entretanto, observa-se que as IES não apresentam esta preocupação. Os gestores de negócios tem suas funções atreladas aos resultados e os gestores de educação estão ligados ao poder político. As unidades, os departamentos e os órgãos são interligados e dependentes uns dos outros em uma empresa, dentro das universidades existe uma certa autonomia entre as pró-reitorias como um todo.

Como pode-se notar, existe uma objetividade na atuação empresarial, o que não é tão claro nas IES, o que dificulta e dinamiza a busca de estratégias que atendam missão e visão.

Rocha (2007, p. 110 – 111) complementa o quadro apresentado com seu estudo sobre a imagem do planejamento estratégico na universidade pública sob a ótica dos Pró-Reitores:

> "O planejamento é uma ferramenta administrativa, que pode garantir a sobrevivência de uma organização. No caso das universidades o planejamento passa a ser cobrado como requisito legal. No entanto, para os entrevistados a cultura de planejamento é quase inexistente na universidade pública, que começa a entrar numa fase, com novas exigências do governo federal, onde estes conhecimentos passar a ser necessários para qualquer dirigente".

Schmitt e Mafra (2003, p. 2) alertam que "as instituições sociais modernas não podem pensar em desenvolver-se sem alguma forma de esforço planejado". Segundo o autor, a função de planejamento é fundamental nos dias atuais e que como organizações complexas as Instituições de Ensino Superior (IES) "só poderão desenvolver-se planejadamente".

Nas Instituições de Ensino Superior, a implantação da administração estratégica deve ter primeiramente a fase do planejamento e a segunda fase da aplicação das estratégias e ações definidas. Na primeira fase é quando se realiza uma reflexão, contando com a "opinião das pessoas envolvidas na Instituição" para definir o que deve ser realizado. Este é "o momento em que as decisões são tomadas e o caminho é traçado". Na próxima fase é "um momento de ação totalmente dependente da participação de todos na Instituição para que seja eficiente" por isto é considerada a parte mais difícil do processo (ROCHA, 2005, p. 4 - 5).

O trabalho de planejamento de uma Instituição de Ensino Superior poderia ser dividido em quatro etapas principais: avaliação institucional; construção do plano; implantação; e acompanhamento e atualização (ROCHA, 2005, p. 26).

> O entendimento das etapas do planejamento e das dificuldades de sua implantação contribui para que a gestão universitária seja beneficiada com mais um estudo que poderá ser utilizado, tendo em vista que a gestão nas Instituições de Ensino Superior é uma prática nova para o setor educacional (ROCHA, 2005, p. 51)

O estudo sobre o planejamento estratégico nas instituições de ensino pode iniciar com a visão de Bergue (2011, p. 445) sobre a obrigação do planejamento no setor público, pois na iniciativa privada o "planejamento é uma faculdade". Essa obrigatoriedade se deve aos princípios da legalidade, da garantia da continuidade da prestação dos serviços públicos, e do interesse público em última instância.

Espera-se, que no setor público, as ações sejam planejadas e preparadas a longo prazo, visto que existe um plano de governo: orçamento, leis, decretos e regras que devem ser cumpridas em todas as atividades realizadas no dia a dia de um Órgão Público. Os gestores não podem tomar decisões que visem o benefício de alguns, pois um dos princípios da Administração Pública é a Impessoalidade, segundo o qual, a administração se move pelo interesse público e não por interesses pessoais.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 70) mostram que "O planejamento estratégico em uma instituição de ensino pode ser entendido como um conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito na IES a longo prazo". E que ações estratégicas "São as que estabelecem o movimento do que fazer para pôr em prática estratégias no horizonte de planejamento, reforçando a posição competitiva da instituição de ensino" (p.102).

Dalcorso (2012, p. 45) evidencia a necessidade de um planejamento no âmbito escolar que expresse os anseios e desejos do gestor e sua equipe, de uma forma clara e precisa, possibilitando a sua articulação.

> A escola compreendida como uma instituição inserida em um contexto, com identidade e cultura únicas, constituindo um espaço de autonomia, deve elaborar um projeto próprio para que não corra o risco de ser uma mera instituição de reprodução da ideologia do Estado.

O plano estratégico, nas instituições de ensino, não deve ser visto como um produto final ou apenas como um relatório, mas um processo permanente e dinâmico, como um dos processos-chave (ANDRADE; TACHIZAWA, 2006, p. 106 - 107). Ao fazerem este comentário, os autores enaltecem a importância do planejamento como um instrumento que deve ser utilizado para as tomadas de decisões da administração.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 192), analisando Franco (1998), concordam que a "efetivação de um projeto institucional, ou planejamento da IES, requer uma equipe de trabalho competente, voltada de modo especial para concretização da missão institucional, preocupada com a qualidade daquilo que faz no campo educacional e com a organização formal adequada da instituição".

Oliveira (2004, p. 5), ainda, afirma que todos os escalões da empresa devem fazer parte do planejamento, já que é um processo de decisão e o envolvimento de "todos os níveis e unidades organizacionais" que podem de alguma forma colaborar, permitindo o seu "adequado funcionamento".

> A abordagem de gestão estratégica proposta, de acordo com o modelo de gestão, que é sistêmico e metodológico, requer o envolvimento de técnicos e gestores da IES, visando a garantir maior eficiência na implementação das estratégias institucionais. Tais profissionais, por conhecerem a realidade nos diferentes níveis da instituição de ensino, permitem maiores ganhos quanto à seletividade dos dados, bem como quanto ao tempo despendido nas atividades de planejamento estratégico (subconjunto da gestão estratégica (DALCORSO, 2012, p. 83).

Bergue (2011) concorda com a visão de Tachizawa e Andrade (2006) sobre o processo de elaboração do planejamento estratégico centralizada na "cúpula diretiva da organização, pode fazer algum sentido no espaço empresarial", o que não faz sentido para a administração pública, por ter uma relação diversa quanto a relação de seus diferentes atores internos e externos "notadamente em termos de oferta de bens e serviços públicos" (p. 461).

Outros autores evidenciam a existência do planejamento nas IES:

> O planejamento nas instituições de educação superior se consolida, portanto, na perspectiva traçada por Bertoldi (2006), onde os principais elementos a serem considerados no processo de orientação estratégica pautada na missão e visão, nas questões estratégicas, nas metas institucionais, na avaliação e no aprendizado (in Francisco; Nakayama; Oliveira; Ramos, 2012, p.86).

Bergue (2011, p. 449) enfatiza,; que para a administração pública, o planejamento estratégico deve ser "integrador" e alcançar todas as áreas e esferas do governo e o relacionamento entre elas aumentando seus vínculos e unindo seus objetivos com o intuito de criar um "plano estratégico global do ente, ou órgão público".

Ao citar Gama Filho e Carvalho (1998), Tachizawa e Andrade (2006), mostram que gestão estratégica é "um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos, em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio externo*"* (p. 84).

Tachizawa e Andrade (2006, p. 56) dizem que a visão sistêmica na Instituição de Ensino é importante para que ela analise o meio e defina o possível cenário a longo prazo; elaborando seus objetivos e as estratégias para alcançá-los, assim, identificar os processos indispensáveis para a execução do plano estratégico. Desta forma, é possível realizar uma

revisão da configuração organizacional, de seus recursos, de seu pessoal para alcançar seus objetivos.

Dalcorso (2012, p. 98) faz uma importante colocação sobre a importância do planejamento estratégico, ao mostrar que esta ferramenta contribui para as ações administrativas, se utilizada para orientar as ações da Gestão Escolar, articulando ações com maior eficiência para atingir suas metas.

Os autores, aqui estudados, tratam da maneira como um planejamento é estruturado, o seu processo de elaboração e sua implantação, mas poucos tratam da questão orçamentária que envolve todo e qualquer plano. Bergue (2011) aborda esta questão orçamentária no planejamento no setor público:

> No plano governamental, a gestão estrategicamente orientada implica a articulação entre as ações de diversas áreas de inserção do Poder Público – saúde, educação, obras, administração, etc. Sendo assim, essa peça de planejamento associa-se, necessariamente, a instrumentos de gestão tradicionais como o Plano Plurianual, à Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, com o propósito de integrar os objetivos globais e setoriais definidos pelo ente ou órgão, especialmente na definição de programas (administrativos e finalísticos) e as metas de gestão correspondentes orientadas para a adição de valor público (p. 446).

Dalcorso (2012, p. 69) corrobora com Bergue mostrando que o orçamento público destinado às escolas provem do poder público sendo este o responsável pela fiscalização da aplicação destes recursos e o resultado na aprendizagem. Ele vai além, dizendo que o poder público "estabelece a participação da sociedade na gestão e a fiscalização das escolas" e diz que para ter sucesso na educação, é necessário que "o gestor deve ter uma visão ampla da rotina escolar e conseguir traçar ações estratégicas para atingi-las". Por fim, completa: "Como recurso, o Planejamento Estratégico pode ser um forte aliado nessa missão, tanto para administrar questões rotineiras da escola como para direcionar projetos visando a melhorias específicas de médio e longo prazo".

Ainda faz importantes colocações sobre o planejamento e a instituição de ensino que "para traçar um bom Planejamento Estratégico, com ações que representem os desafios e a busca por soluções de curto, médio e longo prazo é necessário organizar e implementar algumas tarefas"; tais como análise do ambiente interno para levantar o perfil da realidade da escola, além de seus critérios de eficácia. "Assim, será possível obter um panorama geral da realidade em que se deseja atuar" (p. 70).

Em outra análise, Dalcorso (2012, p. 80) diz que uma ferramenta fundamental de gestão é a avaliação estratégica para melhoria das atividades. Ela só obtém eficácia se houver

envolvimento, compromisso e confiança no processo, por parte de todos da empresa. Assim, é possível realizar uma análise criteriosa e honesta do cenário e dos resultados; permitindo tomadas de decisões para readequar as estratégias quando necessário.

> Nas instituições educacionais permanece o desafio de se vincular o planejamento à avaliação, o que leva à definição dos objetivos, metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazo e por quem serão gerenciadas. O resultado gera um novo olhar para o planejamento estratégico, que é reestruturado para atender a uma nova realidade, mapeada a partir dessa prática. Este processo torna-se um ciclo permanente de avaliar, planejar e implementar, o qual contribuiu para a oferta de uma educação de qualidade (Dalcorso, 2012, p. 81).

Bergue (2011, p. 452), ainda, acrescenta características da administração pública; fatos que devem ser analisados ao se realizar um Planejamento Estratégico para uma Instituição de Ensino Público; já que neste ambiente existe um "número indefinido de variáveis" influenciando, mais ou menos, os futuros cenários. Desta forma, dificulta a operacionalização do planejamento, mas esses fatos que podem ser simplificados, através da "adoção da matriz SWOT".

Ao analisar o processo de elaboração de um plano estratégico, os autores, Tachizawa e Andrade (2006, p. 107), observam que as Instituições de Ensino sofrem influência da estratégia, estrutura e cultura da instituição, de seus recursos humanos, processos sistêmicos e tecnologias da informação.

Fernandes et al. (2009), através da citação de Bodini (1998, p. 6), dizem que a implantação de planejamento estratégico tradicional nas Universidades considera a complexidade dos sistemas dessas organizações e que por este motivo pode ser necessário adaptações, devido a suas particularidades. Ainda acrescenta:

> b) Se a estrutura e a dinâmica podem ser de livre escolha, o mesmo não se pode dizer do ambiente externo que define a finalidade do sistema. Isto porque a universidade está inserida no macrossistema nação e sua missão (ou finalidade) irá depender dos objetivos nacionais, recursos disponíveis, políticas industriais, tecnológicas, culturais e educacionais do país.
> c) Deve-se reconhecer que o principal cliente do sistema é a sociedade, e que seus anseios de eficiência/eficácia devem ser monitorados permanentemente de forma a identificar desvios entre o almejado e o alcançado.
> d) As universidades podem dar início ao planejamento estratégico priorizando alguma (s) de suas áreas, como por exemplo: ensino de graduação, e evoluindo gradativamente às outras.
> e) Implantar modelo participativo para administrar as mudanças.
> f) Transformar o planejamento em administração estratégica.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 59) fazem uma importante colocação sobre o processo de gestão. Tratam filosofia da qualidade como um processo contínuo, sem prazo determinado,

com envolvimento de todos os integrantes da Instituição de ensino, de uma forma decrescente hierarquicamente. E para isto, essa filosofia "deve dispor de ferramentas e técnicas para dar suporte ao processo de gestão, com base na definição das missões, estratégias corporativas, configuração organizacional, recursos humanos, processos e sistemas".

