



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA ELABORAÇÃO NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE MINAS GERAIS

STRATEGIC PLANNING AND ELABORATION AT THE FEDERAL INSTITUTES OF MINAS GERAIS

LEANDRO CURTY BERGAMINI

Administrador Público do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal Fluminense (UFF)

RESUMO

O Planejamento Estratégico (PE) é largamente aplicado por organizações privadas e, tendo em vista a nova gestão pública, com a exigência cada vez maior do cidadão na prestação de serviços públicos com mais qualidade, sua prática nas organizações públicas vem sendo ampliado. Este trabalho tem como objetivo analisar o Planejamento Estratégico instituído pelos Institutos Federais localizados em Minas Gerais, tendo o Plano de Desenvolvimento Institucional como instrumento principal deste processo. Terá como abordagem uma análise qualitativa, com objetivo descritivo, e coleta de dados através dos websites das 5 Instituições Federais de Ensino do Estado de Minas Gerais. Os resultados apresentaram que alguns elementos são comuns nas instituições pesquisadas, porém observa-se ainda dificuldade no processo de implementação, monitoramento e controle das ações propostas.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico no Setor Público, Plano de Desenvolvimento Institucional, Institutos Federais de Educação.

ABSTRACT

Strategic Planning (PE) is widely applied by private organizations and, in view of the new public management, with the increasing demand of citizens in providing public services with more quality, its practice in public organizations has been expanded. This work aims to analyze the Strategic Planning instituted by Federal Institutes located in Minas Gerais, with the Institutional Development Plan as the main instrument of this process. It will approach as a qualitative analysis, with descriptive objective, and data collection through the websites of the 5 Federal Education Institutions of the State of Minas Gerais. The results showed that some elements are common in the researched institutions, but there are still difficulties in the implementation, monitoring and control of the proposed actions.





Keywords: Strategic Planning in the Public Sector, Institutional Development Plan, Federal Institutes of Education.

1. INTRODUÇÃO

Com a promulgação da lei nº 11.892, a partir de 2008, no governo Lula, teve-se a criação dos Institutos Federais e a aglutinação de várias escolas técnicas, passando a seguir um modelo de organização e a instituição, no âmbito do sistema federal de ensino, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Com a recente expansão da Rede Federal, que teve 214 instituições entregues entre 2003 e 2010 (BRASIL, 2016).

Para Fernandes (2008), essas organizações passaram a atuar em um novo arranjo, próprio de uma estrutura em rede, onde diversas organizações de ensino são integradas sistemicamente através de um núcleo central, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, vinculada ao Ministério da Educação – MEC, e no espaço regional, os vários campi, por meio da Reitoria.

Destarte que esta rede de ensino é composta pelas instituições: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – Institutos Federais; Universidade Federal do Paraná – UTFPR; Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow – CEFET/RJ e CEFET/MG; Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; e o Colégio Pedro II.

Assim, com o reconhecimento e a visibilidade alcançados, aumentaram as cobranças, tanto do governo quanto da sociedade, já que agora estão inseridos no contexto da mudança da gestão pública, tendo a necessidade de planejar suas ações institucionais para direcionar os rumos das Instituições nos próximos anos.

Segundo Waweru, Porporato e Hoque (2007) nas duas últimas décadas ocorreu uma crescente pressão sobre as organizações do setor público para se tornarem mais eficientes e eficazes, o que necessitou de uma grande melhoria nos seus sistemas de custos e de gestão, de modo a proporcionar informações de qualidade e oportunas.





Seguindo essa propensão, os Institutos Federais tomaram a iniciativa de elaborar o planejamento estratégico de suas instituições seguindo normas e regulamentos dispostos, tendo como peça principal o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que a partir de 2006, com o Decreto nº 5773, tornou-se requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação de cursos superiores.

Magalhães (2009) observa que em grande parte das Instituições de ensino superior, o plano de desenvolvimento institucional é o instrumento que tem se consolidado como planejamento estratégico.

Atualmente essa peça serve como balizador para suas ações por um período mínimo de cinco anos, sendo uma ferramenta de gestão que retrata a missão, visão, estrutura organizacional, diretrizes didático-pedagógicas, administrativas e estratégias para atingir metas e objetivos pactuados.

