

# PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E O PDI DE INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO DO RIO GRANDE DO SUL

## PLANNING IN PUBLIC ORGANIZATIONS: THE PLANNING PROCESS AND THE PDI OF FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTES OF RIO GRANDE DO SUL

Dalva Maria Righi Dotto<sup>1</sup>  
Sabrina Guimarães de Vargas<sup>2</sup>  
Jéssica Szulzevski<sup>3</sup>  
Taiani Corrêa da Costa<sup>4</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo foi analisar os principais elementos do planejamento em organizações públicas de ensino, a partir da verificação dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) do Instituto Federal Farroupilha (IFFar), período 2019-2026, e do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), período 2019-2023, ambos localizadas no estado do Rio Grande do Sul e caracterizadas como organizações públicas de ensino e multicampi. Foi realizado um estudo documental e uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) de ambas as Instituições. Do ponto de vista metodológico este estudo classifica-se como uma pesquisa exploratório-descritiva e qualitativa. Os resultados mostram que o processo de elaboração e o documento final atendem as principais premissas do planejamento de organizações públicas, especialmente de ensino, e que as semelhanças entre os PDIs se referem a condução da sua elaboração (organizada a partir de Comissões), a participação e representação da comunidade interna e externa no processo (colaboração direta de *stakeholders*), a estrutura da apresentação e, principalmente, na definição da missão, visão e valores. Como principal diferença se constatou maior objetividade no PDI do IFRS, com a inclusão de perspectivas, objetivos, indicadores e iniciativas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Planejamento em organizações públicas; Plano de Desenvolvimento Institucional; Instituto Federal Farroupilha; Instituto Federal do Rio Grande do Sul.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to analyze the main elements of planning in public teaching organizations, based on the verification of Institutional Development Plans (PDIs) do Instituto Federal Farroupilha (IFFar), period 2019-2026, and the Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), period 2019-2023, both located in the state of Rio Grande do Sul and characterized as public education organizations and multicampi. A documentary study and a comparative analysis of the Institutional Development Plans (PDI) of both institutions was carried out. From a methodological point of view, this study is classified as an exploratory-descriptive and qualitative research. The results show that the elaboration process and the final document meet the main premises of the planning of public organizations, especially of education, and that the similarities between the PDIs refer to the conduct of their elaboration (organized by Commissions), the participation and representation of the internal and external community in the process (direct collaboration with stakeholders), the structure of the presentation and, mainly, in the definition of the mission, vision and values. The main difference was greater objectivity in the IFRS PDI, with the inclusion of perspectives, objectives, indicators and initiatives.

**KEYWORDS:** Planning in public organizations; Institutional Development Plan; Instituto Federal Farroupilha; Instituto Federal do Rio Grande do Sul.

---

<sup>1</sup> Docente na graduação e no Programa Pós Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Pós-doutorado no Programa Pós Graduação em Administração UFRGS.

<sup>2</sup> Mestranda em Gestão de Organizações Públicas - PPGOP – UFSM.

<sup>3</sup> Mestranda em Gestão de Organizações Públicas - PPGOP – UFSM.

<sup>4</sup> Mestranda em Gestão de Organizações Públicas - PPGOP – UFSM.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto em que as organizações públicas estão inseridas perpassa constantemente por instabilidade econômica, divergências de opiniões e pressões, enfim problemas de cunho político-econômico, assim todo o contexto evolutivo das organizações é marcado por associações a interesses políticos, econômicos e ideológicos (BORGES, 1998). Conforme Palazzo, Carlotto e Aerts (2012) é comum encontrar organizações públicas com problemas burocráticos, centralização de decisões e as características político-partidárias influenciando os comportamentos e as decisões.

O planejamento é um dos pilares básicos da administração e a primeira função que orienta o gestor para desenvolver suas ações no intuito de atingir as metas (FLEURY, 2005) sendo que, a partir da década de 1960, foi introduzida a ênfase na estratégia, com as organizações migrando para a metodologia do planejamento estratégico e, mais recentemente, se acrescentou os indicadores de medição de desempenho, que complementam a relação de equilíbrio entre os recursos existentes e o desempenho das organizações.

O setor público brasileiro também adota técnicas de planejamento, oriundas do setor privado, trazendo integração de todos os níveis da organização: estratégico, tático e operacional e traçando objetivos e metas que permitem alcançar os resultados desejados (BRANCO, 2014).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) adota-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), considerado um documento que deve ser claro, objetivo, coerente e ser construído com participação de toda a comunidade escolar, para nortear e apoiar estas Instituições (BRASIL, 2004). Na esfera federal, o Decreto nº 9.235/2017 dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema de ensino. Dessa forma, é possível compreender o PDI como um importante documento estratégico e necessário para atender as necessidades básicas do cliente-cidadão, ou seja, este planejamento estratégico proporciona o bem-estar social no âmbito da IES, logo não deve ter seus direcionamentos apenas aos processos e resultados (HENN et al., 2016).

Considerando as particularidades das Instituições e as diferentes formas de condução do processo e da elaboração do PDI, questiona-se, como problema deste estudo, como as Instituições Federais de Ensino (IFS) realizam os encaminhamentos, quais as etapas do processo de elaboração e como é estruturado o documento final dos PDIs. Para atender a este problema, o estudo tem como objetivo analisar os principais elementos do planejamento em

organizações públicas de ensino, a partir da verificação dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) do Instituto Federal Farroupilha (IFFar), período 2019-2026, e do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), período 2019-2023.

Para Reis (2019) o planejamento nas instituições públicas consiste em traçar o caminho mais adequado a ser percorrido para atingir os objetivos com maior eficiência. Nesse sentido, torna-se relevante que a gestão de instituições públicas de ensino superior (IES) seja realizada a partir de um planejamento estruturado e orientado, para possibilitar a implementação de políticas públicas de forma mais adequada e com resultados mais satisfatórios para a sociedade.

Este artigo está estruturado com as seguintes seções: inicia-se pela introdução e após apresenta-se o referencial teórico que embasou o estudo, em que são abordados os temas planejamento, planejamento em organizações públicas e planejamento em instituições públicas de ensino, cujo documento é denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Na terceira seção constam os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa, a seguir são apresentados os resultados e a análise dos dados e, na sequência, as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O planejamento estratégico consiste em um processo, um instrumento participativo, dinâmico e coletivo em que, a partir de ações estratégicas, possibilita racionalizar as decisões (MATIAS-PEREIRA, 2011; REZENDE, 2011). Por este motivo, diversas organizações utilizam as boas práticas do planejamento estratégico, para analisar, monitorar e avaliar o desempenho institucional, auxiliando dessa forma na tomada de decisão (SOUSA e DIAS, 2016).