O conceito de gestão estratégica substitui o termo planejamento estratégico ou plano estratégico, por se tratar de "algo mais amplo, como um processo e não como um mero conjunto de atividades finitas para produzir um documento ou plano, sendo, portanto, um conceito melhor aplicável as instituições de ensino – IESs (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 83)".

3 ANÁLISE COMPARATIVA, ENTRE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao se colocar frente a frente, o conceito, as características, as fases de um planejamento estratégico e as instruções do MEC para a elaboração de um plano de desenvolvimento institucional, muita coisa em comum com o planejamento estratégico pode ser notado sem muito esforço ou conhecimento técnico.

Mizael (2012, p. 25) diz que "o PDI pode ser excelente instrumento de gestão pública das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), como meio de buscar a excelência do ensino, pesquisa e extensão, bem como alcançar seus objetivos com eficiência, eficácia e transparência pública".

"[...] o PDI é de fato um plano estratégico e como tal deve ser formulado da melhor forma possível para gerar boas estratégias' (FERNANDES et al., 2009, p. 7).

Schmitt e Mafra, no trabalho apresentado no XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção em 2003, (p. 5), apresentam o exemplo da SOCIESC (Sociedade Educacional de Santa Catarina) que utiliza "como base seu planejamento estratégico para elaborar seu PDI com o diferencial de que o plano foi elaborado por um grupo menor de pessoas". Eles comprovam essa similaridade ao informar que 2 anos antes da exigência do PDI, a instituição já tinha seu planejamento estratégico desenvolvido e seus resultados foram utilizados para a elaboração do plano de desenvolvimento institucional (p. 7).

A semelhança entre o PDI e o planejamento estratégico é muito grande. O que apenas o difere, é que o plano de desenvolvimento institucional é um instrumento com exigência legal do MEC para as IES, e o planejamento estratégico é um instrumento do qual qualquer empresa busca uma vantagem competitiva no mercado. Ambos podem e devem ser utilizados para as tomadas de decisões nas organizações, já que são elaborados em conformidade com a visão, missão e objetivos das empresas.

> Segundo Gama Filho e Carvalho, 1998, entende-se por *gestão estratégica* um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização, e portanto uma IES, define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo (apud TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 84, grifo do autor).

Tachizawa e Andrade (2006, p. 85) mostram como deve ser analisado o Planejamento Estratégico; afirmando, assim, a similaridade com o PDI. "O plano estratégico, mais que um

documento estático, deve ser encarado como um instrumento de gestão que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pelas IES no cumprimento de sua missão."

O PDI segue um "roteiro oficial", pré determinado pelo MEC, "para fins burocráticos de credenciamento", e sua metodologia segue a do planejamento estratégico. "O PDI representa, portanto, uma excelente oportunidade para avaliar a situação anterior, compreender a presente e projetar a do futuro; permitindo mapear a direção que a instituição pode seguir, projetar a posição futura da instituição no mercado (RAMI; SPERS, 2007, p. 4)."

Outros autores, também, demonstram a semelhança e compatibilidade entre um PDI e um Planejamento Estratégico:

> É amplamente apresentado na literatura de administração que os planos organizacionais são divididos em três níveis: estratégico, tático e operacional, do maior para o menor quanto a sua amplitude e horizonte de tempo, e inversamente quanto a sua riqueza de detalhes e ligação as operações da organização (ex.: OLIVEIRA, 2008). Por tal classificação, um PDI caracteriza-se como um plano estratégico. Por sua vez, diversos autores afirmam que o processo de formulação de um plano estratégico pode ser separado em quatro grandes etapas: diagnóstico, formulação, implementação e controle (ex.: MEGGINSON, et. al. 1998 apud ANDES et al., 2009, p. 3).

> A partir dos aspectos imbricados no conceito do planejamento aplicado a educação superior, as inferências de Braga (2005) confirmam a necessidade da inserção das instituições no âmbito de modelos de gestão, já que as questões estratégicas que justificam a busca pela competitividade e a sobrevivência no mercado se posicionam de modo substantivo e determinam a perenidade das instituições. E desse modo, considerando a relevante participação dos gestores no processo, desenvolver práticas que obedeçam a sua identidade e seu mercado de atuação, o planejamento orientado para a contribuição estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional passa a ser fundamental (apud FRANCISCO et al., 2012, p. 89).

Bergue, ao dizer que "não há incompatibilidades conceituais entre os instrumentos, revelando-se desejável que o sistema de planejamento institucional se processe nos moldes preconizados pelo conceito de planejamento estratégico", ele também mostra que os instrumentos podem ser compatíveis (2011, p. 463).

Apesar de toda similaridade entre os instrumentos, existem fatores que mostram que o PDI, mesmo sendo elaborado por exigência legal, ele não altera a visão e a prática da gestão educacional; a pensar estrategicamente como é proposto e esperado de um planejamento estratégico, como afirma Schmitt e Mafra (2003, p. 8).

> O PDI é um documento para as IES orientarem suas ações com o decorrer do tempo, mas se caracteriza mais como uma ferramenta de planejamento, sem levar a instituição a pensar de forma estratégica. Possui alguns parâmetros em comum ao Planejamento Estratégico, mas pauta-se muito pelo levantamento de informações já

> existentes na organização, sobre as quais acaba definindo seus objetivos e metas. Portanto, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico passa a ser um instrumento eficaz para o desenvolvimento do PDI em função de permitir uma visão mais ampla de toda a organização, envolvendo aspectos estratégicos, gerenciais, financeiros, valores humanos e ainda levar seus dirigentes a terem uma visão de futuro.

A observação de Schmitt e Mafra (2003) é de grande importância para se questionar a similaridade entre o plano e o planejamento. A semelhança é evidente, mas a sua aplicabilidade fica em questão. Saber como este PDI está sendo utilizado é variável em cada IES. Apenas através da investigação, será possível saber qual a eficiência deste instrumento em cada instituição.

Costa (2007, p. 268) levanta a questão "de que a existência pura e simples de um documento não garante que a instituição já tenha um sistema de gestão estratégica devidamente implantado, e em pleno funcionamento. Deve-se prosseguir, em ciclos sucessivos, implantando, progressivamente, todos os subsistemas de gestão estratégica..."

> O processo de planejamento, tal como evidenciado por Silva (2008), considera a importância de um modelo de gestão com base no Plano de Desenvolvimento Institucional, tendo-o como suporte para a construção de indicadores e a utilização de sistemas de apoio a decisão. Neste caso, o PDI orienta as ações institucionais que determinam a consolidação da identidade institucional proposta por Brasil (2004), determinando habilidades institucionais para promover uma resposta rápida aos ensejos do segmento da educação superior no Brasil, com ênfase em aspectos quantitativos e qualitativos (FRANCISCO et al, 2012, p. 87).

FRANCISCO et al. (2012, p. 9) complementam dizendo que "o planejamento orientado para a contribuição estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional passa a ser fundamental", "considerando a relevante participação dos gestores no processo, desenvolver práticas que obedeçam a sua identidade e seu mercado de atuação".

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 6) também mostra que as IES estão inseridas em um ambiente complexo e que para "atender os anseios da sociedade por uma administração eficiente e eficaz" elas buscam otimizar os recursos disponibilizados pelos governos. E completa dizendo que PDI, analisado pelas exigências do MEC, "nota-se sem sombra de dúvida que o PDI é de fato um plano estratégico e como tal deve ser formulado da melhor forma possível para gerar boas estratégias (p. 7)."

Rami e Spers (2007, p. 4), ao citar Kotler (1994), mostram que "as estratégias resultam de processos de planejamentos, e o planejamento estratégico envolve a identificação da missão da instituição, a avaliação de recursos e o exame do ambiente para determinar quais devem ser suas prioridades e estratégias". Em seguida, eles definem que é, através desta

análise, que a instituição estabelece seu rumo. Continua afirmando que plano estratégico pode ser denominado de PDI e que nele deve constar a visão, a evolução, as experiências, valores, produção e competências; permitindo a análise dos sucessos e fracassos do passado.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 6) afirmam que, com a implantação do SINAES, (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior), o MEC verificou a necessidade de incluir no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior – IES o planejamento estratégico da Instituição de Ensino Superior analisada, denominando assim o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os autores (2006, p. 193) estabelecem também uma dimensão técnica para o planejamento estratégico mostrando o que existe em comum com o plano de desenvolvimento institucional:

- o que (missão, produtos e mercado);
- quem (configuração organizacional);
- com que (instalações, arranjo físico e recursos produtivos);
- como (forma de produzir em termos de processos sistêmicos, de sistema e de tecnologias da informação).

Além disto, pode-se verificar que ambos seguem a periodicidade de 5 anos. No PDI esse período é estabelecido como regra, mas para o planejamento estratégico, esse é o período determinado como longo prazo. Mintzberg (2004, p. 63) mostra a periodicidade dos planejamentos: "No topo, estão os planos de longo prazo, abrangentes ou "estratégicos", para alguns anos (em geral, cinco), seguidos pelos de médio prazo, talvez para dois ou três anos, e embaixo estão os planos operacionais e de curto prazo para o ano seguinte".

Em concordância com Mintzberg, "Vale a pena ressaltar que a expressão longo prazo pode ter significados diferentes para cada tipo de empresa ou entidade, mas normalmente, ele abrange um período de cinco a dez anos (COSTA, 2007, p. 241)".

Tachizawa e Andrade (2006, p. 115) dão o exemplo de estrutura de um plano estratégico em uma IES típica, permitindo a comparação com o de uma empresa privada e até mesmo com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Introdução
1. Missão
2. Objetivo central
3. Estratégias
4. Ações estratégicas
5. Políticas, diretrizes e metas
6. Análise da conjuntura e cenários (macroeconômico, setor educacional e instituição de ensino superior)

"Munida de uma missão, de objetivos e de análises externa e interna completas, uma

empresa está pronta para realizar suas escolhas estratégicas, isto é, está pronta para escolher sua teoria de como obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLEY, 2011, p. 7).”

Alguns autores mostram a importância da missão na instituição e também de sua elaboração. Tachizawa e Andrade, através da citação de Franco (1998), afirmam que a missão de cada instituição é diferente e definida por suas necessidades sociais e pela identificação de seus alunos alvo, e reflete suas tradições e visões de futuro. “A missão necessita ser aceita por todos, de modo que todos lutem para torná-la realidade (2006, p. 88)”. Outro aspecto, abordado por estes autores é que, para formar profissionais desejados, é necessário que a instituição tenha suas grandes funções baseadas em atividades que atendam sua missão (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 189).

> A definição da missão, no contexto das reflexões e descrições do negócio institucional, tem como finalidade básica a buscar de convergência da ação governamental orientada pela interação da organização com seu campo institucional, com vistas ao interesse público; algo como o princípio da unidade de direção proposto por H. Fayol, combinada com a noção de visão compartilhada proposta por P. Senge, como uma das cinco disciplinas da organização que aprende (BERGUE, 2011, p. 455).

Bergue diz que para definir a missão de organização pública, é necessário a observação de “parâmetros institucionais superiores, tais como disposições constitucionais e legais balizadoras da ação governamental naquele segmento” (2011, p. 455).

