Análise do processo de planejamento (PDIs) em Institutos Federais de Ensino do Rio Grande do Sul

Jéssica Rodrigues Szulzevski
Sabrina Guimarães de Vargas
Taiani Corrêa da Costa
Dalva Maria Righi Dotto

Resumo

O objetivo deste estudo é descrever, por meio de uma análise comparativa, o processo de elaboração e as características peculiares dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) atuais do Instituto Federal Farroupilha (IFFar, 2019-2026) e do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS, 2019-2023), ambos localizados no estado do Rio Grande do Sul e caracterizados como organizações públicas de ensino e multicampi. Sob o ponto de vista metodológico classifica-se como uma pesquisa exploratório-descritiva e qualitativa, sendo que a coleta de dados foi realizada a partir de análise documental de um dos principais documentos de ambas as Instituições relacionado ao processo de planejamento, o PDI. Os resultados apontam que existem semelhanças entre os PDIs, desde a condução de sua elaboração, organizado a partir de comissões, da participação na elaboração da comunidade interna e externa, da estrutura e principalmente na Missão, Visão e Valores. Já as principais diferenças encontram-se no período de duração, em que o PDI do IFRS tem vigência por cinco anos e do IFFar, oito anos e, também, observa-se que o PDI do IFFar apresenta maior objetividade, em comparação ao do IFRS, com inclusão perspectivas, objetivos, indicadores e iniciativas.

Palavras-chaves: Plano de Desenvolvimento Institucional. Planejamento. Instituto Federal Farroupilha. Instituto Federal do Rio Grande do Sul.

1 Introdução

O contexto em que as organizações públicas estão inseridas perpassa constantemente por instabilidade econômica, divergências de opiniões, 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, 1999). 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 decisões.

Nesse sentido, entende-se a necessidade de gerir instituições públicas a partir de um planejamento estruturado e que oriente para implementação de políticas públicas por resultados. O planejamento é uma das funções básicas da administração, sendo esta a primeira função que orienta o gestor para desenvolver suas ações e atingir suas metas (Fleury, 2005), de forma mais estratégica, em 1960 foi introduzido nas organizações por Ansoff os conceitos e metodologia do planejamento estratégico.

Assim, neste estudo é realizada uma análise comparativa dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) do Instituto Federal Farroupilha (IFFar, 2019-2026) e

do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS, 2019-2023), no intuito de compreender o processo de elaboração, os principais elementos do documento final dos PDIs, destacando suas semelhanças e diferenças. A pesquisa se justifica pela especificidade dessas organizações públicas que são objetos do estudo, pois se tratam de Instituições de Ensino a nível federal com estrutura multicampi, localizadas em duas regiões do estado do Rio Grande do Sul.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: introdução, que expõe uma visão geral do estudo, além do objetivo da pesquisa; referencial teórico, que traz a contribuições de autores sobre planejamento em instituições públicas de ensino e Plano de Desenvolvimento Institucional; metodologia que foi utilizado para responder os objetivos da pesquisa, demonstrando o delineamento da pesquisa; apresentação das instituições de estudo; análise dos PDIs e, por fim, as considerações finais e as referências utilizadas no estudo.

2 Planejamento em Instituições Públicas de Ensino

De acordo com Pereira (2006) 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. Assim, surge o planejamento, inicialmente direcionado para o setor privado, e que vem sendo aplicado no setor público para mudar a forma de gestão. O planejamento, enquanto ferramenta administrativa, 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 e os objetos e objetivos de análise são diferentes.

Nas instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, os autores Soares, Catapan, Meza (2019 p. 1) afirmam que “o planejamento estratégico é de fundamental importância para a definição de suas ações político-pedagógicas a curto, médio e longo prazo”. O planejamento estratégico consiste em um processo de longo prazo, um instrumento participativo, dinâmico e coletivo em, que a partir de ações estratégicas, é possível racionalizar as decisões (Matias-Pereira, 2011 & Rezende; 2011). Por isso, diversas organizações utilizam as boas práticas do planejamento estratégico, pois ele possibilita analisar, monitorar e avaliar o desempenho institucional, auxiliando dessa forma na tomada de decisão (Sousa & Dias, 2011).