Como uma ferramenta administrativa, o planejamento pode ser elaborado em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. Os níveis têm relação com a hierarquia e estão relacionados para o curto, médio e longo prazo das ações pretendidas, sendo que os objetos e objetivos de análise são diferentes. Já o planejamento estratégico, segundo Almeida (2016), é composto de: (a) diagnóstico estratégico, que consiste no levantamento de informações sobre a instituição e do ambiente no qual está inserida; (b) construção de missão, visão, valores, objetivos e metas da organização, no intuito de retratar a posição desejada; (c) implementação do plano estratégico resultante; (d) controle dos resultados.

Concernente ao levantamento de informações sobre a instituição e o ambiente no qual a organização está inserida, muitos autores convergem para a utilização da matriz SWOT como principal ferramenta. Os elementos que compõem a matriz SWOT são: (i) ambiente interno (a) *strengths* - potencialidades (pontos fortes) e (b) *weaknesses* - fragilidades (pontos fracos); e (ii) ambiente externo: (a) *opportunities* - oportunidades e (b) *threats* – ameaças. Segundo Villanueva (2006, p.300), “quanto maior a capacidade de uma organização (*strengths*), são maiores as oportunidades (*opportunities*) para realizar exitosamente seus fins. Quanto maiores as incapacidades (*weaknesses*) de uma organização, maiores são os perigos e ameaças (*threats*) que obstaculizam ou impedem a realização de seus fins”, ou seja, por meio da matriz SWOT é possível visualizar as quatro principais dimensões de situação da organização, para definir de forma mais precisa os objetivos e metas.

Complementarmente, considerando a relação e a necessidade de equilíbrio entre os recursos e o desempenho das organizações no planejamento, além dos objetivos e metas, torna-se importante a elaboração de indicadores de medição de desempenho. Para Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009, p.24):

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Os indicadores são úteis para mostrar se as metas estão sendo atingidas e, além disso, segundo Uchoa (2013, p. 13), “servem para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão e para motivar e reconhecer o desempenho”. Neste escopo, a utilização de indicadores proporciona às organizações as informações necessárias para medir o desempenho de forma constante e, caso necessário, realizar as intervenções com rapidez.

A administração pública constantemente é questionada sobre a qualidade dos serviços prestados e, com isso, demanda a busca por novas soluções para atender ao cidadão, que a cada dia está mais exigente e consciente de seus direitos (PEREIRA, 2006). Neste contexto o planejamento, inicialmente direcionado para o setor privado, vem sendo aplicado no setor público para contribuir de forma abrangente e sistemática com o aperfeiçoamento do processo de gestão também de organizações públicas.

Nas organizações públicas o planejamento deve possuir a perspectiva de contribuir com a implementação de uma adequada prestação de serviço para atendimento à sociedade e,

como se configura num dos princípios básicos da administração, deve ser implementado e avaliado de acordo com objetivos definidos (PERFEITO, 2007). O planejamento como forma de ação do governo, deve ser voltado para a realização de políticas públicas por meio de seus gestores, visando solucionar as demandas sociais necessárias, buscando atender os objetivos do governo e dos serviços públicos, desta forma proporcionando maior segurança no processo de tomada de decisões (REIS, 2019).

Complementarmente, para Poister (2010), o planejamento em organizações públicas pode fortalecer o desempenho, com melhorias e criação de valor público de diferentes maneiras, o que é corroborado por Bergue (2013), que discorre sobre a inclusão do pensamento estratégico e do valor público no planejamento de organizações públicas:

o pensamento estratégico também identifica e potencializa o que é *essencial para a produção de valor* ou *valor público*, implicando o imperativo de os atores compartilharem uma compreensão sobre o que são os elementos ou processos essenciais para a geração daquilo que efetivamente caracteriza e legitima a organização ou o Estado como tal, perante a sociedade.

Para Reis (2019) o planejamento nas instituições públicas possibilita encontrar o caminho mais adequado para atingir os objetivos traçados, com maior eficiência. Referente à criação de valor e ao desempenho, o modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho é um instrumento importante a ser utilizado no planejamento de organizações do setor público, pois proporciona um indicativo “do que deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro” (BRASIL, 2009, p.6). Em seu contexto traz uma “construção das definições específicas de desempenho para cada organização de modo a explicitar as dimensões dos resultados (mais a montante da cadeia de valor) e dos esforços (mais a jusante da cadeia de valor), além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas” (BRASIL, 2009, p.6). No Quadro 01 estão representadas, resumidamente, as dimensões que compõem as categorias básicas de indicadores para o planejamento.

Quadro 01 - Dimensões das categorias básicas de indicadores para planejamento

Dimensões	Características
Efetividade	São aos impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.
Eficácia	Inclui a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
Eficiência	Compõem-se pela relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
Execução	Se refere à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.

Excelência	Diz respeito à conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal.
Economicidade	Está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2009)

Portanto, o planejamento estratégico tem muita relevância no contexto das instituições públicas, cuja gestão e inserção deve ir além das etapas de controle e avaliação, ou seja, é necessário ampliar a utilização de mecanismos de gestão adequados para que sua utilização, em conjunto, resulte em um sistema simplificado de execução da atividade institucional (REIS, 2019)

No caso específico das instituições de ensino, para cumprir sua missão e atingir seus objetivos, também é necessário que exista um planejamento coerente com a realidade particular destas instituições. Considerando o contexto das instituições de ensino, para Soares, Catapan, Meza (2019, p. 1) “o planejamento estratégico é de fundamental importância para a definição de suas ações político-pedagógicas a curto, médio e longo prazo”.

Denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o planejamento desenvolvido por instituições de ensino prevê estimular a contribuição de toda comunidade acadêmica (docente, discente e técnico administrativo em educação) e, também, os demais envolvidos nos procedimentos desencadeados pela metodologia, colocando em prática estudos do ambiente interno e externo e medindo as oportunidades e ameaças, que podem ou não contribuir para o desenvolvimento da instituição (CHAGAS e CARDOSO, 2020).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no âmbito das Instituições de Educação Superior Federais está previsto no Decreto nº 9.235/2017, que descreve os elementos que o compõem: missão; objetivos e metas da instituição; projeto pedagógico; cronograma de implantação e desenvolvimento de cada um de seus cursos; organização didático-pedagógica; oferta de cursos e programas de pós-graduação; perfil do corpo docente; organização administrativa da instituição e políticas de gestão; infraestrutura física e instalações acadêmicas (BRASIL, 2017).