> O processo de administração estratégica começa quando uma empresa identifica sua missão, ou sua finalidade de longo prazo; a missão é frequentemente escrita na forma de uma declaração de missão. […] Objetivos são marcos mensuráveis que as empresas usam para avaliar se estão ou não alcançando sua missão. As análises interna e externa são os processos por meio dos quais a empresa identifica suas ameaças e oportunidades ambientais e suas forças e fraquezas organizacionais. As estratégias podem ser classificadas em duas categorias: estratégias no nível de negócios […] e estratégias no nível corporativo [...]. Depois da escolha da estratégia, vem sua implementação, que envolve a escolha de estruturas organizacionais, políticas de controle gerencial e projetos de remuneração que apoiem as estratégias corporativas (BARNEY; HERSTERLY, 2011, p. 21).

Já, a missão é a essência da Instituição, sua razão de ser. Ela traduz a necessidade permanente: O que faz? Por quê? Para quem? E como? A missão trabalha com questões estratégicas já que as perguntas são feitas de uma forma global para o Órgão como um todo.

Os objetivos e metas são elementos que mostram o que é um planejamento e a direção que se deseja tomar. “Eles são como as placas de quilometragem nas estradas e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e se está sendo percorrido no espaço, no tempo e

na forma combinada. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar (Costa, 2007, p. 209)."

"Uma meta é constituída de três partes: (1) um objeto operacional; (2) um valor; (3) um prazo" (Matos; Matos; Almeida, 2007, p. 455). Esta afirmação mostra que as metas são estabelecidas de acordo com o missão e visão da organização e determinadas em comprometimento para a sua realização.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 58) reforçam a importância da missão, da visão, das metas e dos objetivos para uma Instituição de Ensino, ao dizer que o êxito de uma IES depende de princípios, crenças e valores sólidos, para permitir a melhor orientação e coordenação dos esforços e talentos de todos para atingir as metas e objetivos da organização. Eles, também, mostram que quanto mais as filosofias institucionais (missões, crenças e valores) forem "arraigadas e compartilhadas no ambiente organizacional, menor será a exigência de formalização das regras de gestão ou de explicitação de normas, políticas e/ou procedimentos" (p. 58).

A escolha de uma estratégia, processo de administração estratégica, é feita desde que ela atenda a missão da empresa, esteja em concordância com os objetivos organizacionais, aproveite as oportunidades e seus pontos fortes e invalide as ameaças e reduza seus pontos fracos (BARNEY; HESTERLEY, 2011, p. 8).

No momento em que estes autores levantam a necessidade e importância de verificar ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, eles estão querendo mostrar que deve ser feito a análise SWOT, concordando com Bergue (2011).

"Quando uma organização dá sentido à sua missão, visão e valores, de forma coerente e bem articulada, os funcionários aceitam com entusiasmo e se comprometem a atingir todos os objetivos que dão valor à força do trabalho (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 435)".

Costa (2007, p. 2) define que os planos de ação detalhados são formados depois de estabelecidas "as diretrizes, as grandes linhas de ação, os objetivos, metas e desafios, qualitativos e quantitativos". Posteriormente, o autor mostra que para cada área estratégica deve haver um plano estratégico específico e o acompanhamento gerencial e físico-financeiro" (p. 214).

Bergue trata dos objetivos estratégicos como elementos que definem a visão de futuro da organização, que sinalizam o cenário desejado, posicionam o almejado e o possível de ser alcançado e que eles devem ser compartilhados com todos os níveis da organização. Bergue continua destacando que para a formulação dos objetivos de gestão, é necessário o

desenvolvimento de programas que visem os resultados esperados, quantificando todos os recursos que serão exigidos para a sua execução e o seu prazo de conclusão. Note-se que complementa a atividade de formulação e definição de objetivos (fim almejado), a concepção das formas de alcançá-los (meio) (2011, p. 456).

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 452) definem que os "objetivos estratégicos e os seus respectivos direcionadores estejam diretamente ligados. Assim, se o direcionador apontar na direção correta e os resultados não são bons, então, se tem a indicação de que o objetivo estratégico não é adequado, devendo haver uma análise crítica".

Já Oliveira (2013, p. 159 - 160) mostra que o objetivo pode ser geral ou específico para cada setor, de acordo com a função que engloba. Diz que para se estabelecer os objetivos é necessário determinar os anseios e as expectativas a uma situação futura. E que para atingir esta situação desejada, é necessário que os envolvidos, nesta situação, tenham meios aplicáveis que conduzam aos objetivos estabelecidos. Esses "meios" para se alcançar os objetivos correspondem às estratégias empresariais.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 102) afirmam que estratégias: "São atitudes de execução imprescindível para alcançar os objetivos da instituição de ensino. Estabelecem o que fazer para pôr em prática os objetivos estratégicos no horizonte de planejamento e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da IES".

Oliveira (2013, p. 193) cita Mills (1993, p. 116) para mostrar que "As estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns".

"Qualquer que seja a intensidade, abrangência, profundidade e extensão de um diagnóstico, das análises e das formulações estratégicas, é necessário que se produza um documento que sintetize as considerações e conclusões dos trabalhos (COSTA, 2007, p. 210)"

O autor, ainda, diz que são criadas estratégias para conquistar seus objetivos, desafios e metas estabelecidos, independentes quais sejam, e que elas devem ser uma "opção inteligente, econômica e viável" também como "original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades" (OLIVEIRA, 2013, p. 189).

> Planos, estratégias e metas devem ser facilmente acompanháveis e verificáveis, isto é, devem ser especificados os parâmetros e as formas de verificação da sua implantação. Deve haver especificação e aprovação dos prazos, dos

> responsáveis e dos recursos por quem tem poderes para isso. Além disso, os relatórios de acompanhamento devem mostrar como os planos de ação devem ser implantados (COSTA, 2007, p. 233).

Quando se estabelece um objetivo que deseja alcançar; é necessário que saiba e se conheça a forma possível para atingir a posição almejada. De nada adianta desejar algo impossível e irreal. O estudo das possibilidades e caminhos para chegar ao destino desejado faz com seja determinada as estratégias necessárias para se obter o determinado.

> O propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem projetada para o futuro e suas crenças básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem por sua capacitação atual (COSTA, 2007, p. 35).

Sinaes (p. 94, 2007) mostra que "cada instituição tem sua história e constrói concretamente suas formas e conteúdos próprios que devem ser respeitados". Em seguida, acrescenta que "A identidade institucional não é um já-dado; é uma construção que tem a ver com a história, as condições de produção, os valores e objetivos da comunidade, as demandas concretas, as relações interpessoais" (p. 95).

Costa (2007) faz diversas elucidações sobre o planejamento estratégico. Ele informa que a divulgação aos colaboradores das decisões estratégicas devem ser feitas somente depois do terceiro movimento, o qual define o que deve ser feito pela empresa, para que não haja "desencontros de informações e conflitos internos na organização" (p. 240). Explica que a "visão compartilhada tem valor inestimável para a organização" tendo como objetivo "unificar as expectativas, dar um sentido de direção, facilitar a comunicação, ajudar no envolvimento e comprometimento das pessoas, dar energia às equipes de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e balizar as estratégias e demais ações da empresa" (p. 36). Afirma também, que "O ciclo formado pelas atividades de executar, verificar, corrigir, executar outra vez é chamado de ciclo operacional" (p. 244).

Ao analisar alguns conceitos utilizados no Planejamento Estratégico e no Plano de Desenvolvimento Institucional, Oliveira (2013) diferencia e conceitua políticas e diretrizes:

> - Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa).
> - Diretrizes: representam o conjunto, estruturado e interativo, das grandes orientações das empresas, ou seja, objetivos, estratégias e políticas.
>
> Dentro desse princípio, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos, desafios e metas, bem como estabelecem limites ao planejamento estratégico desenvolvido (p. 237).

Sendo assim, Francisco et al. (2012, p. 85) fazem uma importante citação sobre o planejamento estratégico, a educação e o plano de desenvolvimento institucional:

> ...o processo de planejamento estratégico passa a ser fundamental para a consolidação dos objetivos institucionais, especificamente vinculados as tendências que o segmento deve enfrentar. Este aspecto, destacado por Lerner (1999), converge para uma contribuição que consolida o papel da educação superior, ensejando práticas que contribuem à para um melhor posicionamento de seus programas institucionais, atingindo seus objetivos designados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Destarte, isso permite uma "nova estruturação interna para que haja condições de medições mais precisas e individuais e para que possa haver gestão dirigida" (MACHADO, 2008, p. 19).

Tachizawa e Andrade (2006, p. 41) completam:

> À medida que o gestor da IES tem êxito em integrar o cliente e unir os interesses deste aos objetivos preestabelecidos no plano estratégico/projeto pedagógico da instituição de ensino, refluiriam os *resultados* que assegurariam o cumprimento da missão, e sobretudo a sobrevivência, que é a garantia de que a IES preservará o seu *princípio da continuidade*. São esses resultados, considerando a missão da instituição de ensino e sua busca de perpetuidade, que de fato importam à comunidade como um todo e ao gestor da IES em particular.

Pensando desta forma o processo de dirigir uma Instituição de Ensino deve ser contínuo e cíclico. Contínuo no sentido de que uma gestão deve dar continuidade a processos já iniciados e cíclico no sentido de estar sempre se organizando, corrigindo e analisando seus erros e seus acertos em busca da melhoria do serviço prestado.

Matos, Matos e Almeida (2007, p. 449 - 450) dizem que o controle e avaliação dos planos estratégicos devem ser utilizados para assegurar que os objetivos, metas e planos de ação estão sendo cumpridos para alcançar a situação desejada. Os autores também fazem uma citação de grande relevância.

> Os planos de ação definem aquilo que tem de ser feito para que as metas sejam atingidas. São os objetivos do nível operacional, relacionados às áreas funcionais, que devem ser atingidos com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização. Os planos de ação são consolidados mediante um conjunto de projetos, que são trabalhos a serem feitos com responsabilidade de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios, prazos e metas para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias a seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 2002 apud MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 455)

Pode-se concluir o estudo sobre o planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional com a afirmação de Dalcorso (2012, p. 65): "Assim, uma das alternativas para

viabilizar melhores práticas é a implementação de projetos específicos e bem definidos, que visem melhorar os processos internos críticos para a obtenção de uma educação de qualidade".

3.1 Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional – IFSULDEMINAS

O Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais foi elaborado para o quinquênio 2009-2013. O Art. 14, da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais, incumbiu seus Reitores "Pro Tempore", para no prazo de 180 dias, elaborar seus PDIs, assegurando a participação da comunidade acadêmica, e encaminhá-los ao MEC. No caso do IFSULDEMINAS, o Reitor Pro Tempore era Rômulo Eduardo Bernardes da Silva.

> O PDI do IF Sul de Minas foi elaborado seguindo o seguinte cronograma:
> 1. Reunião com integrantes da Reitoria para definição dos procedimentos e cronograma;
> 2. Reuniões em cada Câmpus para a apresentação do Plano, com a presença da Reitoria;
> 3. Estruturação de comissão de representantes (docentes, discente e técnicos administrativos) em cada Câmpus;
> 4. Organização de equipe na Reitoria com integrantes da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e de Ensino para organização, coleta, digitação e formatação do documento;
> 5. Reuniões internas gerais (em cada Câmpus) para discussão dos termos do PDI;
> 6. Reuniões internas específicas (em cada Câmpus) para elaboração de documentos;
> 7. Reunião com as comissões de representantes para definição da missão institucional;
> 8. Consulta pública da missão nas páginas dos campi e do instituto;
> 9. Apresentação e aprovação do PDI para os integrantes da Reitoria;
> 10. Apresentação e aprovação do PDI para o Colégio de Dirigentes;
> 11. Apresentação e aprovação do PDI para o Conselho Superior;
> 12. Publicação do PDI.
> PDI, 2009-2013

A elaboração, baseada no cronograma exposto, teve a participação de discentes, de docentes, de técnicos administrativos de cada Câmpus e aprovação por seus Conselhos e Órgãos Colegiados, bem como a participação da comunidade, através de consulta pública; cumprindo assim as orientações do MEC para elaboração do instrumento.