Para Dal Magro, C. B., & Rausch, R. B. (2012) o plano de desenvolvimento institucional é altamente estratégico tendo em vista o nível de informações divulgadas, motivo pelo qual deverá ser constantemente aprimorado e melhorado pelas instituições de ensino superior.

Destaca-se que os Institutos Federais necessitam de recursos para proporcionar uma educação profissional e científica. Esses recursos são transformados em serviços e contribuições sociais. Assegurar que as pessoas tenham um alto nível de cultura e qualificação profissional faz parte do objetivo das Instituições de Ensino Superior - IES.

Conforme Dal Magro, C. B., & Rausch, R. B. (2012), as Instituições de Ensino Superior além de prestarem serviços voltados para o ensino, pesquisa e extensão, também estão inseridas em um mercado competitivo, onde os discentes esperam uma formação de qualidade e excelência.

Por essa razão, demonstra-se tão relevante o tema abordado, uma vez que busca identificar quais elementos são críticos para que o processo de planejamento estratégico possa representar um instrumento sistemático de gestão no âmbito dos Institutos Federais.





2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão abordados os conceitos chaves sobre planejamento estratégico no setor público e o plano de desenvolvimento institucional, assim como serão apresentados estudos anteriores sobre o tema.

Neste sentido, este artigo propõe abordar a seguinte questão geral de pesquisa: Como é elaborado o planejamento estratégico nos Institutos Federais de Educação de Minas Gerais, tendo como pilar o plano de desenvolvimento institucional? A pesquisa terá como foco, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo, analisar os elementos dos planos de desenvolvimento institucional elaborados nos Institutos Federais, confrontando com o que diz a literatura sobre o tema.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

O planejamento tem como objetivo precípua qualificar o desempenho de uma empresa ou instituição, mediante a tomada de decisão. Já o planejamento estratégico é uma técnica gerencial que a partir da análise do ambiente de uma organização procura proporcionar condições para que ela crie consciência de suas oportunidades e ameaças, assim como dos seus pontos fortes e pontos fracos.

Para Fischmann e Almeida (2009) o planejamento estratégico é definido como uma técnica administrativa que a partir da análise do ambiente de uma organização, identifica suas oportunidades e ameaças, seus pontos fortes e fracos, e em sintonia com sua missão cria uma direção a ser seguida em busca de seus objetivos.

Ele envolve etapas básicas como o referencial estratégico (missão, visão e valores), a análise estratégica (análise do ambiente externo e interno) e a avaliação estratégica (definição de diretrizes estratégicas, indicadores e metas) tendo como resultado o mapa estratégico da instituição.

Kotler (1992) analisa que, por ser um processo gerencial, seu propósito é desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, os recursos organizacionais e as mudanças e oportunidades do ambiente, de modo que o seu





principal objetivo pode ser resumido em orientar e reorientar a administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados e crescimento satisfatórios.

Trazendo essa realidade à administração pública, uma característica específica do planejamento estratégico e gestão estratégica é a necessidade de se adaptar ao ambiente burocrático e a influências políticas, mas isso não significa ignorar os elementos de gestão estratégica (PŮČEK; ŠPAČEK, 2014).

Santos (2009) analisa que apesar de existirem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos, visto que o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada.

Giacobbo (1997) salienta que o planejamento estratégico, no âmbito da administração pública, começou a merecer atenção com a acentuação das cobranças por ampliação e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Trazendo essa temática para as IFES, Teixeira (2017) afirma que, na contextualização do planejamento estratégico, um ponto a ser lembrado é o planejamento nas instituições federais de ensino que começam a implantá-lo apesar das dificuldades encontradas.

Estrada (2000) aponta ainda que é coerente afirmar que o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior é atividade incipiente e que a experiência acumulada é muito restrita, limitada e ainda carecendo de sistematização.

Araújo (1996) relata que é recente a tentativa de implantar uma sistemática de planejamento estratégico com o objetivo de buscar sugestões de solução para os problemas da organização, não sendo uma tarefa fácil aponto que seja necessário conhecendo a natureza da instituição para análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório certamente definem os arranjos institucionais, com consequências diretas para a atividade de planejamento.