No campo do planejamento e, com o intuito de ampliar a efetivação da gerência de estratégias no planejamento das instituições públicas de ensino, o Ministério da Educação (MEC), em parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) disponibiliza a plataforma ForPDI, que é uma ferramenta aberta para gestão e acompanhamento em tempo

real do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esta plataforma “permite a criação de planos estratégicos, indicadores e metas, informações orçamentárias, geração automática de metas, além de possuir um painel de bordo que possibilita acompanhar os resultados do PDI e analisar os dados em tempo real utilizando gráficos e tabelas” (BRASIL, 2021, p.1). Desta forma, o ForPDI é mais um instrumento utilizado no campo do planejamento de instituições públicas de ensino para proporcionar a melhoria nos processos produtivos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, com o intuito de gerar impacto positivo no desempenho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa, que resultou no presente estudo, se classifica quanto a sua natureza como qualitativa, pois se propõe a descrever e explicar dados teóricos e empíricos, sem se preocupar com números e quantidades e sim, com a compreensão de um grupo ou de uma organização e assim produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991), sendo que as unidades de estudo para a pesquisa foram o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) e o Instituto Federal Farroupilha (IFFar) (descritos no subitem 4.1)

Como procedimento foi realizado uma pesquisa documental que, segundo Gil (2002), se difere da pesquisa bibliográfica pela natureza das fontes. Enquanto a bibliográfica utiliza principalmente contribuições de diversos autores sobre o assunto, a documental utiliza-se de matérias que não recebem o tratamento analítico, ou que não podem ser reelaborados conforme o objeto de pesquisa, sendo que as fontes para este tipo de pesquisa são diversas, podendo estes serem impressos ou não e não envolvem sujeitos.

Quanto aos fins, o estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, que de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.188) são estudos que tem por objetivo “descrever completamente determinado fenômeno, com análises teóricas e empíricas”.

Com este embasamento metodológico, esta pesquisa utilizou as informações constantes no documento final de planejamento, elaborado pelas Instituições, para realizar uma análise comparativa, considerando o processo de elaboração, o detalhamento apresentado e os elementos que compõem os referidos PDIs, traçando uma relação com aspectos teóricos referentes ao planejamento em organizações públicas, especialmente em instituições de ensino.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Nessa seção apresenta-se os resultados da pesquisa, com as respectivas análises, sendo que, inicialmente, são descritas as principais características dos Institutos federais objetos deste estudo e, na sequência, os Planos de Desenvolvimento Institucional, com a referida análise comparativa.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS) E DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA (IFFAR)**

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia enquadram-se como Instituições de Educação Superior Federais, cuja Lei de criação determina que cada Instituto Federal é organizado por uma estrutura multicampi, em que cada campus e a Reitoria tem uma proposta orçamentária diferenciada, exceto em relação a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Historicamente os Institutos nasceram das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação, a exemplo do Instituto Federal Farroupilha (IFFar) e o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) que foram criados sob a Lei 11.892/2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008).

#### **4.1.1 Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)**

O Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado com a união do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão e a Escola Técnica Federal de Canoas. Logo após, incorporaram-se ao Instituto dois estabelecimentos vinculados a Universidades Federais: a Escola Técnica Federal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, de Rio Grande. A Reitoria do IFRS está localizada no município de Bento Gonçalves e a Instituição oferece cursos gratuitos em 16 municípios do Rio Grande do Sul, sendo que as unidades estão localizadas nos seguintes municípios: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre (Campus Restinga), Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Veranópolis e Viamão.

Os campi do IFRS representam o atendimento das diferentes realidades produtivas locais e comunidades com necessidades específicas, com a oferta de 255 cursos, sendo 152 técnicos, 86 superiores e 17 de pós-graduação. Segundo o relatório da gestão de 2018, a

Instituição possui em seu quadro 1.114 professores e 935 técnicos-administrativos, totalizando 2049 servidores.

De acordo com o Regimento Geral do IFRS aprovado em março de 2017, o Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, é o órgão máximo do Instituto Federal, tendo a seguinte composição: (a) o Reitor, como presidente; (b) um representante dos servidores docentes de cada campus, eleito por seus pares; (c) um representante dos servidores técnico-administrativos em educação de cada campus, eleito por seus pares; (d) um representante discente de cada campus, eleito por seus pares; (e) um representante dos egressos da Instituição; (f) três representantes da sociedade civil, sendo um indicado por entidades patronais, um indicado por entidades dos trabalhadores, um representante do setor público e/ou empresas estatais; (g) representante do Ministério da Educação, designado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica; (h) todos os Diretores-gerais de campi do IFRS; e, (i) representante dos servidores técnico administrativos em educação da Reitoria, eleito por seus pares.

#### **4.1.2 Instituto Federal Farroupilha (IFFar)**

A autarquia IFFar é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta gratuita de educação profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino.

O Instituto Federal Farroupilha (IFFar) foi criado a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul (em atividade desde 1954), de sua unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos (cujo funcionamento iniciou em 2008), da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete (em atividade desde 1954), e do acréscimo da unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto (cujo funcionamento iniciou em 2007), que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves.

O IFFar tem sua Reitoria na cidade de Santa Maria e possui onze unidades de ensino, localizadas nos municípios de: Alegrete, Frederico Westphalen, Jaguari, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, Santo Ângelo, Santo Augusto, São Borja, São Vicente do Sul, Uruguaiana e sua

A estrutura administrativa do IFFar, prevista no Regimento Geral, é composta por: (a) órgãos superiores: conselho superior e conselho de dirigentes; (b) órgãos executivos na

Reitoria: Gabinete do(a) Reitor(a), Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós Graduação e Inovação, Pró-Reitoria de Extensão, Procuradoria Federal e Auditoria Interna; (c) órgãos executivos nos campi: Gabinete do(a) Diretor(a) Geral, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, Diretoria de Administração, Diretoria de Ensino, Diretoria de Pesquisa, Extensão e Produção; e (d) órgãos de assessoramento na Reitora: Comissão de Ética Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação – CIS, Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD Comissão Permanente de Sindicâncias e Inquéritos Administrativos – COPSIA, Comissão Própria de Avaliação – CPA, Comitê de Tecnologia da Informação – CTI, Ouvidoria, Serviço de Informação ao Cidadão – SIC e nos campi colegiado de Campus. Em relação ao quadro de servidores, no IFFar atuam 696 docentes e 667 servidores técnico- administrativos em educação (TAES), distribuídos nas unidades administrativas.