Os tópicos abordados pelo PDI foram:

1. Perfil Institucional, onde é descrito sua missão, histórico de implantação e seu desenvolvimento, a descrição e quantificação dos objetivos, metas e ações nas áreas

estratégicas do ensino; pesquisa, pós-graduação e inovação, desenvolvimento institucional, planejamento e administração e extensão, além da descrição da área de atuação acadêmica dos Câmpus Inconfidentes, Machado e Muzambinho.

2. Projeto Pedagógico Institucional (PPI) que trata da inserção regional no Sul de Minas de Gerais, seus aspectos demográficos, desenvolvimento humano, a dimensão da renda e educação, a estrutura regional de produção e emprego, a estrutura da microrregião do Sul de Minas Gerais e os indicadores humanos, produtivos, institucionais, naturais. O PPI ainda aborda os princípios filosóficos e teórico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas do IFSULDEMINAS, as políticas de ensino (desenho curricular, procedimentos metodológicos e ensino a distância), pesquisa, extensão (ações desenvolvidas nos Câmpus Inconfidentes, Machado e Muzambinho, ações propostas e recursos para impulsionar o desenvolvimento destas ações), as políticas de gestão (plano de gestão do IFSULDEMINAS) e os projetos de responsabilidade social da instituição, enfatizando a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região (CIMMA – Centro de Ação Integrada para a Mulher "Margarida Alves", Parceria com a AMOG – Associação dos Municípios da Microrregião Baixa Mogiana, INCETEC – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica).

3. Implementação da instituição e organização acadêmica específica de cada Câmpus, onde consta o cronograma de implantação de cursos técnicos, Proeja, graduação (licenciatura, bacharelado e tecnólogo), pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, além de cursos sequenciais, a distância e cursos realizados fora da sede. É demonstrado também o plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, com definição do perfil dos egressos, a seleção de conteúdos, os princípios metodológicos e o processo de avaliação. É descrito também as atividades práticas profissional, complementar e de estágios, as inovações significativas especialmente à flexibilidade dos componentes curriculares, além das oportunidades diferenciadas de integração dos cursos e os avanços tecnológicos.

4. Corpo docente, os requisitos de titulação, a experiência no magistério superior e profissional não acadêmica, os critérios de seleção e contratação, as políticas de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho, os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e o cronograma de expansão do corpo docente do IFSULDEMINAS; em concordância com o prazo de validade do PDI para os três Câmpus que faziam parte do Instituto a época.

5. Corpo técnico-administrativo, os critérios de seleção e contratação, a política de qualificação, plano de carreira e regime de trabalho e a programação de sua expansão nos

Câmpus envolvidos no Plano para os 3 Câmpus.

6. Corpo discente, as formas de acesso, os programas de apoio pedagógico e financeiro, os estímulos à permanência (nivelamento, atendimento psicopedagógico), a organização estudantil quanto ao espaço para participação e convivência estudantil e as formas de acompanhamento dos egressos.

7. A Organização Administrativa é descrita quanto a estrutura organizacional com as instâncias de decisão, o organograma institucional e acadêmico, os Órgãos colegiados, suas competências e composição, Órgãos de apoio às atividades acadêmicas a autonomia do IFSULDEMINAS em relação à mantenedora.

8. A autoavaliação Institucional é demonstrada através da metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados, as formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e as formas de utilização dos resultados das avaliações.

9. Infraestrutura física e instalações acadêmicas referentes aos Câmpus de Inconfidentes, Machado e Muzambinho. As bibliotecas dos Câmpus são descritas quanto ao seu acervo por área de conhecimento, suas formas de atualização e expansão, o horário de funcionamento e os serviços oferecidos.

10. O atendimento às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais, ou com mobilidade reduzida, o plano de promoção, de acessibilidade e atendimento prioritário, imediato e diferenciado 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.

11. E finaliza com os demonstrativos de capacitação e sustentabilidade financeira através do planejamento econômico-financeiro dos Câmpus.

No início deste estudo sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional em questão, na introdução cita que o Plano de Desenvolvimento Institucional se trata de um instrumento que subsidiará as ações gestoras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais.

Examinando o PDI do IFSULDEMINAS observa-se que foram atendidos os dispositivos legais de orientação na sua elaboração. A Reitoria definiu os procedimentos e o cronograma apresentados em reuniões em cada Câmpus, onde foi estruturada comissão de representantes dos docentes, discentes e técnicos administrativos para elaboração de

documentos; bem como definição da missão institucional. Após a realização de consulta pública da missão nas páginas dos Câmpus e do Instituto, foi feita a apresentação e aprovação do documento pelos órgãos competentes (Reitoria, Colegiado de Dirigentes e Conselho Superior).

A Missão institucional aprovada atende ao proposto pelos Órgãos Superiores na criação e implementação dos Institutos no Brasil, que é de: "Promover a excelência na oferta da educação profissional e tecnológica, em todos os níveis; formando cidadãos críticos, criativos, competentes e humanistas, articulando ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Sul de Minas Gerais".

Os objetivos definidos são condizentes com a missão aprovada, e para estabelecer as metas a serem atingidas foram feitos diagnósticos através das Pró-Reitorias e Diretorias para definir as áreas estratégicas de Ensino, de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, de Desenvolvimento Institucional, de Planejamento e Administração e de Extensão.

Dalcorso (2012, p. 85) mostra como devem ser definidos os objetivos. "Ao propor os objetivos, deve-se estar atento a coerência destes com os demais parâmetros que compõem o Plano de Ação, ou seja, deve-se olhar para aquilo que se almeja alcançar (objetivos), como se pretende alcançar (ações), em que tempo (prazos) e quem liderará essas ações (responsáveis)".

Referente ao ensino, apresenta como pretende atuar nos diversos níveis da educação, formando profissionais capacitados. Os cursos ofertados tem o objetivo de atender as demandas sociais, os arranjos produtivos locais, o mercado de trabalho e a produção. Os cursos de especialização (*lato e stricto sensu*) buscam, além de capacitar, aperfeiçoar, formar especialistas e promover a atualização profissional, garantir e fortalecer as bases do Instituto devido ao desenvolvimento do processo de geração e inovação tecnológica. Com estas ações, o IFSULDEMINAS pretende atuar de forma articulada no campo da pesquisa e da extensão, fortalecendo projetos pedagógicos e estreitando laços da instituição com a sociedade.

No PDI aprovado, consta que o "Projeto Pedagógico Institucional está em fase de elaboração. O marco referencial do mesmo seria em agosto de 2009, com a realização de um seminário amplo, com a participação de todos os servidores do instituto e com a colaboração de especialistas da área educacional brasileira" e estabelece as diretrizes na construção do documento.

Tachizawa e Andrade (2006, p. 72) afirmam que o PPI "deve ser estruturado a partir do planejamento estratégico desenvolvido, que por sua vez considera o teor de uma análise ambiental e o diagnóstico interno, a ser efetuado no âmbito da instituição de ensino dentro

dos contornos delineados pelo modelo de gestão".

Com relação às áreas de Pesquisa e Pós Graduação (Lato e Stricto Sensu), pretende-se aumentar a competitividade da Rede em editais de fomento das grandes agências nacionais e para tanto, prevê entre outras ações, a criação de um Núcleo de Pesquisa, viabilizar o acesso ao Portal de Periódicos da Capes e investir na estrutura de Laboratórios, campos experimentais, máquinas e equipamentos.

Para a área de extensão, o PDI prevê ações para a qualificação e capacitação profissional, suporte para a organização da sociedade civil, apoio e incentivo às iniciativas de geração de trabalho e renda e difusão.

Já, a organização administrativa contempla órgãos responsáveis para gestão de todo tipo de atividade do IFSULDEMINAS, e os órgãos colegiados tem representação de todas as categorias de funcionários.

Também a autoavaliação institucional está prevista no PDI.

Esse momento de avaliação, através do levantamento dos pontos fortes e fracos da IES, é possível efetuar o processo de reavaliação das ações propostas, assim definir estratégias de melhoria.

> A análise das informações permite que os próprios indicadores sejam reavaliados e modificados. Por exemplo, para julgar se os indicadores selecionados para monitorar a qualidade do produto são adequados, pode-se correlacioná-los com os resultados das medições da satisfação dos clientes e da sua manutenção (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 119)

Pode-se notar que, o PDI do IFSULDEMINAS cumpriu todas as exigências legais para a sua elaboração.

Analisando o PDI(2009-2013) um fato que chama atenção é que em nenhum momento é mencionado a criação dos Câmpus de Passos, Pouso Alegre e Poços de Caldas, e nem seus Pólos Educacionais. Fala-se de expansão de área de conhecimento e não de localidade. "Este Instituto Tecnológico também pode se expandir, em breve, para atender outras áreas do conhecimento, atendendo às necessidades regionais" (PDI 2009-2013, 2009, p.16).

Em conversa informal com o atual Reitor, foi questionado sobre o porque da criação dos Câmpus de Passos, Pouso Alegre e Poços de Caldas não constarem no PDI. A justificativa para o surgimento destes novos Câmpus e Pólos, dada por ele foi o interesse do Governo Federal e Municipal em atender as necessidades educacionais destas cidades. E, ainda informou que no caso de Pouso Alegre o número de indústrias é muito grande e vem crescendo ainda mais, que existe uma carência de profissionais capacitados para atender esta

demanda local. Em Poços de Caldas já existia uma unidade de colaboração técnica entre o CEFET-MG, Prefeitura Municipal e a Escola de Machado, ficando mais "prático" a federalização para o IFSULDEMINAS. Já, Passos é uma cidade com dificuldades financeiras e carente de instituições de ensino técnico, essas deficiências que fomentaram o interesse do Governo Federal e Municipal em levar o Instituto para aquela cidade.

O Relatório de Gestão 2009 apresenta a expansão da Instituição, através do oferecimento de cursos presenciais nos chamados Pólos de Rede (Capetinga, São Tomás de Aquino, Botelhos e Caconde – SP) e cursos a distância em Alfenas, Boa Esperança, Três Pontas, Cataguases, Juiz de fora e Timóteo (p. 2). Consta, ainda, que foram realizadas ações naquele ano para criação de novos cursos, e destacou o curso de pós-graduação em Cafeicultura Sustentável e cursos técnicos a distância; ambos ofertados pelo Campus Muzambinho.

O Relatório de Gestão 2010 menciona que o crescimento da Instituição foi "significativo na oferta de vagas e efetivação de matrículas" devido a novos cursos e através de parcerias com empresas públicas, privadas e prefeituras e mostra que a abrangência de serviços prestados demonstra o "envolvimento e comprometimento maior da sociedade com a reestruturação e expansão do IFSULDEMINAS" (p. 15). Neste momento, é citado os Câmpus de Pouso Alegre, Poços de Caldas e Passos, mas como Câmpus Avançados (p. 21). Tachizawa e Andrade (2006, p. 248) mostram que essas parcerias além de "relações duradouras", elas também objetivam "propiciar a colocação dos profissionais por ela formados, entre outras possibilidades".

Sobre a expansão das atividades do Câmpus Inconfidentes, o Relatório de Gestão 2010 mostra que isto foi feito, através de projetos de pesquisa desenvolvidos em parceira com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

No Campus Machado, em 2010, houve a diversificação dos cursos ofertados, criando cursos nas áreas de Informática, Enfermagem, Segurança do Trabalho, Técnico em Alimentos, Tecnológico em Cafeicultura, Engenharia Agronômica e cursos de Licenciatura em Biologia, Computação e Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes para Educação Básica, Educação Profissional e Tecnológica. Além de diversos projetos desenvolvidos. A escolha dos cursos foi baseada nas necessidades do mercado de trabalho, permitindo a capacitação de pessoas de menor renda.

