



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

BRUNO GONÇALVES LOPES

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2023

BRUNO GONÇALVES LOPES

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Projeto de Dissertação submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2023

Bruno Gonçalves Lopes

**Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de
Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 26 de junho de 2023,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Julio Eduardo Ornelas Silva, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Thiago de Oliveira Cabral, Dr.
Instituição Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Maria Clara Kaschny Schneider, Dr.(a)
Instituição Instituto Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2023.

Lopes, Bruno Gonçalves

A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA / Bruno Gonçalves Lopes ;
orientador, Pedro Antônio de Melo, 2023.

79 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação
em Administração Universitária, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Plano de Desenvolvimento
Institucional. 3. Implementação. 4. Planejamento Estratégico. I.
Melo, Pedro Antônio de. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Dedico este trabalho à Providência Divina, a meu Mestre Espiritual Master Choa Kok Sui, à minha instrutora sênior Anita Bidoul, à minha Mãe, meu Pai, meu irmão, minha Avó, minha família, meus alunos e a todos aqueles que torcem e vibram por mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela existência.

Ao meu professor espiritual, Master Choa Kok Sui, pelos inestimáveis ensinamentos, presença e amor.

À minha instrutora sênior Anita Bidoul, por tanto apoio, amor e lealdade.

À minha família, especialmente minha Mãe, meu Pai e meu irmão por tanto apoio, carinho, lealdade e momentos felizes.

A meu orientador, Prof. Dr. Pedro, pelo seu enorme caráter, pela orientação, paciência e apoio incondicional.

Ao Prof. Dr. Jaime pelas oportunidades na gestão e parceria.

À Prof.^a Dr.^a Gizelle, por tanto apoio e lealdade em uma amizade que se consolidou em torno dos desafios da gestão no IFSC.

À Prof.^a Dr.^a Maria Clara, ex-reitora do IFSC, pela competência, dedicação incansável, energia inesgotável e por ser uma grande gestora.

Aos demais membros da banca, Prof. Dr. Júlio e Dr. Thiago, pelas preciosas contribuições ao meu trabalho.

Aos gestores que contribuíram para este trabalho, por terem me recebido com tanto carinho e dedicado seu precioso tempo para responder à entrevista.

Por fim, agradeço à UFSC e ao PPGAU, a todos os professores e servidores do programa pela oportunidade de qualificação e pelos valiosos ensinamentos.

“Comece fazendo o que é necessário,
depois o que é possível, e de repente você
estará fazendo o impossível”

São Francisco de Assis

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) buscando compreender esse processo por meio da percepção dos gestores do IFSC em relação ao papel do PDI, seus limites, suas possibilidades, e propor alternativas de ação para o seu aperfeiçoamento. Para isso, a pesquisa realizada foi classificada como aplicada e de abordagem qualitativa. Quanto ao seu delineamento, foi categorizada como descritiva, documental e de estudo de caso. A população estudada foi a do IFSC, e os sujeitos da pesquisa foram os Diretores Gerais dos *campi*, o Reitor e o Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional. Foi utilizada a técnica de análise interpretativa de dados, que foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontam para os inúmeros desafios e a complexidade de se implementar um planejamento em uma estrutura *multicampi* para além de uma exigência legal, tendo em vista que a distância entre o que é planejado e aquilo que é implementado ainda é considerável, conforme os gestores entrevistados. Destaca-se a necessidade de capacitação dos gestores especialmente em um contexto de transição de gestão e de um maior envolvimento de toda a comunidade no processo, de forma que foi considerada positiva a criação de uma estrutura de desenvolvimento institucional em cada *campus* para contribuir e qualificar a implementação do PDI.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional, Implementação, Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the implementation process of the Institutional Development Plan (IDP) of the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), aiming to understand the process through the perception of the institutional managers in relation to the role of the IDP, its limits, its possibilities, and to propose alternative actions for its improvement. To that end, the research carried out was classified as applied, of qualitative approach. As for its delineation, it was categorized as descriptive, documental, and case study. The target population studied was from the Federal Institute of Santa Catarina, being the research participants the general directors of the campuses, the Rector, and the Pro-Rector of Institutional Development. The technique of interpretive data analysis was used, which was collected through semi-structured interviews. The results point to the numerous challenges and to the complexity of implementing a planning in a *multicampi* structure beyond a legal requirement, considering that there is still a large gap between what is planned and what is implemented, as mentioned by the managers interviewed. The need for training managers is highlighted, especially in a context of management transition, and for greater involvement of the entire community in the process, being considered positive the creation of an institutional development structure in each campus to contribute and qualify the implementation of the PDI.