Existem dois setores bem distintos em um Estado, o setor público, voltado para o interesse da sociedade, sem intuito de lucratividade e o setor privado, de interesse do empresariado, visando o lucro.

Neste cenário o processo do planejamento estratégico pode ser dividido em quatro fases distintas, que, conforme Oliveira (2010) está separada em:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: A organização definirá “como está”, identificando a Visão, os Valores, realizando a Análise interna e externa;

Fase II - Missão da Empresa: A organização determinará sua Missão, ou seja, a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico;

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Definirá “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”. Tem-se nos instrumentos prescritivos o que deve ser feito pela empresa para que se alcancem os propósitos constituídos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, como o estabelecimento de objetivos, desafios e metas. Nos instrumentos quantitativos, ocorrem as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da organização, sendo, segundo Oliveira (2010) essencial para a interligação entre o planejamento estratégico e o operacional;

Fase IV – Controle e Avaliação: Examinará o rumo que a organização está tomando, verificando o desempenho real com os objetivos propostos, as metas pactuadas e ações desenvolvidas. Ocorrerá o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento.

Oliveira (2010) afirma ainda que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, pois as organizações diferem-se em tamanhos, filosofia, estilo de administração.

Importante frisar que a partir de março de 2020 entra em vigor a Instrução Normativa – IN 24, disciplinando aos órgãos e entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de organização e inovação institucional – SIORG, que disciplinará a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico dessas organizações.





Desta forma, os mesmos deverão conter no mínimo a cadeia de valor; missão, visão, os valores, os indicadores, as metas, assim como os projetos estratégicos (BRASIL, 2020).

2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, tem suas origens a partir de duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, a avaliação institucional e o credenciamento, sendo as mesmas de competência do Ministério da Educação – MEC (BRASIL, 1996).

A partir de 2001, com o advento do decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001, tem-se a vinculação do PDI aos atos de credenciamento e credenciamento das instituições de ensino superior – IES, constituindo-o como em compromisso da instituição com o MEC.

Em 2004, com a Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, iniciou um processo de revisão das atribuições da Secretaria de Educação Superior – SESU, e estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e introduziu como parte integrante do processo avaliativo das IES o seu planejamento estratégico, resumido no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional, um instrumento de planejamento e avaliação, cujo objetivo era também de consolidar e conferir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na LDB.

Como dispositivos legais de orientação à elaboração de PDI destaca-se a identificação dos regulamentos, figura 1.

Figura 1- Identificação dos regulamentos da elaboração do PDI.





Regulamento	Nº
Decreto	2.494/1998
Decreto	5.773/2006
Lei	9.394/1996
Lei	10.861/2004
Portaria MEC	1.466/2001
Portaria MEC	2.253/2001
Portaria MEC	3.284/2003
Portaria MEC	7/2004
Portaria MEC	2.051/2004
Portaria MEC	4.363/2004
Portaria Normativa	1/2007
Portaria Normativa	2/2007
Resolução CES/CNE	2/1998
Resolução CES/CNE/CP	1/1999
Resolução CES/CNE	1/2001
Resolução CES/CNE	1/2002
Parecer CES/CNE	1.070/1999

Fonte: Santos (2019).

Para Santos (2019), o PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento autoavaliativo como externo. Quando se tratar de Instituição já credenciada e/ou em funcionamento, os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas.

O plano de desenvolvimento institucional tem como esboço a divisão em seis eixos temáticos, sendo distribuído em: 1- Perfil Institucional: Histórico da instituição, Missão, Objetivos; 2- Gestão Institucional: Organização Administrativa, Organização de Pessoal, Políticas de atendimento aos discentes; 3 - Organização Acadêmica: Organização didática-pedagógica, Oferta de cursos e programas; 4 – Infraestrutura: Estrutura física, acadêmica, adequação da infraestrutura; 5 - Aspectos Financeiros e Orçamentários: Sustentabilidade financeira, Plano de investimento, Previsão orçamentária, e o eixo 6 - Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional: Projetos de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão, planejamento e gestão, atuação da comissão de própria de avaliação – CPA, dentre outras.