#### **4.2 Análise Comparativa dos PDIs do IFFar e do IFRS**

Ao analisar os PDIs das duas Instituições, é possível constatar que ambos foram elaborados em 2018 e começaram a vigorar em 2019, entretanto o planejamento do IFFar compreende um período de 8 (oito) anos, de 2019 a 2026, enquanto que o PDI do IFRS é para um período de 5 (cinco) anos, de 2019 a 2023.

Em comum, os PDIs iniciam com o perfil institucional, que traz resumidamente a história e organização de cada Instituição, criadas pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que estabeleceu, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação. A construção dos PDIs das duas Instituições foi de forma participativa e democrática, com a colaboração de Docentes, Discentes, Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e comunidade externa.

No IFRS, para elaboração do PDI, foram estruturadas três comissões (Comissão Local, Comissão Central e Comissão Temática), onde em cada campus havia uma (i) Comissão Local, composta pelo Diretor de Desenvolvimento Institucional e representante de cada segmento da comunidade interna, eleito pelos pares; uma (ii) Comissão Central, com representantes da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI), representantes dos comitês, representantes do Conselho Superior (CONSUP) de cada segmento (discente, docente, técnico administrativo em educação (TAE) e comunidade externa)); e uma (iii)

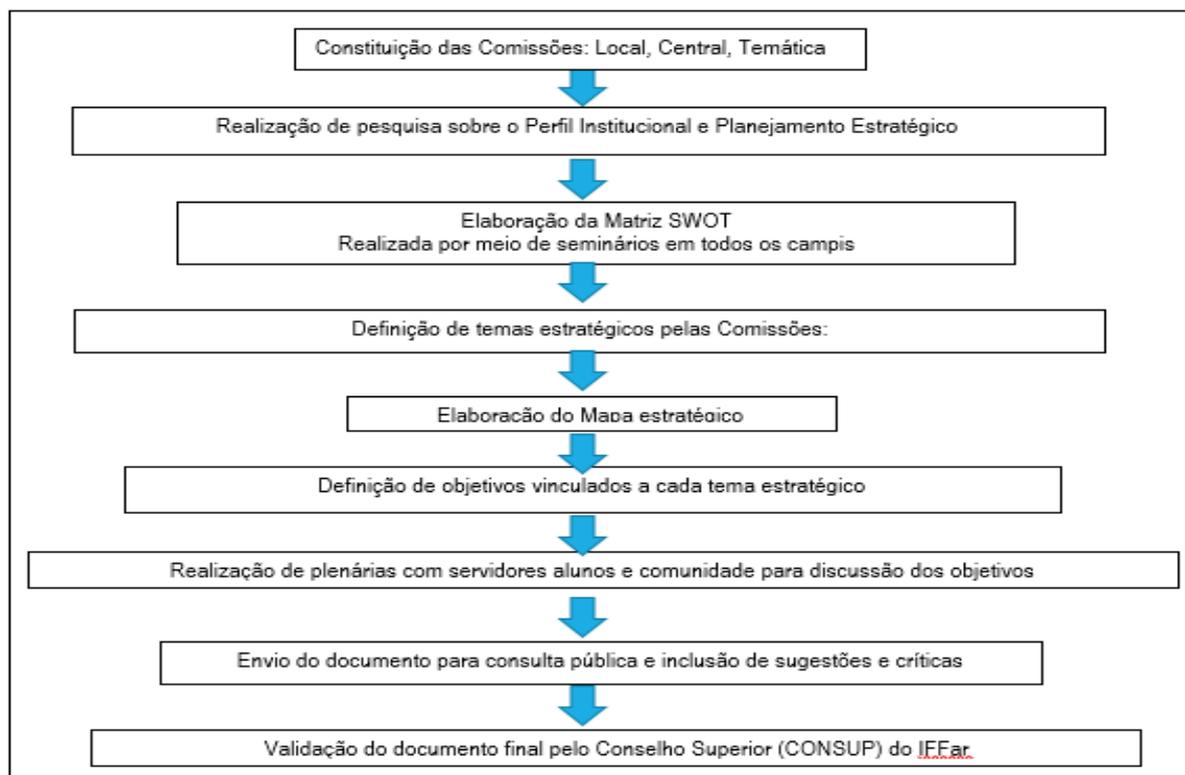
Comissão Temática, composta por representantes das Pró-Reitorias, comitês e demais segmentos das áreas relacionadas aos temas.

Inicialmente, no IFRS foi realizada uma pesquisa denominada “Perfil Institucional e Planejamento Estratégico”, com a participação de diversos segmentos como servidores, alunos e comunidade externa. Uma ferramenta utilizada para, que coletou informações em todos os campi, a partir da realização de seminários. Foi formado coletivamente pelas comissões temas estratégicos, dividido em: Indissociabilidade e Verticalização; Formação Cidadã; Reconhecimento e Excelência Acadêmica e Sustentabilidade, sendo que para cada tema foi construído um conjunto de objetivos.

Após a definição dos objetivos foi elaborado o primeiro Mapa Estratégico e, na sequência, a Comissão Central elaborou o Mapa Estratégico final, que resultou na elaboração de um formulário para pesquisa com propostas referentes as iniciativas. Em cada campus foram realizadas plenárias, com servidores, alunos e comunidade externa para que houvesse a discussão sobre os objetivos estratégicos. Em setembro de 2018 a Comissão Central enviou para consulta pública o documento para que as partes fizessem sugestões e críticas e então finalmente o Conselho Superior (CONSUP) fez a avaliação final e validação do referido documento.

Na Figura 1 está demonstrado o fluxo do processo de elaboração do PDI do IFRS, referente ao período de 2019/2023.

Figura 1- Processo de elaboração do PDI IFRS (2019-2023).