Ao analisar a expansão da oferta educacional em Muzambinho, o Relatório de Gestão 2010 mostra que foram realizadas parcerias com Prefeituras Municipais criando Polos da

Rede com cursos técnicos presencias em Capetinga, Alterosa, Guaxupé, Passos, Botelhos e Caconde no Estado de São Paulo. Na modalidade a Distância passou a atuar em Alfenas, Boa Esperança, Três Pontas, Cataguases, Juiz de Fora e Timóteo. Neste ano, com a incorporação da Fundação Educacional de Muzambinho, passou a oferecer o curso técnico em Meio Ambiente à distância. Diversos foram os projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos pelo Câmpus em parcerias e convênios com fundações mantenedoras.

O Relatório 2010, também, destaca que, além dos novos Câmpus, houve a expansão dos Polos de Rede, da diversidade dos cursos técnicos EaD (Ensino a Distância), dos cursos de licenciatura, e para atender a demanda regional foram ampliados e implantados novos cursos na modalidade PROEJA.

O Relatório de Gestão 2011 levanta a situação da organização, com a transformação em IFSULDEMINAS houve um "choque entre culturas organizacionais distintas e com a missão de implantar um novo modelo organizacional, em certa medida se contrapondo a ex-autarquias, com culturas e tradições próprias e arraigadas" (p. 28). Isso mostra que foi necessário lidar com conflitos e implantar ações de forma "negociada", de forma que atendesse o interesse de todos, característica da administração pública.

Ao observar, esse Relatório, pode-se dizer que uma fraqueza detectada na instituição é esse choque cultural, que dificulta os Câmpus de pensarem no Instituto como um todo e não como células isoladas no IFSULDEMINAS. Esse pensamento faz com que exista "luta de poderes", atrasando os processos e decisões administrativas.

É nesse Relatório que é mencionado pela primeira vez o processo de implantação dos 3 novos Câmpus. O motivo dessa expansão se deve ao fato da Instituição não ter participado das fases 1 e 2 da expansão da Rede Federal. A escolha dos cursos implantados, nestas novas unidades foi feita através de audiências públicas; permitindo assim a participação de todos. Mais uma vez atendendo o interesse da comunidade.

Essas audiências públicas fortalecem e estreita a relação da IES com a comunidade, além de levantar suas necessidades. Agindo dessa maneira, o IFSULDEMINAS consegue verificar novas oportunidades de "negócio".

O processo de escolha do curso e de que tipo de profissional deve ser oferecido pela instituição, é resultado da interação da IES com a comunidade, do levantamento de suas exigências e necessidades e do estudo do mercado (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 81).

Esse Relatório, também, mostrou o que foi proposto de ações por cada Pró Reitoria e quais as dificuldades encontradas para realização. A ação de divulgação deixa claro que o

planejamento da instituição é de acesso a todos os interessados e que atinge todos os níveis da organização. Mostra também, através do levantamento das dificuldades, a importância e a fase de controle e análise das ações propostas e reavaliação das mesmas. Etapa existente em um plano estratégico, conforme proposto por Costa (2007).

No ano de 2011, houve a expansão através de novos convênios com Prefeituras, para implantação de cursos presenciais e a distância. Com isso, criou-se a Coordenação do ensino a Distância na Reitoria. Mas, os grandes projetos nesse ano foram voltados para os empreendimentos dos novos Câmpus e não na diversificação dos cursos ofertados como havia sido no ano anterior. Desta forma, permitiu que o IFSULDEMINAS crescesse de forma ordenada, em quase todos os setores, pois o Recursos Humanos não foi contemplado com novos servidores.

A cultura de pesquisa e da extensão, que era novidade para a Rede, foi implementada, através de programas como PIBIC (Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência), PIBIC Jr. (Programa de Iniciação Científica Júnior), PET (Programa de Educação Tutorial), Mulheres Mil (Programa do Governo Federal que oferta cursos de capacitação a mulheres em situação de risco), Pronilo (Programa Nilo Peçanha) entre outras, passando, em 2011, a ser indissociável do ensino.

O Relatório de Gestão de 2012 define, como uma das principais metas para aquele ano, a implantação de unidades educacionais nas regiões de São Lourenço e Três Corações. Ele também trata, em um único capítulo, sobre o planejamento, no qual consta que, no PDI "aprovado em 2009, não prevê ações específicas para os campus novos, e nem mesmo previa o polo do Circuito das Águas ou a própria fundação dos Câmpus novos". Essa situação mostra que algumas ações da instituição são demandas governamentais conforme exposto pelo atual Reitor, suprimindo qualquer tipo de plano.

Nesse ano, houve uma estruturação do programa de estágios. O IFSULDEMINAS firmou convênios com IES em 5 países diferentes; recebendo e enviando alunos para participar de intercâmbio, através do programa "Ciência sem fronteiras" e bolsas internacionais.

O Polo Avançado, Circuito das Águas, iniciou suas atividades em 2012 suprindo a carência educacional daquela região. Ele surgiu em parceria com as Prefeituras Municipais de Cambuquira, Caxambu, Itanhandu, São Lourenço e Três Corações.

No ano de 2012, volta a se falar em choque de cultura, no momento em que tentava horizontalizar o poder decisório da instituição, já que historicamente, abordava-se a centralização de autoridade. Uma forma de favorecer a descentralização das decisões foi a

transparência e a participação; facilitando, inclusive as atividades de auditoria. Essa ação de descentralização vai ao encontro da visão enaltecida no referencial de que é necessário divulgar os objetivos e metas organizacionais para que haja comprometimento de todos.

O crescimento intenso da organização nesses anos não foi apenas na estrutura e na oferta dos cursos e vagas, pois alcançou a sua capacidade máxima, mas também no setor pedagógico. Houve investimentos com aquisição de equipamentos modernos, reforma e construção de laboratórios, contratação de professores permitindo aulas práticas e atividades de pesquisa e extensão. Todas estas ações foram realizadas gradativamente com o passar destes 5 anos.

Em todos os Relatórios de Gestão analisados, 2009 a 2013, verifica-se a existência de diversos índices que mostram os desempenhos acadêmicos, administrativos, socioeconômico e de gestão de pessoas.

A partir de 2011, o Relatório passou a constar análises críticas sobre os fatores que influenciaram positiva ou negativamente a Gestão. Fator importante, pois mostra que apesar da não familiaridade dos gestores com administração, eles começaram a analisar os fatores de sucesso e fracasso. O que discorda, um pouco, do que foi dito que os Pró-Reitores apenas, "apagam incêndios". Suas rotinas podem ser "turbulentas" diariamente, mas eles já têm a capacidade de identificar características ambientais que influenciam as ações do Instituto. O que mostra o desenvolvimento de características de planejamento.

Esses gestores, não apenas, analisaram as situações, mas, juntamente com a auditoria interna, implantaram procedimentos para padronizar rotinas administrativas permitindo que novos servidores tivessem maior familiaridade aos processos já existentes, até mesmo, elaborando ações corretivas.

Nos Relatórios de Gestão de 2009 a 2012 é mencionado o PDI, destacando as ações e as diretrizes realizadas em atendimento aos objetivos e ações propostas nesse Plano; havendo uma concordância no que foi proposto e no estava sendo realizado. Muito, também, é citado sobre ações e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico. Em diversos momentos, é destacado que a missão do IFSULDEMINAS é "promover cidadão críticos, criativos, competentes e humanistas, articulando ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Sul de Minas Gerais". Pode-se notar que as atividades desenvolvidas em todas as Pró-Reitorias são realizadas, tendo a missão como o objetivo principal a ser cumprido. Em todos Relatórios analisados, expressa a importância de diretrizes que estejam em concordância com a missão e visão do IFSULDEMINAS.

Com o passar dos anos, é possível notar pelos Relatórios de Gestão, que o Instituto foi

elaborando e formalizando sua estrutura e as funções administrativas da organização. Alguns cargos passaram a ter suas atividades determinadas assim como as Pró Reitorias tudo de acordo com a missão e a visão da Instituição. Isso mostra que foi ficando, cada vez mais claro para a instituição como um todo o seu valor e as ações que devem ser tomadas por cada um para alcançar seu propósito. Dessa forma, mostra que o que havia sido proposto de consolidar a instituição estava acontecendo.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesse trabalho foi utilizada a metodologia do estudo de caso do plano de desenvolvimento institucional (2009-2013) do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais, em vigor, por isto os questionários foram direcionados aos atuais gestores do IFSULDEMINAS.

Optou-se por estudo de caso, por ser a metodologia utilizada em pesquisa na Administração Pública, Estudos de Instituições Públicas e Supervisão de Dissertação nas Ciências Sociais (YIN, 2001, p. 20).

O Estudo de Caso é uma metodologia utilizada para analisar acontecimentos contemporâneos; não é permitido manipulação de comportamentos, utiliza pesquisas históricas e lidar com evidências documentais, entrevistas e observações. O autor também declara que este tipo de pesquisa deve ser utilizada em casos em que "o pesquisador tem pouco ou nenhum controle". É uma pesquisa de caráter explanatória, pois os fatos analisados não devem "ser encarado como meras repetições ou incidências" (YIN, 2001, p. 25).

Essa pesquisa possui característica particular, pois está sendo analisado o PDI de apenas uma instituição, por isso, não se pode dizer que os resultados são aplicáveis em outras IES com as mesmas características. As questões aplicadas tem respostas individuais e particulares e não são baseadas em dados, e sim em opiniões; mesmo assim tem sua relevância por verificar a importância de um instrumento imposto pelo Governo.

Yin, 1983, (in YIN, 2001, p. 21), mostra a importância de um estudo de caso:

> Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

É uma estratégia "de se coletar e analisar provas empíricas, seguindo sua própria lógica. E cada uma apresenta suas próprias vantagens e desvantagens" (Yin, 2001, p. 2).

> Mesmo um estudo de caso único pode ser frequentemente utilizado para perseguir um propósito explanatório e não apenas exploratório (ou descritivo). O objetivo do analista deveria ser propor explanações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explanações podem ser aplicadas a outras situações (YIN, 2001, p.23).

A análise de dados verifica a importância que o PDI vigente teve para aquela gestão e se ele representa um instrumento de planejamento estratégico.

Schmitt e Mafra (2003, p. 8), colocam em dúvida a efetividade do Plano de Desenvolvimento Institucional ao dizerem que o plano orienta a IES em suas ações, mas não a faz pensar estrategicamente. Já Mintzberg (2004, p. 139) mostra a ineficiência do planejamento estratégico ao levantar dúvida se existe o comprometimento em diversos âmbitos do planejamento.

> Para sermos mais específicos, a questão não é simplesmente se a administração está comprometida com o planejamento ou não. Também é (a) se o planejamento está comprometido com a administração, (b) se o comprometimento com o planejamento gera comprometimento com o processo de formação de estratégia, com as estratégias que resultam desse processo e, por último, com a tomada de medidas efetivas pela organização, e (c) se própria natureza do planejamento promove de fato o comprometimento gerencial com ele.

De acordo com o referencial teórico, o planejamento estratégico é elaborado pela "alta administração" das organizações e deve ser divulgado para todos da instituição, independente do cargo ocupado, para que haja um maior comprometimento e efetividade.