Conforme Ferreira (2014), a composição desses eixos expressa às demandas das organizações de forma objetiva e sistemática, sinalizando para a concepção defendida pelo MEC de PDI. Ressalta-se ainda que o documento deverá conter um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura após a vigência do documento.





Lopez (2015) afirma que no plano de desenvolvimento institucional, cada instituição apresenta suas características específicas, estabelece a missão, os valores, as crenças e os princípios, indica onde pretende chegar ao final do período de vigência, explicita seus compromissos com a sociedade local e regional, define o desenvolvimento institucional quanto à oferta de serviços acadêmicos, à ampliação e capacitação de seus recursos humanos e à infraestrutura a ser construída. Constituindo assim em um documento que demonstra elementos da identidade institucional.

Importante destacar que apesar dos Institutos Federais nasceram de uma mesma lei de criação, com objetivos e estrutura básica predeterminada, cada instituição se organiza conforme seus dispositivos estatutários e regimentais e, na sua interação com o contexto em que está inserida, assumindo propósitos próprios, construindo, assim, sua identidade institucional.

Corroborando com esse sentimento, temos que o PDI constitui a identificação de uma instituição de ensino superior, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2006).

Segenreich (2005) destaca a importância do plano de desenvolvimento institucional como um instrumento de planejamento estratégico da organização, já que esse plano é resultado de uma construção coletiva, sendo um fio condutor para qualquer avaliação, seja ela interna ou externa.

Picchiai (2012) afirma que o PDI é um instrumento de gestão, pois por meio dele os executivos têm as ações a serem praticadas e as metas a serem atingidas num intervalo de tempo. Os indicadores servem como elementos balizadores das nossas ações e decisões a serem tomadas e se estão no caminho correto ou não.

Neste contexto, Lopez (2015) salienta que devido ao seu conteúdo e às suas especificidades, ele está relacionado com o planejamento estratégico da organização, devendo ser um dos pilares da sua construção, fortalecendo, assim, seu caráter estratégico e possibilitando torná-lo uma das principais ferramentas de gestão participativa.

3. METODOLOGIA

Referente à metodologia adotada, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que buscou ressaltar as particularidades e a complexidade do planejamento estratégico,





construídos nos diversos institutos federais. Com relação ao objetivo, este trabalho classifica-se como descritivo, pois buscou descrever um processo, no caso, um planejamento estratégico, com foco no plano de desenvolvimento institucional. À coleta de dados, procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, sendo feita consulta aos materiais já publicados, especificamente os contidos nos sites das organizações.

Para verificar como ocorre o processo de elaboração do Planejamento Estratégico nas Instituições, especificamente o Plano de Desenvolvimento Institucional, foi realizada pesquisa documental de informações contidas nos planos estratégicos dos Institutos Federais de Educação do Estado de Minas Gerais disponíveis nos websites das instituições. As unidades de análise foram: Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG; Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG; Instituto Federal do Sul de Minas Gerais – IFSULDEMINAS; Instituto Federal do Triângulo Mineiro – IFTM; e Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – IFSEMG. Os planos foram analisados comparando o que foi feito pelos Institutos com o que diz o processo apresentada por Oliveira (2010).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a consulta nos websites das instituições analisadas, observou-se que elas iniciaram os seus ciclos de planejamento estratégico no mesmo ano, todas a partir de 2009. Todas as instituições estão no seu terceiro ciclo, ou iniciando-o, e utilizaram o período de cinco anos como tempo de duração, exceto o IFSEMG, que teve no seu 2º ciclo a duração de 7 anos. Outro fator importante a destacar é que em 2023 encerrará o 3º ciclo de quase todos os Institutos Federais, a exceção novamente do IFSEMG que encerrará este ciclo em 2025, conforme tabela 1.

Tabela 1- Ciclo de Planejamento.