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Já no IFFar a metodologia proposta para o PDI 2019-2026 teve início com a discussão sobre a experiência da elaboração do período anterior, com acréscimo de uma revisão de literatura e *benchmarking* das melhores práticas. Foi montada uma Comissão de Planejamento Estratégico, que organizou todo o processo de elaboração, contando com a participação docente, discente e TAE com base no diagnóstico interno e externo e utilização da Matriz Swot. As comissões, no IFFar possuíam as seguintes nomenclaturas e composição: Comissão Central, Comissões Específicas, Comissão de Planejamento Estratégico e Comissões Locais e também diferiram do IFRS em relação às suas composições: (i) Comissão Central (reitora, 5 pró-reitores, 11 diretores gerais, 1 membro do CONSUP, 2 membros da comunidade estudantil, 1 do Grêmio Estudantil e outro do Diretório Acadêmico); (ii) Comissões Específicas (seleção via edital de 6 a 10 membros por comissão específica e mais um articulador indicado pela Comissão Central); (iii) Comissão de Planejamento Estratégico ( 6 a 10 membros indicados pela Comissão Central); (iv) Comissões Locais (2 docentes, 2 TAEs, 2 discentes, 1 Diretor da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI) de cada unidade, 1 membro da Comissão Própria de Avaliação (CPA), 1 representante da sociedade civil organizada); Comissão de Logística (5 servidores em exercício na reitoria, sendo 1 da

Tecnologia da Informação (TI), 1 da Secretaria de Comunicação (SECOM), 1 do Gabinete, 2 da Direção de Desenvolvimento Institucional (DPDI)).

Também se observou uma dinâmica própria do IFFar referente ao processo de elaboração do PDI (2019-2026) com a organização e distribuição das responsabilidades a partir de áreas temáticas com comissões específicas: a Comissão de Avaliação do PDI anterior realizou o processo de descrição da missão e visão e o diagnóstico do ambiente; a Comissão Específica de Planejamento e Comissão Central realizaram o processo de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, e as metas e monitoramento ficaram sob responsabilidade da Comissão Específica de Planejamento, Comissão Central e Comissão de Avaliação Institucional (CAIN), conforme apresentada na Figura 2.

Figura 2- Fluxo e responsabilidades na elaboração do PDI IFFar (2019-2026).



Fonte: PDI IFFar (2019, p.30).

No quadro 02 apresenta-se a Matriz *Swot* do IFRS e do IFFar, respectivamente, cujo conteúdo é resultante das discussões, com os elementos internos do planejamento estratégico, em que, os pontos fortes representam as facilidades que o IFRS tem para atingir seus objetivos; os pontos fracos são fragilidades internas ou limitações que a Instituição tem; as ameaças são os aspectos desfavoráveis externos a Instituição; e as oportunidades são os aspectos favoráveis.

Quadro 02– Matriz *Swot* dos IFs em estudo

Matriz <i>Swot</i> -IFRS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Processo decisório democrático</li> <li>-Integração entre os segmentos da comunidade acadêmica</li> <li>-Infraestrutura dos campi e da Reitoria</li> <li>-Qualidade dos cursos</li> <li>-Interiorização da educação</li> <li>-Política de permanência de estudantes</li> <li>-Possibilidade de formação plena do indivíduo- verticalização do ensino</li> <li>-Alta qualificação dos servidores</li> <li>-Oferta de cursos gratuitos em instituição federal</li> <li>-Ações afirmativas institucionais</li> <li>-Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão</li> <li>Inclusão e diversidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidade de desenvolvimento da estrutura</li> <li>-Problemas de infraestrutura física</li> <li>-Inovação e desenvolvimento tecnológico incipientes</li> <li>-Atuação dos núcleos</li> <li>-Falta de padronização dos processos de trabalho</li> <li>-Fragilidades na comunicação</li> <li>-Problemas de relação com os servidores Integração das pessoas na Instituição</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliação do apoio político em nível macro e micro para ensino público</li> <li>-Fortalecimento da economia</li> <li>-Demandas de qualificação em consonância com potencialidades</li> <li>-Integração de recursos dos diferentes campi do IFRS com outros IFS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfraquecimento do apoio político as IES públicas</li> <li>-Incompreensão da base política e da comunidade para com a missão do IFRS</li> <li>-Falta de reconhecimento da comunidade local e regional para a missão, função e importância do IFRS no desenvolvimento territorial.</li> <li>-Espaços limitados para discussões produtivas, sociais, ambientais, culturais, econômicas e tecnológicas no âmbito de atuação do IFRS.</li> <li>-Escassez de recursos para pesquisa e inovação providos de organismos externos, reduzindo a participação do IFRS junto a esses recursos</li> </ul>
Matriz <i>Swot</i> -IFRS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perícia em formação e educação em todos os níveis</li> <li>-Facilidade de interlocução com o ensino, para promover a educação ambiental e conscientização ecológica</li> <li>-Relações interinstitucionais fortalecidas em órgãos institucionais</li> <li>-Divulgação das questões ambientais</li> <li>-Primeiros cursos de energias renováveis da rede federal</li> <li>-Perfil institucional legalista e voltada ao bem público, necessário para desenvolver a temática ambiental na instituição</li> <li>-Perfil do servidor público com servidor qualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descentralização das ações a serem realizadas pode prejudicar à sua execução</li> <li>-Não implantação da Coordenação de Gestão Ambiental</li> <li>-Ausência de financiamento externo de projetos (pesquisa e extensão)</li> <li>-Falta de agilidade nos trâmites internos e externos.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parcerias sustentáveis em instituições externas</li> <li>-Projetos de energias renováveis</li> <li>-Projetos de redução de impacto ambiental</li> <li>-Possibilidade de certificação em nível ambiental</li> <li>-Fortalecer relações institucionais com órgãos da União.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alterações de restrições legais impositivas no âmbito da legislação ambiental</li> <li>-Alterações de restrições legais impositivas no âmbito da legislação educacional</li> <li>-Falta de financiamento governamental ou externo para executar as propostas do PDI na área de sustentabilidade ambiental.</li> </ul>

Fonte: PDI-IFRS (2019); PDI- IFFAR (2019).

Após os processos de elaboração descritos acima, os itens dos PDIs foram organizados e estruturados em tópicos, sendo que o PDI do IFFar totalizou em 13 itens e o IFRS em 12, conforme apresentado no Quadro 03.