A fundamentação de Costa (2007, p. 238) confirma a responsabilidade destes gestores, "[…] a mais alta administração da instituição reflete sobre sua visão, missão, princípios e valores, posicionamento estratégico, diretrizes e grandes estratégias corporativas, além de formular uma declaração sumária desses pontos". Completa dizendo que os responsáveis pela determinação do caminho a ser seguido, nem sempre são os mesmos que tem o conhecimento organizacional. E ainda diz: "[…] é interessante envolver no processo outras pessoas responsáveis pela operação. Mesmo a respeito de aspectos externos, o envolvimento de alguns funcionários "comuns" pode ser extremamente útil...".

Como exemplo dessa atitude, pode-se citar o MEC ao incumbir os Reitores Pró-Tempore de criar os Planos de Desenvolvimento Institucional dos Institutos recém-criados. Tachizawa e Andrade (2006, p. 105) dizem que "As gerências/chefias formalmente responsáveis pelo desenvolvimento das suas várias etapas deverão estimular o corpo de funcionários a contribuir para o processo de planejamento estratégico".

Antes da realização da pesquisa, foi feita consulta direta aos pesquisados sobre a viabilidade e a melhor forma para a realização da pesquisa; ficando decidido que o envio do questionário via "e-mail" seria mais fácil para eles. Portanto, a pesquisa foi realizada com o Reitor e os Pró-Reitores atuais do IFSULDEMINAS, através da ferramenta "google drive".

A elaboração das questões de pesquisa foi feita com base nos conceitos estudados, no problema de pesquisa e nos objetivos propostos. Desta forma, o questionário foi elaborado de acordo com o quadro 2.

Quadro 2 - Questionário aplicado na pesquisa de estudo de caso

Perguntas	Referencial Teórico
1. Admitindo-se que "planejamento é pensar no futuro, controlar o futuro, que é tomada de decisão, é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões". - Como gestor, você acredita que o PDI tem a mesma função de um planejamento?	"**planejamento é pensar no futuro, controlar o futuro, que é tomada de decisão, é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões**" (Negrito do autor) (MINTZBERG, 2004, p. 23 - 28).
2. O PDI tem função de "pensar na organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões, com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público, relacionada com seu contexto e orientada para o longo prazo"?	**"**Gestão Estratégica, qual seja, pensar a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões, com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público, relacionada com seu contexto e orientada para o longo prazo" (BERGUE, 2011, p. 442).
3. É possível identificar no processo de elaboração e implementação do PDI as 4 etapas descritas? I- Identificação da visão, valores, crenças, princípios, oportunidades, ameaças, seus pontos positivos e negativos do IFSULDEMINAS e verificação de seus concorrentes e o que o mercado espera do Instituto; II – definição da razão de ser do IF, onde e como pretende atuar, quais seus propósitos e potenciais ramos de atuação e suas vantagens competitivas; III – estabelecimento do objetivos, desafios, metas, estratégias, política, diretrizes, projetos, programas e planos de ação; e instrumentos quantitativos ao realizar o planejamento orçamentário e IV – controle e avaliação contínua do plano.	Fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico: "Fase I – Diagnóstico estratégico, Fase II – Missão da Empresa, Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos e Fase IV – Controle e avaliação" (OLIVEIRA, 2013, p. 42).

4. Qual sua visão sobre o PDI do IFSULDEMINAS – 2009-2013: um relatório ou um processo chave de planejamento estratégico - dinâmico e permanente?	O plano estratégico nas Instituições de Ensino não deve ser visto como um produto final, apenas como um relatório, mas com um processo permanente e dinâmico e que o planejamento estratégico deve ser visto com um dos processos-chave (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 106 - 107).
5. Você concorda que o PDI deve ser elaborado pelos gestores e posteriormente divulgado a todos os servidores do IFSULDEMINAS independente do cargo ocupado? Você acha que esta metodologia gera o comprometimento de todos? Isso foi feito com o PDI em vigor?	De acordo com o referencial abordado o PDI deve ser elaborado pela alta administração ou por uma equipe formada pelos gestores das IES e que depois de pronto deve ser divulgado em toda Instituição para que haja comprometimento de todos, independente do cargo ocupado.
6. Você consegue verificar a função de análise do passado no PDI? O PDI identifica o que deu certo e o que não funcionou na história do IFSULDEMINAS, a sua evolução ao longo da própria existência, suas experiências, seus valores, a sua produção e suas competências?	"[...] o plano estratégico da instituição, que pode ser denominado de PDI, deve conter uma visão da organização e de sua evolução ao longo da própria existência, de suas experiências, seus valores, de sua produção e de suas competências. Avaliando o passado, pode-se verificar o que deu certo e o que não funcionou" (RAMI e SPERS, 2007, p. 4).
7. Você acredita que o PDI constrói um modelo de gestão democrático, consolida os objetivos institucionais e é um instrumento norteador das práticas gerenciais no IFSULDEMINAS?	"instrumento norteador das práticas gerenciais da instituição, articulando os demais projetos institucionais no sentido de construir um modelo de gestão democrático e que ampare a consolidação de seus objetivos e posicionando as atividades institucionais em um contexto temporal, já que o documento é orientado para um quinquênio" (FRANCISCO et al. , 2012, p. 92)
8. Do seu ponto de vista, o planejamento é um processo centralizador e que desencoraja o compromisso? E que,	"o planejamento é um processo centralizador, desencorajando o mesmo compromisso que afirma, com veemência, precisar."... "quando

quando atividades diferentes precisam ser coordenadas firme e formalmente é preferível impor um planejamento central do que solicitar participação e comprometimento?	atividades diferentes precisam ser coordenadas firme e formalmente, talvez fosse esquecer a participação e o comprometimento e simplesmente impor o planejamento central" (MINTZBERG, 2004, p. 143).
9. Você acredita que o planejamento é um processo que atua para conservar a orientação básica da organização?	"O planejamento é fundamentalmente um processo conservador: atua para conservar a orientação básica da organização e, de modo mais específico, suas categorias existentes" (MINTZBERG, 2004, p. 150).
10. O PDI, como um planejamento, tem a função conservadora, centralizadora e controladora, sendo esta uma maneira de "emoldurar" as atividades e ações das IES?	Mintzberg insiste no planejamento como um processo conservador, centralizador e controlador.
11. Para você o PDI é uma ferramenta de planejamento para a gestão do IFSULDEMINAS, ou ele exerce o papel de "relações públicas" de divulgar o que os influenciadores externos querem acreditar?	"Algumas organizações aproveitam-se dessas demandas, invertendo-as para usar o planejamento como ferramenta, não porque alguém acredite necessariamente no valor do processo em si, mas porque os influenciadores externos acreditam. Mais uma vez o planejamento, torna-se um jogo. Desta vez, ele é chamado de "relações públicas" (MINTZBERG, 2004, p. 179).
12. Cada Área abordada no PDI possui o seu planejamento específico para atingir os objetivos propostos?	"Cada uma das áreas estratégicas identificadas deverá ter também seu plano estratégico específico. São esses planos que fornecem as diretrizes, as ações e o acompanhamento gerencial e físico-financeiro de cada área (COSTA, 2007, p. 214)."
13. Como gestor, você considera o PDI 2009 – 2013 um plano estratégico?	

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas com os atuais gestores do IFSULDEMINAS, entre os dias 15 de setembro a 30 de setembro de 2013. O questionário foi enviado “online” aos 5 Pró-Reitores, ao Reitor e aos 5 Diretores de Câmpus da Instituição. As respostas obtidas, também “online”, neste período foram dos Pró-Reitores e do Reitor. Nenhum dos Diretores respondeu a pesquisa. Apenas um Pró – Reitor respondeu a pesquisa à mão e de forma incompleta. Os resultados foram analisados com as respostas dos Pró – Reitores e Reitor, o que não interferiu no resultado, pois são eles os principais detentores das informações e decisões no Instituto. As respostas foram analisadas isoladamente, não sendo observadas as respostas específicas para cada gestor.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada a partir das opiniões dos gestores sobre as questões realizadas. As questões foram analisadas no sentido de averiguar a aplicabilidade do PDI e o que ele representa para a atual gestão do IFSULDEMINAS. Buscou-se também verificar como foi elaborado esse plano e se ele efetivamente é correspondente a um planejamento estratégico.

A partir das entrevistas realizadas, é possível chegar-se a algumas conclusões ao se comparar o Plano de Desenvolvimento Institucional com as metodologias de Planejamento Estratégico.

Foi possível constatar que, além do planejamento de longo prazo, devem existir ações a curto prazo, "com correções de rumo, em função das novas realidades encontradas e não projetadas". Outro entrevistado apresentou uma visão do PDI, não apenas como um planejamento de longo prazo: "como gestor considero o PDI como um planejamento institucional nas modalidades estratégico e tático. Pois aborda os horizontes institucionais a médio e longo prazo, detalhando recursos humanos, financeiros e estruturais necessários".

Foi possível verificar que o PDI é um direcionador das diretrizes e metas traçadas pela organização, impulsionado pelos planos Governamentais que buscam atender as necessidades socioeconômicas e culturais da população. Entretanto, a partir das entrevistas foi possível constatar as ações, planos, diretrizes e metas determinadas não analisam as alterações que os ambientes sofrem, muito menos adaptam-se a elas.

Tachizawa e Andrade mostram, de forma clara, a importância da interação entre a IES e seus ambientes:

> [...] a instituição de ensino deve ser visualizada como um conjunto de partes em constante interação, constituindo-se um todo orientado para determinados fins, em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. A adoção do enfoque sistêmico, que considera a instituição um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente, pode ser entendida como um processo que procura converter recursos em produtos – serviços educacionais -, em consonância com seu modelo de gestão, missão, crenças e valores corporativos (2006, p. 57).

Ao se questionar aos entrevistados, se o PDI tem função de "pensar na organização como um todo...", uma das respostas obtidas foi "desde que produzido de forma democrática e participativa e vinculado à missão institucional, ou seja, respeitada a autonomia, mas sem soberania". Outra resposta foi "Sim, isso passa pela gestão pública com qualidade". Todas as respostas foram positivas, denotando a consciência destes gestores em dar valor a organização

em todas as suas instâncias e dimensões.

Os gestores identificam a necessidade de se construir um PDI de forma democrática e participativa, mas não se preocupam em analisar os riscos e os impactos que o planejamento podem trazer. Eles tratam a democracia e participação como uma questão política e não como divisão de responsabilidade e troca de conhecimento.

> [...] todas as pessoas na instituição de ensino, embora com intensidade diferenciada, necessitam ter uma visão global, de conjunto e integradora, mediante a qual percebam de que maneira seu trabalho se inter-relaciona com o dos demais, e assim contribuir para a maior produtividade do trabalho coletivo na IES (TACHIZAWA e ANDRADE, 2006, p. 190).

Os Pró-Reitores não identificam as 4 fases existentes nas metodologias de Planejamento Estratégico (diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação) na elaboração do PDI, dado que o PDI não contempla algumas ações públicas que envolvem atualmente a educação e "pela falta da dinâmica de adequação do PDI em planejamentos mais pontuais, muito pouco se utilizou na discussão inicialmente realizada". Os Pró-reitores ao responderem em outras questões que o plano é estático e que não foi adaptado às novas demandas governamentais, confirmam a ausência de controle e avaliação no PDI.

Pode-se verificar que as etapas, muitas vezes, se fundem e se tornam indissociáveis o que dificulta a identificação e ordenamento, e que o processo de mudança na educação brasileira está muito acelerado, devido aos inúmeros projetos realizados e criados pelo governo. O que também dificulta a adaptação de qualquer IES a esta dinâmica.

De acordo com a visão desses gestores, sobre o PDI vigente, é possível concluir que eles reconhecem a importância, mas acham que o instrumento precisa ser mais específico em suas exigências. "[...] direcionou esforços, porém, pela dinâmica imposta pelo governo federal esses se esgotou bem antes do previsto inicialmente". "[...] acredito que foi feito mais com um relatório do que pretendia". "O PDI 2009 – 2013 foi construído sem muita precisão. A instituição era muito recente e completamente desconhecidos seus rumos. Como foi elaborado sem este conhecimento, hoje, não representa a realidade do IFSULDEMINAS. Entretanto, para o momento, foi muito importante para que tivéssemos um norteador". "Apenas um relatório, com pouca efetividade. [...] pouca noção e maturidade sobre nossa real institucionalidade".