Segundo Almeida (2016) o planejamento estratégico é composto de: diagnóstico estratégico, que consiste no levantamento de informações sobre a instituição e o ambiente no qual está inserida, construção de missão, visão, valores, objetivos, e metas da organização, aspirando uma posição desejada; a implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

Para Perfeito (2007). o planejamento é um dos princípios básicos da administração, e deve ser implementado e avaliado de acordo com os objetivos que foram definidos. No caso específico das instituições de ensino para cumprir sua missão e atingir seus objetivos, também é necessário que exista um planejamento realmente articulado com a realidade local da instituição.

O planejamento, desenvolvido nas instituições de ensino, com a denominação de Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), estimula toda comunidade acadêmica (Docente, Discente, Técnico Administrativo em Educação) e demais envolvidos na introdução dessa metodologia, pondo 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 & Cardoso, 2018).

No âmbito das Instituições de Educação Superior a nível federal, o Decreto nº 9.235/2007 descreve os elementos que deve conter no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que são: 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.

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

3 Método

Quanto a natureza da pesquisa, neste estudo foi realizada uma abordagem qualitativa, considerada a que 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). Já como procedimento da pesquisa foi utilizada a análise documental (Santos, 2000 & Lakatos e Markoni, 2003), com pesquisa nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFFar e IFRS (descritos no capítulo 4), com o propósito de descrever e compreender o processo de elaboração e os principais elementos dos documentos finais, destacando suas semelhanças e diferenças. 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”.

4 Análise comparativa dos PDIs DO IFFar e do IFRS

4.1 Caracterização do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) e do Instituto Federal Farroupilha (IFFar)

4.1.1 Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)

O Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) nasceu 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. Atualmente o IFRS oferece cursos gratuitos em 16 municípios do Rio Grande do Sul, sendo que as unidades do IFRS estão localizadas nas seguintes cidades: Campus Alvorada, Campus Bento Gonçalves, Campus Canoas, Campus Caxias do

Sul, Campus Erechim, Campus Farroupilha, Campus Feliz, Campus Ibirubá, Campus Osório, Campus Porto Alegre Campus Restinga (Porto Alegre), Campus Rio Grande, Campus Rolante, Campus Sertão, Campus Vacaria, Campus Veranópolis e Campus Viamão. E sua Reitoria está localizada no município de Bento Gonçalves.

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.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Instituto Federal de Educação, Ciência, e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) é elaborado para um período de cinco anos e faz parte do planejamento estratégico da Instituição, contendo as ações para atingir as metas e objetivos da Instituição, além da missão, visão, e valores.

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) nasceu da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul (criado em 1954), de sua unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos (cujo funcionamento iniciou em 2008), da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete (criada em 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.

Atualmente o IFFar está dividido em onze unidades de ensino, localizadas nas seguintes cidades: Campus Alegrete, Campus Frederico Westphalen, Campus Jaguari, Campus Júlio de Castilhos, Campus Panambi, Campus Santa Rosa, Campus Santo Ângelo, Campus Santo Augusto, Campus São Borja, Campus São Vicente do Sul, Campus Avançado Uruguaiana e sua Reitoria localizada na cidade de Santa Maria.

A estrutura administrativa do IFFar, demonstrada no seu organograma é prevista no Regimento Geral, sendo 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.

Recentemente foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um plano que foi elaborado com a participação da comunidade interna (docentes, discentes e técnicos administrativos) e comunidade externa (membros da sociedade civil), em que são traçados os objetivos e metas para o período de 2019 à 2026.

Em relação ao quadro de servidores, no IFFar atuam 696 docentes e 667 servidores técnico- administrativos em educação (TAES), distribuidores nas unidades administrativas.

4.2 Análise Comparativa dos PDIs do IFFar e do IFRS

Nesta sessão são apresentadas a análise dos PDIs das duas instituições objetos desse estudo, IFFar e 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 2016, 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 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 elaboração do PDI foi a Matriz *Swot*, que coletou informações em todos os campi, a partir da realização de seminários. Foi formado coletivamente pelas comissões temas estratégico, dividido em: Indissociabilidade

e Verticalização; Formação Cidadã; Reconhecimento e Excelência Acadêmica e Sustentabilidade, assim para cada tema foi construído um conjunto de objetivos.