Keywords: Institucional Development Plan, Implementation, Strategic Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Unidades das Escolas de Aprendizes e Artífices em 1909	19
Figura 2 – Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica em 2002 e a primeira e segunda fase de expansão.....	23
Figura 3 – Distribuição de campi atual da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.....	25
Figura 4 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	27
Figura 5 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	29
Figura 6 – Dimensões do Planejamento Institucional do IFSC.....	44
Figura 7 – Ciclo do Desenvolvimento Institucional	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de escolha de lugares dos novos <i>campi</i> por fase de expansão	24
Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa.....	39
Quadro 3 - Caminho Metodológico	40
Quadro 4 – Conteúdo dos Capítulos do PDI do IFSC 2020-2024	43
Quadro 5 - Riscos identificados e precauções adotadas.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA	Comissão Especial de Avaliação
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEPA	Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CNE	Conselho Nacional de Educação
Consup	Conselho Superior
COPADIN	Comitê de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional
COSB	Comissão de Simplificação Burocrática
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DALTEC	Departamento Acadêmico de Linguagens, Tecnologia, Educação e Ciência
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEAES	Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior
DNE	Departamento Nacional de Ensino
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEI	Plano Estratégico Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PQInfra	Plano Quinquenal de Infraestrutura
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PROEP	Programa de Expansão da Educação Profissional
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESu	Secretaria de Educação Superior
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1	JUSTIFICATIVAS.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA	18
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
4	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	32
5	CAMINHO METODOLÓGICO	37
5.1	TIPO E NATUREZA DE ESTUDO	37
5.2	SUJEITOS DA PESQUISA	38
5.3	COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	39
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
6.1	A ESTRUTURA DO PDI 2020-2024	42
6.2	O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI DO IFSC	44
6.3	O PDI COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	47
6.4	LIMITES E POSSIBILIDADES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI	54
6.5	O APERFEIÇOAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PDI DO IFSC.....	56
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA – GESTORES DOS <i>CAMPI</i>	71
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA – GESTORES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	72
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	73

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nos dias atuais, Lapierre (2005) aponta que quase todas as esferas da atividade humana estão impregnadas pelo conceito de gestão. A busca pela melhoria na qualidade dos serviços, desempenho, otimização de recursos, entre outros, fazem com que, tanto os setores públicos quanto os privados sejam examinados sob as lentes dos princípios, teorias e modelos de gestão. Neste sentido, torna-se cada vez mais importante um plano que possa contemplar toda a complexidade organizacional, bem como planejar e direcionar suas ações. Conforme Fischmann e Almeida (2018), mesmo sendo impreciso, o planejamento no longo prazo é necessário para que se passe a direcionar as ações do dia a dia afim de se obter um futuro desejado.

Meyer Junior (2013, p. 4) afirma que:

O tema da gestão não é novo na educação superior. Tradicionalmente há uma preocupação dos gestores universitários em buscarem as melhores práticas gerenciais refletidas na qualidade do desempenho organizacional e na excelência da educação oferecida.

Com a projeção de um mercado educacional globalizado nos últimos anos INEP (2009) aponta que as reformas educacionais dos sistemas de educação superior que tiveram destaque a partir da década de 80 se dinamizaram, diversificando os provedores, os tipos de instituições, os perfis dos docentes, disponibilizando novas ofertas educativas, ampliando as matrículas e aumentando vertiginosamente a competitividade e conseqüentemente a demanda pela qualidade e boa gestão dos recursos públicos conforme Mizael et. al. (2013).

Com base nesta perspectiva, INEP (2009) cita que os processos de avaliação e regulação da educação superior ganharam destaque sustentados pela necessidade dos Estados assegurarem a qualidade e os controles regulatórios, a distribuição e o uso adequado dos recursos públicos, a expansão segundo critérios estabelecidos por políticas institucionais além da accountability das organizações. Este processo permite orientar o mercado consumidor dos serviços educacionais e produzir informações úteis para tomada de decisão.