Quadro 03 - Estrutura (tópicos) dos PDIs- IFFar e IFRS

PDI- IFFar	PDI- IFRS
1) Perfil Institucional	1) Perfil Institucional
2) Organização Administrativa do IFFar	2) Planejamento Estratégico
3) Planejamento Estratégico	3) Projeto Pedagógico Institucional
4) Projeto Pedagógico Institucional	4) Organização Didática
5) Oferta de cursos, seleção e ingresso de estudantes	5) Cronograma de Oferta de Cursos e Vagas
6) Políticas de atendimento ao discente	6) Planejamento da Infraestrutura
7) Políticas de Gestão de Pessoas	7) Organização e Gestão de Pessoal
8) Políticas de Tecnologia da Informação e Comunicação	8) Assuntos Estudantis
9) Infraestrutura	9) Organização Administrativa
10) Sustentabilidade Ambiental	10) Políticas de Educação à Distância (EAD)
11) Capacidade de Sustentabilidade Financeira	11) Capacidade e Sustentabilidade Financeira
12) Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	12) Acompanhamento e Avaliação Institucional
13) Processo de Monitoramento, Controle e Revisão das metas do PDI	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Ao observar a estrutura dos sumários dos PDIs, conclui-se que apresentam muitas similaridades e apenas em alguns elementos são diferentes, como por exemplo, no PDI do IFRS há um item exclusivo para Políticas de Educação à Distância (EAD), já no PDI do IFFar, este se encontra como subitem da Política de Ensino. O item Organização Didática do IFRS não estava revisado quando o PDI foi elaborado e no PDI do IFFar não se encontra esse item, apenas o subitem Ensino, Aprendizagem e Avaliação. Em relação ao item Políticas de Tecnologia da Informação e Comunicação este está presente apenas no PDI do IFFar, Outro item presente apenas no PDI do IFFar é o Processo de Monitoramento, Controle e Revisão das metas do PDI, sendo utilizados ferramentas de gestão para monitoramento, controle e revisão do PDI, através da plataforma Forpdi, que é uma plataforma aberta para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Universidades Federais e de outras Instituições públicas e planilhas em *excel*, sob a responsabilidade da Direção de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI) a operacionalização do monitoramento e controle do Plano de Desenvolvimento Institucional nos campi.

Com relação ao Perfil Institucional dessas organizações, destaca-se a Missão (quem somos); a Visão (aonde queremos chegar) e os Valores, conforme expresso no Quadro 04.

Quadro 04- Missão, Visão e Valores do IFFar e IFRS

	IFFar	IFRS
Missão	Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública e gratuita, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável.	Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais.
Visão	Ser excelência na formação de técnicos de nível médio, professores para a educação básica e demais profissionais de nível superior, por meio da interação entre ensino, pesquisa, extensão e inovação.	Ser referência em educação, ciência e tecnologia como uma instituição pública, gratuita, de qualidade e com compromisso social.
Valores	Ética; Solidariedade; Responsabilidade Social, Ambiental e Econômica; Comprometimento; Transparência; Respeito; Gestão Democrática e Inovação.	Equidade e justiça social; Democracia; Cooperação; Solidariedade; Sustentabilidade; Ética; Desenvolvimento Humano; Inovação; Qualidade e Excelência; Autonomia; Respeito à Diversidade e Compromisso Social

Fonte: PDIs do IFFar e IFRS (2019).

Na descrição da Missão e Valores verifica-se que alguns elementos se repetem nas duas Instituições, como na Missão: educação profissional, científica e tecnológica; ensino, pesquisa e extensão; e formação integral do cidadão. Também em Valores constata-se a presença simultânea dos itens ética e solidariedade. Referente a visão, o IFRS incluiu seu compromisso com a gratuidade, qualidade e a perspectiva de retorno social, enquanto que o IFFar destacou a inovação.

Referente as dimensões que compõem o planejamento das duas Instituições Federais de Ensino Público, IFFar e IFRS, observa-se a presença de quatro dimensões em ambos PDIs. No IFFar as dimensões são Pessoas e Sociedade, Alunos e Sociedade, Processos Internos e Sustentabilidade Financeira e Ambiental, enquanto que o Plano do IFRS contém as dimensões de Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento, conforme demonstrado no Quadro 05.

**Quadro 05 - Dimensões do Planejamento do IFFar e do IFRS**

Planejamento Estratégico	
IFFar	IFRS
<b>Dimensão Pessoas e Sociedade</b>	<b>Dimensão Resultados Institucionais</b>
<p><b>Objetivos Estratégicos</b></p> <p>1- Promover a gestão de pessoas, por meio do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais e da melhoria da saúde, segurança e qualidade de vida do servidor.</p> <p>2- Promover a ampliação e a manutenção da infraestrutura física das unidades e a revisão e a melhoria dos equipamentos, máquinas, móveis e infraestrutura dos espaços didático-pedagógicos.</p> <p>3- Promover a modernização e a ampliação da infraestrutura de TI.</p> <p>4- Definir plano diretor das unidades.</p>	<p><b>Objetivos</b></p> <p>1- Promover Verticalização entre os diferentes níveis, formas e modalidades de ensino.</p> <p>2- Fomentar a integração entre ensino, pesquisa e extensão.</p> <p>3- Promover ações de formação para a cidadania.</p> <p>4- Promover ações que visem ao desenvolvimento social, econômico, ambiental, cultural e político da comunidade.</p>
<b>Dimensão Alunos e Sociedade</b>	<b>Dimensão Processos</b>
<p><b>Objetivos Estratégicos</b></p> <p>1- Ampliar e garantir a democratização do acesso ao IFFar.</p> <p>2- Estimular a formação e a atuação contínua das representações estudantis do IFFar.</p> <p>3- Fortalecer as políticas de assistência estudantil.</p> <p>4- Fortalecer a relação da instituição com a sociedade local/regional.</p> <p>5- Fortalecer as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica voltadas às demandas e arranjos produtivos locais/ regionais.</p> <p>6- Oferecer cursos com excelência, observando a verticalização do ensino e o desenvolvimento local/regional.</p> <p>7- Promover permanência e êxito dos alunos.</p>	<p><b>Objetivos</b></p> <p>1- Aperfeiçoar critérios para criação de cursos e vagas.</p> <p>2- Aprimorar e consolidar a política de Sustentabilidade ambiental.</p> <p>3- Aperfeiçoar os mecanismos para captação de recursos externos.</p> <p>4- Aprimorar e fortalecer a tecnologia da informação e a comunicação institucional.</p> <p>5- Fortalecer núcleos de ações afirmativas e AE.</p> <p>6- Fomentar a política de segurança alimentar e nutricional.</p>
<b>Dimensão Processos Internos</b>	<b>Dimensão Pessoas e Conhecimento</b>
<p><b>Objetivos Estratégicos</b></p> <p>1- Aprimorar o acesso e o uso dos recursos tecnológicos no âmbito do IFFar.</p> <p>2- Fortalecer as políticas interna e externa de comunicação.</p> <p>3- Padronizar e informatizar os processos organizacionais</p>	<p><b>Objetivos</b></p> <p>1- Incentivar parcerias interinstitucionais públicas ou privadas</p> <p>2- Promover a integração intercampi.</p> <p>3- Promover a capacitação/ qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais.</p> <p>4- Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores.</p>
<b>Dimensão Sustentabilidade Financeira e Ambiental</b>	<b>Dimensão Orçamento</b>
<p><b>Objetivos Estratégicos</b></p> <p>1- Implementar a política ambiental do IFFar.</p> <p>2- Incentivar as parcerias público-privadas, no sentido de promover o desenvolvimento tecnológico, de ensino, pesquisa e extensão, com foco nos arranjos produtivos locais, bem como a captação externa de recursos financeiros.</p> <p>3- Planejar a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros por meio de procedimentos transparentes, evidenciando o controle dos custos e gastos</p>	<p><b>Objetivos</b></p> <p>1- Fomentar infraestrutura adequada a todas as unidades do IFRS.</p> <p>2- Ampliar captação de recursos extraorçamentário.</p> <p>3- Desenvolver meios de economicidade.</p>