Tachizawa e Andrade (2006, p. 106) afirmam que para que o planejamento seja "efetivo e flexível", devem ser estabelecidos cenários alternativos e através do monitoramento, o

gestor pode altera “suas ações estratégicas em face do cenário predominante”. Ao criar cenários, o gestor está prevendo algumas situações podem ocorrer no ambiente, assim precaver contra possíveis ameaças.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se afirmar que o PDI ainda é visto como um mero relatório pela maioria da comunidade técnico acadêmica, talvez, por falta de uma estrutura física e de pessoal, mas com certeza por falta de se atribuir importância à criação, desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico. Observa-se que o PDI ficou restrito à tomada de decisão de poucos.

De acordo com o referencial teórico, o envolvimento e a participação são aspectos importantes de um Planejamento Estratégico. Foi possível observar, a partir das entrevistas com os Pró-Reitores, que o PDI foi elaborado com a participação apenas de “alguns gestores”. Mas, eles acreditam na importância, não apenas em dividir com os servidores esta atividade mas também na participação de todos, pois “isso se chama responsabilidade pública”. Eles também ressaltam a necessidade de ouvir, também, representantes da comunidade externa.

Dalcorso (2012, p. 66) faz importantes menções a importância de uma gestão participativa: “ ao descentralizar as ações, compartilha as responsabilidades da rotina tornando o trabalho mais produtivo”; que todos na IES “não devem se sentir invadidos nos seus atos profissionais” e que “o papel do gestor é sensibilizar a comunidade escolar para essa mudança de paradigma que, historicamente, traçou um perfil autoritário e centralizador nos processos de decisões no interior da escola” (p. 67).

Ela ainda afirma que “é de grande importância a divulgação do Planejamento Estratégico para toda a comunidade escolar, a fim de que todos identifiquem quais são as tarefas enunciadas possam colaborar dentro de suas possibilidades, criando um clima de participação e desejo de sucesso” (DALCORSO, 2012, p. 71).

No momento em que o PDI foi elaborado, existia uma insegurança e imprevisibilidade sobre o futuro da organização. Essa instabilidade pode ter sido um fator que levou a elaboração do plano a restringir-se a poucas pessoas. Nesse sentido, não seria coerente a participação de todos em um contexto em que os próprios gestores não tinham definições. Além disso, a centralização também pode ser vista como uma forma de atender à exigência do MEC no prazo determinado.

Entretanto, os entrevistados reconhecem que “participação gera comprometimento e compartilhamento de poder. E isso é saudável numa democracia”. “[...] Todos são servidores e estamos na gestão e não somos detentores da verdade e conhecedores de todas as facetas e

detalhes relacionados a Instituição. Assim, a democratização do planejamento – PDI é fundamental para a adesão de todos nas implementações".

Pode observar que o PDI, em função de não ter sido adaptado às mudanças ambientais, conforme verificado e informado por um dos entrevistados, tornou-se um plano desatualizado justificando a subutilização.

Quanto ao papel do PDI de analisar o passado, apenas um gestor reconheceu a existência desse papel. Os demais entrevistados não verificaram que isto foi realizado no PDI 2009-2013. Eles justificam essa ausência à dinâmica que vem acompanhando a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. De acordo com um entrevistado, "além de não possuirmos na época uma exata noção de nosso perfil institucional, as políticas públicas no período mudaram substancialmente".

Ao verificar a subutilização do PDI e da dinâmica constatada na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, confirma-se a necessidade da análise ambiental no momento da realização do planejamento estratégico.

Não houve dúvida sobre a capacidade do PDI em colaborar na construção de um modelo de gestão democrática e norteadora das práticas gerenciais. As respostas obtidas para essa questão foram: "Sim, com certeza, desde que construído democraticamente e de forma participativa". "Sim, com certeza! É um modelo, onde há uma discussão e análise de perfil, instrumentos e horizontes e isso solidificam e apoderam as decisões a serem tomadas". Mas; com o crescimento constante no número de servidores, a gestão democrática será possível no momento em que, ao ingressarem na instituição, estes novos servidores conheçam o plano e participem da adaptação de suas diretrizes às mudanças do ambiente interno e externo.

Com relação à questão, sobre se o planejamento é um processo centralizador e que desencoraja o compromisso, as respostas obtidas confirmaram a importância da divulgação das estratégias em todos os níveis da Instituição, conforme pode ser notado pelas respostas obtidas: "Planejamento deve ser coletivo, dialético e debatido". "Para mim, o planejamento não é um processo centralizador, mas norteador, desde que seja flexível. [...] O risco de se errar ao centralizar é maior".

Tachizawa e Andrade (2006, p. 245) afirmam a importância da alta direção em estabelecer e compartilhar, com todos os funcionários da organização, sua visão, missão, valores e expectativas para que haja comprometimento. Para que isso ocorra é necessário o estímulo da "participação e criatividade" através do "envolvimento pessoal em atividades como planejamento, comunicações, análise crítica do desempenho da instituição e reconhecimento dos resultados obtidos pelos funcionários".

Em uma organização pública, a visão gerencial deve encorajar o compromisso e a conscientização de todos em sua missão. Os princípios da administração pública é atender as necessidades coletivas perante as individuais. Isso justifica a importância que os gestores dão a um planejamento participativo e flexível.

Sob a visão dos Pró-Reitores, o planejamento é um processo que atua para conservar a orientação básica da organização, como é possível notar com algumas das respostas. “Sim ele estabelece horizontes, objetivos e metas a serem alcançadas, ou seja, maior clareza de rumos”. “Não acredito que o planejamento seja para conservar no sentido autoritário, mas no sentido que lhe dá segurança para desenvolver a ação. Uma vez apresentada no PDI, ela estará contextualizada, o que dá segurança ao gestor para executá-la”.

O PDI, quando elaborado com base nas premissas valorizadas pela organização, tem como objetivo manter os princípios organizacionais e seus anseios. A forma como ele é executado deve ser condizente com a forma, a qual ele foi elaborado, havendo coerência entre o plano e os objetivos da instituição, o mesmo deverá acontecer no que ele for aplicado.

Nenhum dos entrevistados concordou totalmente com o PDI, com função conservadora, centralizadora e controladora, e ainda levantaram outras características. “Para mim “emoldura” é a legislação maior. O PDI dará a dinamicidade dessa legislação, orientando a instituição em seu caminhar”. “Pode-se emoldurar, e adaptar as diversas situações e “momentos””.

Ao se verificar se o PDI é uma ferramenta de gestão ou relações públicas, todos foram claros que sua função é a de planejar.

Não houve consenso nas respostas dadas pelos gestores sobre a existência de planejamentos específicos para cada área. Nenhuma das respostas permitiu concluir que cada área se estruturou e planejou para atender os objetivos propostos para ela.

Na verdade, a partir das respostas a essa questão, foi possível concluir que o PDI não é utilizado como uma base para tomada de decisões e que os Pró-reitores se ocupam apagando incêndios e não planejando ações.

Com relação às respostas obtidas para a questão “Como gestor, você considera o PDI 2009 – 2013 um plano estratégico?”, as percepções dos entrevistados foram bastante divergentes. As respostas a essa pergunta foram:

- “Não”.
- “Não, ficou longe disso”.
- “Sim, ele foi crucial pois foi um momento de incertezas e com muitas novidades

e desafios. Sem ele a gestão corria o risco de perder o foco e os Campus optarem, cada um por um rumo, prejudicando o crescimento e amadurecimento na consolidação da Instituição".

- "Pouco efetivo, mas que balizou as ações, especialmente, na fase inicial de criação dos Institutos Federais".
- "Como exposto anteriormente, este PDI cumpriu parte desse plano estratégico, mas não foi efetivo pelo total desconhecimento dessa instituição".
- "Acredito que o próximo PDI terá maior efetividade, pois já conhecemos um pouco mais da instituição".

A partir das respostas apresentadas, pode-se concluir que o PDI teve um importante papel dentro da gestão da organização, como instrumento norteador da IES e que ele só não teve maior influência na gestão, devido à dinâmica em que os Institutos Federais estiveram envolvidos desde a sua criação.

Dalcorso (2012, p. 18) destaca a importância do planejamento em ambientes dinâmicos e que passam por mudanças contínuas, pois "ele permite a preparação para essas mudanças por antecipação das mesmas, de seus rumos e suas demandas".

As entrevistas também permitem concluir que existe uma expectativa positiva sobre a possibilidade de que o próximo PDI 2014 – 2018 possa vir com aperfeiçoamentos no sentido de auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões.

Dentre os entrevistados, apenas um não participou da elaboração do PDI 2009 -2013, sendo que um deles ainda informou que mesmo não estando na gestão fez parte da elaboração "por ser Administrador formado e conhecedor da relevância dessa ferramenta".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se notar, através da análise do PDI do IFSULDEMINAS, das entrevistas e dos Relatórios de Gestão, a existência de análises e informações sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a instituição estudada.

O Plano de Desenvolvimento Institucional e o Relatório de Gestão mostram evidências sobre o ambiente interno e externo da Instituição, ao expor o investimento financeiro às mudanças nas ofertas de ensino, pesquisa e extensão na instituição. Motivos pelos quais, as Pró-reitorias não atenderam os objetivos propostos, as novas exigências governamentais entre além da visão dos gestores sobre instrumentos administrativos. Através desta análise, é possível elaborar ações que atendam os objetivos organizacionais.

O Relatório de Gestão, ao declarar o desempenho financeiro e funcional da IES naquele exercício, se mostra como uma ferramenta muito importante nesse processo pois todos os seus dados são validados pelos Órgãos controladores do Governo. Pode-se observar nos Relatórios de Gestão que não existe uma continuidade entre eles, talvez por terem sido elaborados por profissionais diferentes. Eles são documentos jurídicos – contábeis que respondem questões exigidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

Os Relatórios de Gestão foram utilizados, nessa dissertação, como parâmetro de análise do PDI, já que não existe outro documento legal comprobatório das ações propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional. Esses dois documentos, PDI e Relatório de Gestão não se relacionam e não são as mesmas pessoas que os elaboram. As exigências do TCU quanto ao Relatório de Gestão vem se alterando, de modo que no futuro haverá uma interligação entre os documentos. Essa falta de inter-relação entre o PDI e o Relatório de Gestão pode-se dizer que foi uma limitação do estudo. Mas também pode ser um tema interessante para novos estudos, já que hoje o Relatório de Gestão e o PDI estão sob a responsabilidade do mesmo profissional.

Outra questão que pode ser levada em consideração para novos estudos é a influência que a cultura organizacional tem sobre a execução do PDI. O IFSULDEMINAS é formado por Câmpus que têm histórias e culturas muito ricas e próprias, alguns deles são muito antigos. A união dessas histórias de alguma forma gera um choque cultural e, com certeza, se tornam um desafio ao gestor. Essas questões também não foram abordadas nessa dissertação porque o PDI, não considera a cultura organizacional em sua elaboração.

Durante a realização desse estudo foi analisada a possibilidade de se fazer um levantamento do planejamento específico de cada Câmpus, entretanto concluiu-se que isto

estaria fora do escopo do trabalho.

Conforme ilustra o caso da SOCIESC, uma instituição, cujo processo de planejamento estratégico, é algo implementado apresenta uma menor dificuldade na construção do PDI que é exigido pelo MEC. A existência de um planejamento anterior facilita o entendimento de todos na organização quanto a importância na gestão. Outro fator, que pode ser utilizado como análise do passado para a realização do próximo Plano, é o próprio Plano em vigor, o que foi executado ou não e os Relatórios de Gestão.