A proposta de avaliação da Educação Superior no exterior e no Brasil contrapõem dois modelos conforme Inep (2009) e Segenreich (2005), um de inspiração anglo-americana baseada em sistemas predominantemente quantitativos

com o intuito de produzir resultados classificatórios com uma perspectiva regulatória, o outro de inspiração holandesa e francesa que combinam dimensões qualitativas e quantitativas com ênfase na avaliação institucional e análise com uma perspectiva emancipatória, em que se levam em consideração não somente juízos de fatos, coletas de informação, controle de desempenho, mas também reflexão sobre a prática, o objeto e os efeitos da avaliação.

Com esse propósito após várias iniciativas de avaliação do Ensino Superior, em 2004, inspirado pelo modelo anglo-americano é instituído através da Lei nº 10.861 (BRASIL,2004) o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), apresentando de acordo com Cavalcanti, Alaniz e Oliveira (2019) um conjunto de procedimentos avaliativos e regulatórios para o ensino superior envolvendo a avaliação do desempenho dos estudantes a avaliação dos cursos de graduação e a avaliação das instituições que traz a exigência da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) por parte das instituições de Ensino Superior.

Desta forma em 2009, o IFSC iniciou o processo de implementação do seu primeiro PDI e, a partir de 2017, foi iniciada a fase preliminar do processo de elaboração do terceiro documento, que manteve a mesma estrutura dos anteriores, mas com as alterações propostas pelo Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2017). Esse PDI entrou em vigor em março de 2020 e estará em processo de implementação pelos próximos cinco anos.

Atualmente o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) conta com 22 *campi*, dotados de autonomia administrativa e ofertas próprias de cursos de diferentes níveis e modalidades, espalhados por todas as regiões do Estado. De acordo com o IFSC (2020), em 2019 este possuía oferta de 70 cursos de nível superior, com 1.414 docentes, 1.132 técnicos administrativos e um orçamento de R\$ 585.754.463.

O desenvolvimento desta pesquisa está relacionado com a linha de investigação de Políticas Públicas e Sociedade, do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Dessa forma, a pergunta para este estudo é: Como se efetiva o processo de implementação do PDI do IFSC?

1.1 JUSTIFICATIVAS

A escolha do tema de investigação deu-se por meio das observações do pesquisador enquanto atuava na gestão do *campus* Florianópolis, mais especificamente no Departamento Acadêmico de Linguagens, Tecnologia, Educação e Ciência (DALTEC) desse *campus*, como coordenador de infraestrutura em 2016 e, especialmente de 2017 a 2019, como chefe do referido departamento.

O pesquisador participou do processo de elaboração inserido no contexto do seu Departamento e percebe as dificuldades de geri-lo e, ao mesmo tempo, estar envolvido ativamente com o processo de implementação do PDI.

Medeiros (2016) e Lima et. al (2020) através de estudos semelhantes apontam para a importância do PDI nas instituições investigadas, mas concluem que os documentos buscam muito mais a legitimidade frente as pressões regulatórias em detrimento de um planejamento efetivo.

Como apontam Petri *et al.* (2018), o IFSC vem aperfeiçoando seu planejamento a cada novo ciclo do PDI, com a participação cada vez mais ativa da comunidade acadêmica.

Silva *et al.* (2019), em um estudo que traça um panorama da existência dos PDIs das universidades no Brasil, apontam para a importância de se consolidar a cultura do planejamento e recomendam o estudo da implementação dos planejamentos pelas instituições.

Rockzanski, Tosta e Melo (2017) concluem, em um levantamento dos trabalhos sobre planejamento estratégico e PDI, que o tema é bastante discutido e aceito nas publicações relevantes da área de Gestão Universitária, e apresenta uma produção significativa na Revista de Gestão Universitária da América Latina - GUAL.

Frente ao grande aumento das exigências institucionais relacionadas à prestação de serviços públicos, Beck, Souza e Matos (2018) apontam a necessidade de se buscar cada vez mais um aperfeiçoamento do PDI.