Fonte: PDIs do IFFar e IFRS (2019).

Analisando as dimensões presentes nos dois PDIs constata-se similaridades em temáticas e em alguns objetivos:

- Na Dimensão Pessoas e Sociedade do IFFar tem-se o objetivo 1 (um) que se relaciona com o objetivo 4 (quatro) do PDI do IFRS, presente na perspectiva de Pessoas e Conhecimento;
- Na dimensão Pessoas e Sociedade tem-se o objetivo 2 (dois) do IFFar que se relaciona com o objetivo 1 (um) da perspectiva Orçamento do IFRS;
- O objetivo 3 (três) também da Dimensão Pessoas e Sociedade e o objetivo 2 (dois) da Dimensão Processos Internos, ambos do PDI do IFFar, se assemelham com o Objetivo 4 da perspectiva Processos do PDI IFRS;
- Na Dimensão Alunos e Sociedade do IFFar o objetivo 3 (três) está relacionado com o objetivo 5 (cinco) da perspectiva Processos e a Dimensão Sustentabilidade Financeira e Ambiental;
- O objetivo 3 se relaciona com o Objetivo 1 da perspectiva Pessoas e Conhecimento do PDI IFRS.

Uma diferença relevante detectada no documento final dos PDIs analisados relaciona-se à parte final dos Planos, em que se destaca que os elementos vinculantes para a ações desejadas no PDI do IFFar incluem as dimensões/perspectivas, que são divididas em objetivos estratégicos e estes dividem-se em metas, com suas respectivas ações (Figura 3).

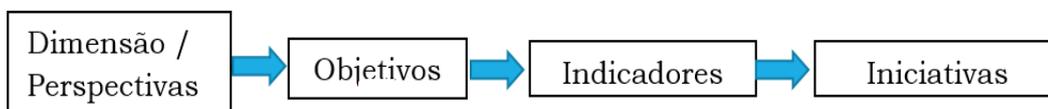
Figura 3 – Elementos vinculantes às ações do PDI IFAR (2019-2026)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Em seu PDI, o IFRS apresenta para cada dimensão/perspectiva, a descrição dos objetivos, com seus respectivos indicadores de desempenho e iniciativas a serem executadas (Figura 4).

Figura 4 – Elementos vinculantes às ações do PDI IFRS (2019-2023)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

A definição de indicadores no processo de elaboração do planejamento, presente no PDI do IFRS é considerada por muitos autores, tais como Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) e, Uchoa (2013), como uma importante ferramenta para a auxílio nos processos de decisão e na avaliação da gestão, o que infere ao referido planejamento uma construção mais consistente para o acompanhamento das atividades no decorrer do período de execução, proporcionando maior probabilidade de ajustes para atingir os objetivos desejados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar os principais elementos do planejamento em organizações públicas de ensino, neste estudo foram verificados os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) de duas unidades de estudo: (a) Instituto Federal Farroupilha (IFFar), período 2019-2026, e (b) Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), período 2019-2023. Por meio de uma análise comparativa, foram examinados os processos de elaboração, as etapas e o documento final dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) destas Instituições de ensino, localizadas no estado do Rio Grande do Sul e caracterizadas como organizações públicas federais de ensino e classificadas como Instituições multicampi.

Constatou-se que o planejamento dessas Instituições, com formato peculiar e denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um importante documento elaborado a partir de uma gestão democrática e participativa. O processo de elaboração dos PDIs envolve os *stakeholders* dessas Instituições: discentes, servidores docentes, servidores técnico administrativos e sociedade civil que, dessa forma auxiliam no planejamento da gestão e na tomada de decisão, tornando os processos e resultados mais transparentes e com maior probabilidade de eficácia, o que está em conformidade com a afirmativa de muitos autores, tais como SOARES, CATAPAN, MEZA, 2019; MATIAS-PEREIRA, 2011; REZENDE; 2011; CHAGAS e CARDOSO, 2020; PERFEITO, 2007.

Comparando os dois PDIs é possível perceber que existem algumas semelhanças entre eles, principalmente dado o fato de que essas Instituições têm os mesmos objetivos organizacionais, ambas criadas pela Lei 11.892/2008, que foi responsável pela criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os PDIs em análise começaram a serem elaborados em 2018, entrando em vigência no ano de 2019, entretanto no IFFar foi elaborado com duração de 8 anos, de 2019-2026, enquanto que no IFRS a duração será de 5 anos, de 2019-2023.

Para a elaboração dos PDIs foram organizadas comissões, em nível local (nos campi) e central (Reitoria). Essas comissões foram responsáveis pela dinâmica do planejamento, em que as discussões foram realizadas a partir de plenárias e seminários, além da consulta pública que possibilitou a contribuição efetiva da comunidade interna e externa com sugestões e/ou críticas, para posteriormente o Conselho Superior (CONSUP) realizar a validação final.

Outras semelhanças no planejamento estratégico dessas Instituições estão na utilização da Matriz *Swot*, sendo essa uma das principais ferramentas do planejamento estratégico, pois contribui na análise do ambiente interno e externo e, também, na definição de objetivos e a elaboração de Mapa Estratégico, conforme Villanueva (2006).