INSTITUIÇÃO	CICLOS DO PLANEJAMENTO
IFMG	1º (2009/2013), 2º (2014/2018), 3º (2019/2023)
IFNMG	1º (2009/2013), 2º (2014/2018), 3º (2019/2023)





IFSULDEMINAS	1º (2009/2013), 2º (2014/2018), 3º (2019/2023)
IFTM	1º (2009/2013), 2º (2014/2018), 3º (2019/2023)
IFSEMG	1º (2009/2013), 2º (2014/2020), 3º (2021/2025)

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe destacar que as análises das informações ocorreram durante o PDI vigente das instituições, assim o IFMG, o IFNMG, o IFSULDEMINAS e o IFTM tiveram como base da coleta os documentos resultantes do 3º ciclo do Planejamento. Já o IFSEMG, como o PDI do 3º ciclo ainda não está vigente, vigorando em meados de 2021, utilizou-se as informações contidas no 2º ciclo.

Todas as instituições apresentaram como parte do seu planejamento estratégico os objetivos estratégicos, sendo 32 do IFSEMG, 63 do IFMG, 20 do IFNMG, e 09 objetivos para o IFTM e o IFSULDEMINAS. Com relação ao mapa estratégico, apenas o IFSEMG e o IFMG não apresentaram este documento como parte dos seus PDI's, tendo as demais apresentadas, utilizando uma adaptação à metodologia do Balanced Scorecard – BSC, com relação as suas perspectivas. Neste aspecto Silva (2011) salienta que esta é uma das metodologias mais utilizadas por instituições públicas no processo de formulação do planejamento estratégico.

Posto isto, com relação a sua elaboração, os planos, de forma geral, apresentam a metodologia utilizada, a concepção estratégica (missão, visão e valores e/ou princípios), a análise do ambiente interno e externo - análise SWOT, a definição dos objetivos estratégicos, as metas e indicadores.

Comparando os planos elaborados pelos Institutos com as propostas apresentadas por Oliveira (2010), é possível verificar que todos contemplaram a Fase I, apresentado suas visões, seus valores e/ou princípios, suas análises internas e externas. Destaca-se que a visão descrita pelos institutos, especialmente o IF SULDEMINAS, o IFSEMG e o IFTM, apresentou uma grande similaridade, tendo como foco “ser uma instituição de excelência ou referencia no ensino profissional”.

Ao estabelecimento da missão institucional, Fase II indicada por oliveira (2010), todas as instituições apresentaram, tendo como escopo a “razão de ser da organização”. Sobre este aspecto, Silveira & Lunkes, (2018) justificam que por serem instituições





públicas criadas pela mesma lei e com a mesma finalidade, têm a mesma razão de existir, e por isso houve também muita semelhança entre elas.

Com relação aos instrumentos prescritivos e qualitativos, Fase III, foi possível verificar que todas as instituições apresentaram os aspectos prescritivos, especificamente no que tange aos objetivos e metas. Aqui, destaca-se o grande número proposto pelo IFSEMG e IFMG. Já com relação aos aspectos qualitativos, relacionados principalmente ao orçamento das organizações não houve nos planos analisados qualquer menção, conforme tabela 2. Sob esse tema, Silveira & Lunkes, (2018) argumentam que isso está relacionado ao fato do orçamento dos institutos federais ser definido anualmente pela Lei Orçamentária Anual – LOA e depender de diversos fatores, como por exemplo a quantidade de alunos matriculados, não sendo possível fazer projeções a longo prazo.

Tabela 2 - Fases I, II e III.

Etapa	Instituição				
	IFMG	IFNMG	IFSULDEMINAS	IFTM	IFSEMG
FASE I - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
FASE II - ESTABELER MISSÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
FASE III - INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
FASE III - INSTRUMENTOS QUALITATIVOS	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalizando o ciclo das etapas proposto por Oliveira (2010), tem-se na fase IV, a etapa que ocorre o controle e a avaliação do plano estratégico, tendo nos processos de avaliação de desempenho um desenho de como a organização está indo. É verificada assim a tomada de decisão corretiva, o comparativo do que é feito com o que foi planejado.

Tabela 3 - Fase IV.

Etapa	Instituição				
	IFMG	IFNMG	IFSULDEMINAS	IFTM	IFSEMG
FASE IV - CONTROLE E AVALIAÇÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM





Fonte: Dados da pesquisa.