Nesse sentido, a justificativa da pesquisa sustenta-se na necessidade de aprofundar o estudo para aprimorar a implementação do PDI, tendo em vista a importância e a complexidade deste documento para a instituição.

Em relação ao tempo, o estudo se considerou viável tendo em vista que o prazo de conclusão foi suficiente para a coleta, tratamento e análise dos dados e correções sugeridas pela banca.

Por fim, com o objetivo de contextualizar a análise do plano de desenvolvimento institucional e identificar a originalidade do estudo no Instituto Federal de Santa Catarina foram consultadas sem corte temporal, as bases de dados do Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (teses e dissertações), o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD.

Na pesquisa da palavra-chave plano de desenvolvimento institucional foram obtidos 19 resultados na BDTD (2023), 3 resultados na base de dados da CAPES (2023) e 130 resultados no repositório da UFSC (2023). Após análise destes resultados, apenas 13 estudos foram considerados pertinentes ao tema análise do plano de desenvolvimento institucional, não sendo nenhum realizado com foco no Instituto Federal de Santa Catarina.

Tendo em vista que a pesquisa atende as dimensões de viabilidade, relevância e originalidade sua execução é justificada. Na sequência são apresentados os objetivos do estudo.

1.2 OBJETIVOS

Com base na pergunta de pesquisa são definidos na sequência os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Como Objetivo Geral se busca: compreender como se efetiva o processo de implementação do PDI do IFSC do ciclo 2020-2024. A fim de alcançar esse objetivo, são listados abaixo os objetivos específicos que orientarão os trabalhos:

1.2.2 Objetivos específicos

a) Descrever o PDI do IFSC do ciclo 2020-2024 e sua proposta de implementação;

b) Identificar a percepção dos gestores sobre o papel do PDI como ferramenta de gestão;

- c) Descrever limites e possibilidades do processo de implantação do referido PDI;
- d) Propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento do processo de implementação do PDI do IFSC.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado em sete capítulos, estruturados da seguinte forma:

Nas considerações iniciais, são apresentados os fundamentos da proposta de pesquisa a ser desenvolvida.

No segundo capítulo – A Rede Federal de Educação Científica e Tecnológica – é apresentado o contexto histórico no qual o IFSC surgiu.

No terceiro capítulo – Planejamento Estratégico – são apresentadas as bases que dão suporte teórico ao PDI.

No quarto capítulo – PDI – é contextualizado historicamente a base legal e aderência ao fundamento teórico do planejamento estratégico.

No quinto capítulo – Caminho Metodológico – é apresentada a proposta metodológica da pesquisa por meio da classificação do tipo e da natureza, os sujeitos, os instrumentos e os procedimentos de coleta e análise das informações.

No sexto capítulo – Apresentação e Análise dos Dados – faz-se a apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos com a pesquisa.

No sétimo capítulo – Considerações finais – são expostas as conclusões da pesquisa.

Tendo sido apresentado a estrutura do trabalho, a seguir são apresentados os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa.

2 A REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

A história da formação do trabalhador no Brasil tem origem nos tempos mais remotos da colonização, inicialmente por meio da transmissão de conhecimentos e habilidades profissionais de forma assistemática dos artífices para os mais jovens, na sua oficina, na sua casa, na fazenda, no engenho, na área da mina, sendo os índios e escravos os primeiros aprendizes, conforme Castanho (2006).

Com a chegada dos jesuítas ao Brasil em 1549, Castanho (2006) relata que houve um esforço educacional sistemático, formal e escolarizado, mas o ensino de ofícios ainda permaneceu sendo assistemático e preponderando a educação intelectual para o senhorio dominante colonial.

As corporações de ofícios, que se implantaram no Brasil seguindo o modelo das corporações medievais e que se espalharam por toda a Europa, exercem, de acordo com Castanho (2006), até sua proibição – em 1824, pela carta constitucional outorgada por Pedro I –, um papel importante na prática e na aprendizagem de ofícios.

Ainda conforme Castanho (2006), a vinda da família real para o Brasil em 1808 representa um avanço na educação profissional, após a assinatura do alvará joanino de 1º de abril de 1808, que permite o livre estabelecimento de fábricas e manufaturas, e a criação, em 1809, do Colégio das Fábricas, o primeiro estabelecimento público brasileiro voltado à educação de artistas e aprendizes.