Após a definição dos objetivos foi construído 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 Tabela 1 (um) apresenta-se a Matriz *Swot* do IFRS resultante das discussões, com os elementos internos do planejamento estratégico, ou seja, 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.

Tabela 1 - Análise *Swot* do IFRS

Matriz *Swot*-IFRS	
Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
Processo decisório democrático	Capacidade de desenvolvimento da estrutura
Integração entre os segmentos da comunidade acadêmica	Problemas de infraestrutura física
Infraestrutura dos campi e da Reitoria Qualidade dos cursos	Inovação e desenvolvimento tecnológico incipientes
Interiorização da educação	Atuação dos núcleos
Política de permanência de estudantes	Falta de padronização dos processos de trabalho
Possibilidade de formação plena do indivíduo-verticalização do ensino	Fragilidades na comunicação
Alta qualificação dos servidores	Problemas de relação com os servidores
Oferta de cursos gratuitos em instituição federal	Integração das pessoas na Instituição
Ações afirmativas institucionais	
Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão	
Inclusão e diversidade	
Oportunidades	**Ameaças**
Ampliação do apoio político em nível macro e micro para ensino público	Enfraquecimento do apoio político as IES públicas.
Fortalecimento da economia	Incompreensão da base política e da comunidade para com a missão do IFRS.
Demandas de qualificação em consonância com potencialidades	Falta de reconhecimento da comunidade local e regional para a missão, função e importância do IFRS no desenvolvimento territorial.
Integração de recursos dos diferentes campis do IFRS com outros IFS.	Espaços limitados para discussões produtivas, sociais, ambientais, culturais, econômicas e tecnológicas no âmbito de atuação do IFRS. Escassez de recursos para pesquisa e inovação providos de organismos externos, reduzindo a participação do IFRS junto a esses recursos.

Fonte: PDI- IFRS (2019).

Já no IFFar a metodologia proposta para o PDI 2019-2016 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 (Tabela 2). As comissões, no IFFar possuíam as seguintes nomenclaturas: 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 Avalição 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 1.

Figura 1- Fluxo e reponsabilidades na elaboração do PDI IFFar (2019-2016).
Fonte: PDI IFFar (2019, p.30).

Após os processos de elaboração descritos acima, os itens dos PDIs foram organizados e estruturados, sendo que o PDI do IFFar totalizou em 13 itens e o FIRS em 12, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 2 - Análise *Swot* IFFar

Matriz *Swot* IFFar	
Forças	**Fraquezas**
Perícia em formação e educação em todos os níveis	Descentralização das ações a serem realizadas pode prejudicar à sua execução
Facilidade de interlocução com o ensino, para promover a educação ambiental e conscientização ecológica	Não implantação da Coordenação de Gestão Ambiental
Relações interinstitucionais fortalecidas em órgãos institucionais	Ausência de financiamento externo de projetos (pesquisa e extensão)
Divulgação das questões ambientais	Falta de agilidade nos trâmites internos e externos
Primeiro cursos de energias renováveis da rede federal	
Perfil institucional legalista e voltada ao bem público, necessário para desenvolver a temática ambiental na instituição	
Perfil do servidor público com servidor qualificado	
Oportunidades	**Ameaças**
Parcerias sustentáveis em instituições externas	Alterações de restrições legais impositivas no âmbito da legislação ambiental
Projetos de energias renováveis	Alterações de restrições legais impositivas no âmbito da legislação educacional
Projetos de redução de impacto ambiental	Falta de financiamento governamental ou externo para executar as propostas do PDI na área de sustentabilidade ambiental
Possibilidade de certificação em nível ambiental	
Fortalecer relações institucionais com órgãos da União	

Fonte: PDI- IFFAR (2019).

Tabela 3 - Estrutura 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: PDI- IFFAR (2019).

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 encontra-se como subitem da Política de Ensino. Já 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* 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. Após encontrar essa estrutura nos PDIs, tem-se no Perfil Institucional dessas organizações com a Missão (quem somos); a Visão (aonde queremos chegar) e os Valores, conforme expresso na Tabela 4 (quatro).