É possível verificar, tabela 3, que muito embora haja a previsão dessas ações nos planos analisados dos institutos, não foi possível observar quais planos, ações ocorreriam para realização das tarefas de monitoramento, de avaliação e correção dos instrumentos desenhados no plano estratégico. Cabe destacar que muito embora os planos coloquem na Comissão Própria de Avaliação – CPA a incumbência avaliar a atuação da instituição por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, observados os princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Confrontando os resultados com a literatura, é possível observar que embora os institutos analisados estejam realizando a mais de 10 anos seus processos de planejamento estratégico, nenhuma das organizações cumpriu integralmente as fases propostas no processo de elaboração do Planejamento Estratégico citadas por Oliveira (2010). É certo ressaltar que, embora não haja uma metodologia padrão, haja vista cada organização apresentar uma estrutura diferente, um ambiente específico, é necessário que este processo propicie aos institutos uma gestão eficiente, efetiva, buscando ações que permitam o alcance aos objetivos estratégicos traçados, mesmo em momentos adversos.

Neste contexto, pode-se dizer que a fase IV, proposta por Oliveira (2010) é uma das fases mais importantes no ciclo do Planejamento, já que é nela que a instituição irá adotar mecanismos para o monitoramento das fases anteriores, verificando se tudo o que fora planejado está evoluindo de acordo com o esperado, e caso não, se há a necessidade de efetuar os ajustes necessários.

Nesse diapasão, Costa (2014) enfatiza que a avaliação faz parte do processo de planejamento e a ausência de sistemas consistentes de acompanhamento e avaliação, assim como indicadores que permitam determinar a eficiência, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade dos programas, podem ser considerados problemas enfrentados durante a implementação das estratégias.





Assim, observando e analisando os dados apresentados, observa-se que foi justamente neste momento que houve, no ciclo proposto do planejamento, uma deficiência no plano de desenvolvimento institucional dos institutos federais pesquisados. Sob este aspecto, Silva e Mário (2015), observaram que o processo de planejamento estratégico, por ainda ser recente para grande parte das instituições públicas, está em fase de amadurecimento e nem todas as melhores práticas vêm sendo observadas, restando ainda algumas barreiras a serem superadas para colocar o sistema de planejamento, implementação e monitoramento operando efetivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente da metodologia adotada na construção do planejamento estratégico, este processo deve ser elaborado observando etapas, fases, que estão divididas em procedimentos. Assim, ao finalizar uma etapa, inicia-se a outra, e com isso o ciclo estratégico vai se consolidando como uma rotina contínua.

Planejamento e controle devem andar juntos, pois, para mensurar se os objetivos estratégicos foram atingidos, é preciso fazer um acompanhamento contínuo do plano. Além do monitoramento, o sucesso do planejamento depende também da capacidade de execução do que foi planejado, e deve contar com o comprometimento de todos. Cabe ressaltar que o processo é um ciclo que se alimenta.

Nesse processo, o PDI torna-se uma peça essencial para que as IES possam cada vez mais obter uma gestão eficiente, efetiva, na construção de ações que trarão para à sociedade um serviço de qualidade.

Os resultados apontaram que nenhum dos cinco institutos analisados cumpriu integralmente as quatro fases do processo de elaboração do Planejamento Estratégico citadas por Oliveira (2010). Sendo as fases I e II as fases mais observadas na elaboração do plano estratégico. Outro fator a destacar é que, com o passar do tempo, as instituições foram agregando ao PDI outros documentos relacionados ao PE, por exemplo, os mapas estratégicos, suas cadeias de valor, o que torna esse processo mais efetivo no auxílio à tomada de decisão dos gestores.





Por outro lado, a fase que menos houve um cumprimento por parte dos institutos ora a fase IV, justamente a que permite as instituições adotar mecanismos para o monitoramento das fases anteriores, verificando se tudo o que fora planejado está evoluindo de acordo com o esperado, e caso não, se há a necessidade de efetuar os ajustes necessários.

Nesse sentido, Estrada (2001) ressalta que uma avaliação periódica, com base no acompanhamento e controle das ações de modo a atingir, eficaz e eficientemente, os objetivos traçados, corrigir ou modificar os novos rumos da instituição é fundamental para que estas melhorem seus resultados.

Assim, conclui-se que o processo de elaboração do planejamento estratégico nos institutos federais, de forma geral, não ocorre de maneira completa, carecendo ainda de melhorias, especificamente no que tange a implementação, ao acompanhamento e controle. Compete às instituições estudadas elaborarem mecanismos de monitoramento de seus planos estratégicos, especialmente para verificarem se os objetivos pactuados estão sendo atingidos.