Pode-se dizer que o Plano de Desenvolvimento Institucional apresenta características que muito se assemelham a um planejamento estratégico, tais como sua estrutura, o prazo de execução, a abordagem da organização, seu processo de elaboração e seus objetivos. Sendo assim, é possível afirmar que o PDI e o Planejamento Estratégico se diferem, apenas, na nomenclatura; pois tanto o PDI quanto o Planejamento Estratégico têm a função de identificar os objetivos da organização e através dele levantar as necessidades e as oportunidades, com o intuito de definir ações para alcançar esta posição. É possível também dizer que na administração o planejamento é visto como importante e que o PDI tem sido visto pelos gestores apenas como uma exigência do MEC.

Apesar de, na literatura estudada afirmar que os gestores das IES não têm experiência administrativa e que suas rotinas são de resolver urgências, nenhum dos entrevistados mostrou não ter conhecimento das técnicas administrativas que lhes foi questionada. É possível notar, nas entrevistas e em conversas informais, o conhecimento teórico de administração pelos gestores, mas é fato que eles são docentes de formação e não "administradores". Mas também, é possível verificar a importância que eles dão aos instrumentos administrativos.

No momento, em que as diretrizes administrativas começam a reavaliar e adaptar as ações às novas necessidades ambientais, o PDI deixa de ser o documento autoritário apresentado ao MEC e passa a ser um documento flexível e ativo administrativamente passando assumir o papel de planejamento estratégico da IES. Portanto, pode-se afirmar que o PDI é um plano estático de caráter legal, enquanto que o Planejamento Estratégico apresenta um caráter mais dinâmico como instrumento de gestão.

Apesar dos gestores afirmarem que existe concordância de finalidade entre o plano e planejamento,é necessário uma reflexão sobre este ponto, já que o PDI é um plano elaborado por exigência do MEC e o planejamento estratégico é um modelo de gestão em que prevê o controle e a avaliação das estratégias propostas.

Baseado nas entrevistas realizadas, foi possível verificar que os gestores atuais

participaram da elaboração do atual PDI, e que, de acordo com suas respostas, os itens propostos no plano se esgotaram rapidamente, já que muito foi investido nos Institutos Federais, tornando-o desatualizado e ineficaz para as decisões administrativas. Ele foi utilizado por estes gestores como um instrumento norteador, aquele que mostrou o caminho a ser seguido.

Os estudos realizados para a execução dessa dissertação mostraram que existe uma semelhança muito grande entre o Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais e uma metodologia de Planejamento Estratégico, mas não se pode afirmar que a aderência entre eles é total.

Esses planos se ligam quanto ao seu processo de elaboração, suas partes integrantes, objetivos e forma de utilização. Mas no IFSULDEMINAS o PDI ainda não está sendo utilizado como um Planejamento Estratégico. O que tudo indica, pelas entrevistas realizadas, é que em um futuro próximo e com a estabilização das mudanças educacionais é este o destino que será dado ao Plano.

A partir das respostas obtidas com a aplicação da pesquisa, fica clara a importância que os Gestores dão ao PDI, mas também reconhecem que o plano foi elaborado em uma situação de transição não permitindo que ele fosse tão efetivo quanto é seu objetivo. Mesmo assim, serve de norte para uma Instituição que estava nascendo e não sabia qual seria o seu futuro e o que esperar do Governo Federal. A dinâmica que vem ocorrendo no âmbito educacional fez com que este instrumento se mostrasse como algo defasado e sem sentido.

Pode-se afirmar que o PDI não foi utilizado como ferramenta de gestão pois, por se tratar de um plano elaborado por autarquias. Nem ao menos sabiam o que seria delas e que ainda se encontravam em processo de adaptação a esta nova Instituição com nova estrutura educacional e funcional. Acredita-se que o segundo PDI possa ser elaborado de forma que contemple as necessidades de todos os Câmpus, permitindo assim que ele seja utilizado para as tomadas de decisão.

Entretanto, pode-se concluir que o PDI teve uma importante função de instrumento norteador das ações em um momento de incertezas.

Ao concluir a análise da aderência do plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais com as metodologias de Planejamento Estratégico, verificou-se que o seu resultado limitou-se a Reitoria, já que os Diretores dos Câmpus não responderam ao questionário.

Para a melhor compreensão do tema, poderiam ser conduzidas pesquisas em instituições

que já elaboram o PDI há mais tempo, procurando determinar como esse processo tem evoluído e como ele vem sendo utilizado.

Este estudo permitiu refletir sobre os pontos em que o PDI poderia melhorar, de modo que os mesmos erros não sejam cometidos durante a elaboração do próximo plano. Algumas limitações ocorreram nesse estudo, tais como a análise a ser realizada apenas enquanto um processo estático e não ser possível acompanhar todas as suas etapas de elaboração; também o fato de ser verificada sua utilização somente sobre o ponto de vista dos gestores e não de todos da instituição. Mesmo assim, é possível verificar nesta dissertação a importância que deve ser dada ao Plano de Desenvolvimentos Institucional na gestão da IES.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Danilo. **Expansão levará unidades de ensino a todas as regiões**. MEC, 17 de agosto de 2011 – 16:44. Disponível em: Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16976:expansao-levara-unidades-de-ensino-a-todas-as-regioes&catid=209 Acesso em 10 abr. 2013.

ALMEIDA, Danilo. **Ministro considera institutos federais um projeto vitorioso.** MEC, 10 de janeiro de 2012- 17:29. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17363:ministro-considera-institutos-federais-um-projeto-vitorioso&catid=209 Acesso em 10 abr. 2013.

ANGELIS, Felipe de; GUIMARÃES Ana. **Educação Profissional e Tecnológica** – Projetos e Ações 2010.

AZEREDO, Genival Alves; JESUS, Eli Lino de; KOLLER, Cláudio Adalberto; PEREIRA, Mariângela de Araujo Póvoas; SOBRAL, Francisco José Montório; WERLANG, Canrobert Kumpfer. **(Re)significação do Ensino Agrícola da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** UFSM, 2009.

BARBOSA, Neide e MAGALHÃES, Fernando. **Histórico do IFSULDEMINAS** – Câmpus Muzambinho. 10 de Novembro de 2010. Disponível em: http://www.muz.ifsuldeminas.edu.br/index.php/o-instituto/instituto. Acesso em 10 abr.2013.

BARNEY, Jay B., HESTERLEY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educs, 2011.

BOEIRA, Daniel A. **Menoridade, Historiografia E Cultura Escolar No Patronato Agrícola De Anitápolis/SC (1918-1930).** Disponível em: http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1307738959_ARQUIVO_TextofinalAnpuh2011-DanielA.Boeira.pdf Acesso em 19 de julho de 2012.

BONAN, Irene. **Da Escoa de Aprendizes e Artífices ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (1909-2009)**: cem anos de história do ensino profissionalizante em Alagoas. Maceió: EDUFAL, 2010.

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] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 de dez. 2008, seção 1, p. 253.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa – MG. 2007. 159 p. Disponível em: http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_arquivos/44/TDE-2007-06-

26T142517Z-582/Publico/texto%20completo.pdf

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DALCORSO, Claudia Zuppini. **O planejamento estratégico**: um instrumento para o gestor da escola pública. Jundiaí, Paco Editorial: 2012

DELGADO FILHO, Adauto Bezerra; BACIC, Miguel Juan**. Planejamento Estratégico em Universidades Públicas**: Diferenças e Recomendações. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

DEORCE, M. S.; MELLO, J. C.; NUNES, R. F. e SUETH, J. C. R.. **A Trajetória de 100 anos dos eternos titãs**: da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal. Vitória – ES: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2009.

FAGUNDES, Edson Domingos; LUZ, Nanci Stancki (Org.). **Universidade tecnológica, política educacional e organização dos trabalhadores**. Curitiba: SINDUTF-PR. 2009.

FERNANDES, Sandra; CORRÊA, Filipe Simões; NOVAES, Amilton L.; VIANA, José Jair Soares. **Análise do processo de formulação de um plano de desenvolvimento institucional:** o caso de uma instituição pública de ensino superior. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. 2009. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35884/An%C3%A1lise%20do%20processo%20de%20formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20um%20plano%20de%20desenvolvimento%20institucional%20O%20caso%20de%20uma%20inst.pdf?sequence=1. Acesso em 22 de maio de 2013.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; OLIVEIRA, Paulo Cristiano e RAMOS, Alexandre Moraes **A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior.** Disponível em: http://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p81/23666 Acesso em 17 de maio de 2013. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012

IFSULDEMINAS. **Histórico da Instituição**. Disponível em: http://www.ifs.ifsuldeminas.edu.br/index.php/a-instituicao/historico Acesso em 10 abr. 2013a.

_____. **Câmpus Passos.** Disponível em: http://www.pas.ifsuldeminas.edu.br/index.php Acesso em 10 abr. 2013b.

_____. **O Instituto.** Disponível em: http://www.mch.ifsuldeminas.edu.br/instituto. Acesso em 10 abr. 2013c.

_____. **Histórico da Instituição.** Disponível em: http://www.ifs.ifsuldeminas.edu.br/index.php/a-instituicao/historico. Acesso em 10 abr. 2013d.

_____. **O Câmpus.** Disponível em: http://www.poa.ifsuldeminas.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=55. Acesso em 10 abr. 2013e.

_____. **O Câmpus.** Disponível em: http://www.pcs.ifsuldeminas.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=53. Acesso em 10 abr. 2013f.

LORENZONI, Ionice. Novas universidades e institutos federais vão abrir 850 mil vagas. **MEC**, 16 de agosto de 2011. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16973 Acesso em 10 abr. 2013.

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

MEC. Ministério da Educação e Cultura. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional.** Disponível em: http://www2.mec.gov.br/sapiens/ pdi.html. Acesso em 25 de maio de 2013.

MEC. Ministério da Educação. **Concepção e Diretrizes** – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Junho, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Trad. Maria Adelaide Carpigiani – Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIZAEL, G. A. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. 2012. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

NUNES, Valéria Barros; REINATO, Eduardo; ROSA, Rosângela. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica** – Uma história de muitas histórias. Brasília. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31ªed. São Paulo: Atlas, 2013.

PDE. **Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Novembro 2010.

RAMI, Glaucia Maria de Oliveira e SPERS, Eduardo Eugênio**. Planejamento estratégico**: A competência empresarial nas instituições de ensino superior. Disponível em: http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/5mostra/5/220.pdf Acesso em 26 de abril de 2013.

ROCHA, Roberta Muriel Cardoso. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional:** uma contribuição à gestão no ensino superior no brasil. Dissertação de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Belo Horizonte – MG. 2005. Disponível em: http://www.redemebox.com.br/index.php?option=com_content&view=article &id=23483:analise-do-processo-de-implantacao-do-plano-de-desenvolvimento-institucional-uma-contribuicao-a-gestao-no-ensino-superior-no-brasil&catid=141:teses-e-dissertacoes &Itemid=28; Qua, 01 de Setembro de 2010 00:00; Acesso 17 de ago. 2013.

SCHMITT, José Luiz e MAFRA, Wilson José. **O planejamento estratégico servindo para a elaboração do plano de desenvolvimento institucional**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de

Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0702_1103.pdf Acesso em 15 agosto de 2013

SETEC. Rede federal completa 102 anos vivendo processo de expansão. **MEC**, 23 de setembro de 2011 – 17:48. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17084:redefedera-completa-102-anos-vivendo-processo-de-expansao&catid=209 Acesso em 10 abr. 2013**.**

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2007.

SOUSA, Clarilza Prado de. **Avaliação de Instituições de Ensino Superior**: discutindo a necessidade de diretrizes metodológicas e estratégicas de implantação. Estudos em Avaliação Educacional, v. 17, p. 103-114, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. 4ªed rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.