O documento final dos PDIs organiza-se com uma relação de tópicos, em que foram constatadas similaridades e diferenças, sendo que a principal semelhança encontra-se no perfil institucional, em que consta a definição da missão, visão e valores de ambas as Instituições e as diferenças mais significativas são referentes a nomenclatura das dimensões, ou seja, no IFFAr as dimensões são Pessoas e Sociedade, Alunos e Sociedade, Processos Internos e Sustentabilidade Financeira e Ambiental, enquanto que no Plano do IFRS contêm as dimensões de Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento.

Referente aos elementos que compõem as dimensões/perspectivas e suas respectivas subdivisões, que representam os elementos vinculantes para a ações desejadas, destaca-se a importância da inclusão de indicadores, presente somente no PDI do IFRS. De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) e, Uchoa (2013), os indicadores são relevantes pois apresentam os patamares que a Instituição pretende alcançar no período determinado e, de forma mais clara, possibilitam o acompanhamento da evolução das atividades para o alcance dos objetivos estabelecidos. Os indicadores, sobretudo, devem estar alinhados com a criação de valor e o desempenho, conforme o modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho que incluem as dimensões de eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, excelência e execução (BRASIL, 2009).

Ampliando a análise dos documentos estudados, ressalta-se que os PDIs foram elaborados de acordo com as premissas elencadas pelo Ministério da Educação brasileiro (BRASIL, 2017), contendo o planejamento estratégico de longo prazo, utilizado para orientar as Instituições, com objetivos e metas para área de ensino, pesquisa, extensão, gestão e desenvolvimento institucional, incluindo estratégias e ações planejadas e orientadas para o alcance dos objetivos determinados. Importante destacar a colaboração de todos os atores envolvidos: servidores docentes e técnico administrativos, discentes e a sociedade em que estas Instituições desenvolvem suas atividades na elaboração dos referidos Planos. Esta

participação proporciona legitimidade ao processo e possibilita a prestação do serviço público gratuito de ensino, com maior transparência para os cidadãos brasileiros.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. S. V. Descontinuidade administrativa e efeitos na implementação do planejamento estratégico em instituições públicas. **Universidade Gama Filho Brasília- DF**, Brasil, 2016. Disponível em: <http://livrozilla.com/doc/1048538/descontinuidade-administrativa-e-efeitos-na-implementa%C3%A7%C3%A3o-do>. Acesso em: 21 de jul. de 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão Estratégica e Políticas Públicas: Aproximações Conceituais Possíveis e Distanciamentos Necessários Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 16 · n. 2 · p. 77 - 93 · mai./ago. 2013.

BORGES, L. O. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, p. 81-107, 1988.

BRANCO, L. S. C. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**. Floriano-PI, 2014.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI Diretrizes para Elaboração

BRASIL. Produto 4: **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Secretaria de Gestão. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 5.773**, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior - IES e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, no sistema. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20152018/2017/Decreto/D9235.htm#art107](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2017/Decreto/D9235.htm#art107)>. Acesso em 15 de jun. de 2021.

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. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 de jul. de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.057**, de 25 de maio de 2017 – Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 21 de jul. de 2021.

BRASIL, **Educação Superior**. MEC lança Plataforma ForPDI. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br>>. Acesso em 31 de ago. de 2021.

CASTELLANELLI, L.M.C. **A Interação Entre Avaliação Interna e o Planejamento Estratégico na Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

CHAGAS, M. L. G; CARDOSO J. A. L. A adoção do planejamento estratégico municipal e a geração de valor compartilhado. **Desafio Online**, Campo Grande, ano 2048, v. 6, ed. 1, p. 43-69, 2020.

DESLAURIERS J. P. **Recherche Qualitative**. Montreal: McGraw Hill, 1991.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: **IPEA**, 2009

FLEURY, N. A qualificação do modelo “linha de frente-retaguarda” e sua adaptabilidade às características da administração judiciária. In: A. Cunha; P. Motta. A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro/**Fundação Getúlio Vargas** –Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 83-92, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed- São Paulo: Atlas, 2002.

HENN, S. A.; CASAGRANDE, J. L.; NUNES, N. A.; LEITE, A. L. S.; PICOLLI, I. Planejamento Estratégico de uma Instituição de Ensino Superior federal brasileira: Uma análise à luz do movimento da Governança Pública. **XVI Coloquio internacional de gestión universitária – CIGU**, 2016.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2016)**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.iffarroupilha.edu.br/documentos-do-pdi/item/13876-pdi-2019-2026>>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023)**. Bento Gonçalves, 2019. Disponível em :< <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Regimento Geral do IFRS (2017)**. Bento Gonçalves, 2017. Disponível em: <[https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Regimento\\_Geral\\_dezembro\\_2018.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Regimento_Geral_dezembro_2018.pdf)>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de Gestão (2018)**. Bento Gonçalves, 2017. Disponível em: <[https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/06/idSisdoc\\_16795770v1-25-RelatorioGestao.pdf](https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/06/idSisdoc_16795770v1-25-RelatorioGestao.pdf)>. Acesso em: 15 de junho de 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI M. A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

PALAZZO, L. S.; CARLOTTO, M. S.; AERTS, D. R. G. C. Síndrome de *Burnout*: estudo de base populacional com servidores do setor público. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 46, n. 6, p. 1066-1073, 2012.

PEREIRA, S. C. S. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. In: XI Congreso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 2006. **Anais eletrônicos**. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_244\\_413\\_30906.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_244_413_30906.pdf) >. Acesso em 02 de maio de 2021.

PERFEITO, C. D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61. ISSN 0102-3209, 2007.

POISTER, Theodore H. **The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance**. Public Administration Review. Special Issue, dezembro, 2010.

REIS, D. B. dos. **Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOARES, E. J.; CATAPAN, A.; MEZA, M. L. F. G. de. A utilização e a importância da matriz de risco no planejamento estratégico dos institutos federais de educação do Brasil. **ConTexto**, Porto Alegre/RS, v. 19, n. 42, p. 1-12, 2019.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração- UFSC**, 2016.

UCHOA, C. E. Elaboração de indicadores de desempenho institucional. Coordenação Geral de Programas de Capacitação. **ENAP/DDG**, Brasília, 2013.

VILLANUEVA, L. F. A. **Gobernanza y gestión pública**. México: Fondo de Cultura Económica – FCE, 2006.