Tabela 4 - 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 e o Plano do IFRS contêm as dimensões de

Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Dimensões do Planejamento do IFFar e do IFRS

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

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 no PDI do IFFar as dimensões são divididas em objetivos estratégicos e estes dividem-se em metas, com suas respectivas ações, enquanto que o PDI do IFRS é dividido em perspectivas com os objetivos descritos, sendo que cada um destes possui seus indicadores e iniciativas.

5 Conclusão

A pesquisa teve como objetivo descrever, por meio de uma análise comparativa o processo de elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) do Instituto Federal Farroupilha (IFFar, 2019-2026) e Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS, 2019-2023), ambos localizados no estado do Rio Grande do Sul e caracterizadas como organizações públicas classificadas como Instituições multicampi.

O planejamento dessas Instituições, com formato peculiar e denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) são importantes documentos elaborados a partir da gestão democrática e participativa. O processo de elaboração dos PDIs envolve todos os componentes dessas Instituições: discentes, servidores docentes, servidores técnico administrativos e sociedade civil que, dessa forma auxiliam a gestão na tomada de decisão, tornando os processos e resultados mais eficientes.

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. Então. Os PDIs em análise começaram a serem elaborados em 2018, entrando em vigência no ano de 2019, entretanto no IFFar foi elaborado para ser usado durante 8 anos, de 2019-2026 e no IFRS para 5 anos, de 2019-2023.

Para a elaboração dos PDIs foram organizadas comissões, em nível local (nos campus) e central (reitoria). Essas comissões foram responsáveis pela dinâmica do planejamento, onde as discussões eram realizadas a partir de plenárias e seminários, além da consulta pública que

possibilitou que a comunidade interna e externa fizesse suas sugestões e/ou críticas para posteriormente o Conselho Superior (CONSUP) fazer 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 possibilita a análise do ambiente interno e externo e também na elaboração de Mapa Estratégico.

O documento final dos PDIs organiza-se com um sumário, em que também 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, o qual no IFFAr as dimensões são Pessoas e Sociedade, Alunos e Sociedade, Processos Internos e Sustentabilidade Financeira e Ambiental e o Plano do IFRS contêm as dimensões de Resultados Institucionais, Processos, .Pessoas e Conhecimento e Orçamento.

Ampliando a análise dos documentos estudados, ressalta-se que os PDIs contêm planejamentos estratégicos de longo prazo que são utilizados para orientar as Instituições em estudo, 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 direta e indiretamente 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.(2016). *Descontinuidade administrativa e efeitos na implementação do planejamento estratégico em instituições públicas***.** Recuperado de http://livrozilla.com/doc/1048538/descontinuidade-administrativa-e-efeitos-na implementa%C3%A7%C3%A3o-do

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 federal de ensino. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2017/Decreto/D9235.htm#art107

BORGES, L. O. (1999). 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.

CHAGAS, M. L. G; CARDOSO J. A. L.(2020) 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.

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

FLEURY, N.(2005*). 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 Getulio Vargas –Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 83-92.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA, *Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2016)*. Santa Maria, 2019. Recuperado de https://www.iffarroupilha.edu.br/documentos-do-pdi/item/13876-pdi-2019-2026

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, *Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023).* Bento Gonçalves, 2019. Recuperado de https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, *Regimento Geral do IFRS (2017).* Bento Gonçalves, 2017. Recuperado de https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/01/Regimento_Geral_dezembro_2018.pdf

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, *Relatório de Gestão (2018).* Bento Gonçalves, 2017. Recuperado de https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2019/06/idSisdoc_16795770v1-25-RelatorioGestao.pdf

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

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. Recuperado de file:///C:/Users/jessica/Downloads/LEI%20N%C2%BA%2011.892%20de%202008%20-%20Lei%20de%20Cria%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Institutos%20Federais.pdf

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

PALAZZO, L. S.; CARLOTTO, M. S.; AERTS, D. R. G. C. (2012). 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.

PEREIRA, S. C. S. (2006) 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.*

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

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

SANTOS, A.R. dos. (2000) *Metodologia científica:* a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A.

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

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