A Proclamação da República e a Abolição da Escravatura foram dois fatores que Fonseca (1986) aponta terem forçado indiretamente o desenvolvimento do ensino profissional no Brasil, à medida que as iniciativas manufatureiras foram substituindo pouco a pouco a agricultura. Nesse sentido, Nilo Peçanha, criou pelo Decreto nº 787, de 11 de setembro de 1906, quatro escolas profissionais no Rio de Janeiro. No mesmo ano, Afonso Pena, presidente recém-eleito, declara apoio à criação e multiplicação dos institutos de ensino técnico e profissional por meio do seu discurso de posse (BRASIL, 2009).

Com o falecimento de Afonso Pena em 1909, o recém-assumido Presidente da República, Nilo Peçanha, cria por meio do Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909 (BRASIL, 1909) a Escola de Aprendizes e Artífices, com o propósito de atender os filhos dos “desfavorecidos da fortuna” por meio de uma formação técnica profissional, e de afastá-los da ociosidade, do vício e do crime, com a distribuição das suas unidades conforme a Figura 1.

Figura 1 - Unidades das Escolas de Aprendizes e Artífices em 1909



Fonte: BRASIL (2009, p. 3)

Em 1927, o Congresso Nacional, após acidentada tramitação, sanciona a Lei Fidélis Reis, que prevê o oferecimento compulsório do ensino profissional em todo o país e exige que todo candidato à matrícula de curso superior deveria apresentar certificado de habilitação profissional. Soares (1995) destaca as fortes críticas do deputado Fidélis Reis, à época, ao modelo educacional brasileiro, entendendo-o como sendo decorativo, livresco, unilateral e incompleto. Apesar de todos os esforços conduzidos no sentido da aprovação da Lei e posteriormente de sua execução, ela nunca chegou a ser executada por dificuldades estruturais de gestão e financeiras, tendo sido rechaçada por boa parte da sociedade, que entendia que essa modalidade de ensino deveria ser destinada a grupos específicos da sociedade.

Inicialmente vinculado ao Ministério dos Negócios, da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1930, a partir do Decreto nº 19.444, de 1º de dezembro de 1930, a Escola de Aprendizes e Artífices passa a ficar subordinada ao Departamento Nacional de Ensino (DNE) e pertencer ao recém-criado Ministério da Educação e Saúde Pública (BRASIL, 1930).

A Lei nº 378, assinada em 13 de janeiro de 1937, transforma as Escolas de Aprendizes e Artífices em Liceus destinados ao ensino profissional de todos os ramos e graus (BRASIL, 1937).

A Constituição brasileira promulgada em 10 de novembro de 1937 é a primeira a tratar do ensino técnico, profissional e industrial em seu artigo 129, quando estabelece que é dever do Estado a oferta de ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes menos favorecidas por meio da fundação de institutos de ensino profissional e por concessão de subsídios a Estados, Municípios, indivíduos ou associações particulares e profissionais que assim o fizessem. Além disso, estabelece que é dever das indústrias e sindicatos econômicos a criação de escolas de aprendizes destinadas aos filhos dos seus operários ou dos seus associados (BRASIL, 1937).

Durante a ditadura de Getúlio Vargas, no período de 1937 a 1946, conhecido como Estado Novo, conforme Medeiros Neta *et al.* (2018), entra em vigor a normatização do ensino brasileiro com a Reforma Capanema, sob o nome de Leis Orgânicas do Ensino, deliberadas por Decretos-Leis equivalentes à atual Medida Provisória (MP), que estrutura o ensino industrial e cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Os currículos foram repensados, de forma a desarticular o ensino secundário do profissional, criando exames de admissão para o ingresso nas escolas industriais, assegurando o acesso ao ensino superior de curso equivalente ao técnico cursado e designando a educação profissional para os seguintes setores da produção: a) primário, para o ensino agrícola; b) secundário, para o ensino industrial; c) terciário, para o ensino comercial; e d) ensino normal, para a formação de professores.