Este trabalho contribui, no campo teórico, para o desenvolvimento de outros estudos na área de planejamento estratégico nas instituições federais de ensino, especificamente ao que concerne o plano de desenvolvimento institucional, uma peça que inicialmente fora construída, incluída no ordenamento jurídico com um papel de credenciamento e credenciamento das instituições e, com o passar do tempo, com o amadurecimento da gestão pública, passou a ser o principal instrumento de planejamento estratégico utilizado na gestão dessas instituições.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro - RJ, v. 30, n. 4, p.74-86, 1996.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB). Diário Oficial [da] União, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996. Acesso em: 17 jan. 2020.





_____. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Diário Oficial [da] União, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 de abril de 2004. Acesso em: 17 jan. 2020.

_____. Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior [...]. Diário Oficial [da] União, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 de maio de 2006. 16 jan. 2020.

_____. Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial [da] União, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 de dezembro de 2008. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. Instrução Normativa n.º 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal [...]. Diário Oficial [da] União, Poder Executivo, Brasília, DF, 03 de abril de 2020. Acesso em: 16 jan. 2020.

COSTA, V. L. **Análise da Implementação do Planejamento Estratégico em Universidades Públicas Federais**: o caso da Universidade Federal do PAMPA. 2014. 215f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria -UFSM, Santa Maria, 2014.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. 219 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas 2009.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, n. 74, p. 73-108, 1997.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – IFMG. **Planejamento Estratégico 2019-2023**. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/portal/pdi/pdi-2019-2023>>. Acesso em 22 de jan. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Disponível em: <<https://www.ifnmg.edu.br/pdi>>. Acesso em 22 de jan. 2020.





INSTITUTO FEDERAL DO SUL DE MINAS GERAIS – IFSULDEMINAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Disponível em: <<https://portal.ifsuldeminas.edu.br/images/PDFs/pdi/diagrama%C3%A7%C3%A3o-PDI-2020.pdf>>. Acesso em 22 de jan. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO TRIANGULO MINEIRO – IFTM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Disponível em: <https://iftm.edu.br/pdi/acompanhamento/2019-2023/download/pdi_2019-2023_versao_final_para_publicacao_no_site.pdf>. Acesso em 22 de jan. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DO SUDESTE DE MINAS GERAIS - IFSEMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2020**. Disponível em: <<https://www.ifsudestemg.edu.br/documentos-institucionais/pdi/pdi-plano-de-desenvolvimento-institucional.pdf>>. Acesso em 22 de jan. 2020.

LOPEZ, Jesusa Rita Fidalgo Sanchez. **Relação entre PDI, identidade institucional e gestão participativa nos institutos federais do Brasil**: desafios e possibilidades para o desenvolvimento. 2015. 179 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia) – Universidade Estadual da Bahia, Salvador, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

MAGALHÃES, A. C. **Os Rumos do Planejamento Estratégico nos Centros Federais de Educação Tecnológica**: um estudo de caso no CEFET-MG. 2009.133f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

PŮČEK, M.; ŠPAČEK, D. **Strategic Public Management-Selected Experiences with BSC Implementation**. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, v. 10, n. 41, p. 146-169, 2014.

SANTOS, D. M. **Plano De Desenvolvimento institucional**: Uma Proposição de gerenciamento estratégico com base no Balanced Scorecard na Universidade Federal do Tocantins. 2019. 118f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração. 2019.

SANTOS, J. L. S. et al. **Modelo de Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira**: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de





Alagoas. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária da América do Sul, Florianópolis, 2009.

SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015.

SILVA, J. A. **Comentário Contextual a Constituição**. 6 ed. São Paulo; Malheiros, 2009.

SILVEIRA, M. da, & Lunkes, R. J. (2018). Planejamento Estratégico no Setor Público e sua Elaboração em Instituições Federais de Educação. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, 4 (1), 28-47

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. O PDI como referente para avaliação de Instituições de Educação Superior: lições de uma experiência. **Revista Ensaio: aval. política pública educação**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