A década de 1950 é caracterizada pelo forte crescimento industrial brasileiro, assim Medeiros Neta *et al.* (2018) afirmam que o currículo praticado até então já não atendia aos anseios nacionais. Surgem então as chamadas “Leis de Equivalência do Ensino”, que têm fundamental importância na busca pela total equivalência e democratização do acesso ao ensino superior, o que torna o conteúdo dos cursos básicos industriais cada vez mais gerais e permite ao aluno a se candidatar a um curso superior diverso ao profissional, mediante exames vestibulares. Além disso, a Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, conhecida como Lei da Reforma Industrial, propõe mudanças administrativas, curriculares e pedagógicas na organização das escolas industriais do país e torna estas em autarquias, com autonomia didática, administrativa e financeira, e vinculadas indiretamente ao Ministério da Educação e Cultura. Nesse sentido, outro ponto a ser destacado, conforme Medeiros Neta *et al.* (2018), é a criação do Conselho de representantes, um órgão colegiado, composto

por representantes da escola, indústria e de setores da sociedade civil, o qual é responsável pela efetiva administração das escolas industriais.

A segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, apresenta uma configuração do segundo grau de maneira compulsória e associada a uma proposta técnico-profissional, quando estabelece que esta proposta seja organizada de forma que atenda as necessidades do trabalho local ou regional (BRASIL, 1971).

A Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978, por sua vez, transforma as escolas técnicas federais de Minas Gerais (com sede em Belo Horizonte), do Paraná (com sede em Curitiba) e a escola Celso Suckow da Fonseca (com sede no Rio de Janeiro) em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), conferindo a essas instituições a atribuição de formar também engenheiros de operação e tecnólogos, e isso se estendeu a outras instituições bem mais tarde (BRASIL, 1978).

Com o intuito de permitir uma melhor articulação da educação tecnológica em seus vários níveis, visando ao aprimoramento do ensino, da pesquisa e da extensão, em 1994 o então Presidente Itamar Franco sancionou a Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, que institui o Sistema Nacional de Educação Tecnológica (SISTEC) integrado pelas instituições de educação tecnológica vinculadas ou subordinadas ao Ministério da Educação e Desporto. Por meio dessa lei, também é instituído um órgão consultivo, o Conselho Nacional de Educação Tecnológica (CNET), com o objetivo de assessorar o Ministério da Educação e do Desporto no cumprimento das políticas e diretrizes da educação tecnológica. Além disso, as atuais Escolas Técnicas Federais são transformadas em CEFETs (BRASIL, 1994).

A Lei nº 9.394, sancionada em 20 de novembro de 1996 e considerada a segunda LDB, representa um avanço em relação à Lei nº 5.692/1971, pois possui um capítulo dedicado à educação profissional e tecnológica. Stark (2013) afirma que a LDB tem a pretensão de resgatar a ideia de terminalidade do ensino profissional de nível técnico enquanto o ensino médio de preparar para o ensino superior. Além disso, demonstra uma clara preocupação para formação para o mundo do trabalho quando expressa a finalidade da educação no seu artigo 2º: “[...] tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996, *online*).

No ano seguinte à LDB ser sancionada, é aprovado o Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997, que regulamenta a educação profissional e estabelece o Programa

de Expansão da Educação Profissional (PROEP), financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) com o intuito de ampliar a oferta de educação profissional pela iniciativa privada (BRASIL, 1997).

De acordo com Campello (2007) a “cefetização” das escolas técnicas é uma prioridade na implantação da política dos anos 1990, que objetiva a constituição de um subsistema de educação profissional, complementar e paralelo ao sistema educacional vigente. A conjugação do movimento externo da política, que necessitava dessas novas instituições para sua implantação, e do movimento interno das instituições, que reivindicavam sua transformação em CEFETs, assim como a possibilidade de oferecerem cursos superiores, impulsiona o processo de modo que, já em 2002, no final do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, todas as escolas técnicas federais tivessem sido transformadas em CEFETs.

Já no primeiro mandato do governo de Luiz Inácio Lula da Silva, o Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, regulamenta a educação profissional e tecnológica estabelecidas na LDB (BRASIL, 2004), e em 2005, pela Lei nº 11.195, ocorre o lançamento da primeira fase do plano de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a construção de 64 novas unidades de ensino. Em 2007, ocorre o lançamento da segunda fase do plano de expansão, tendo como meta a construção de mais 150 novas unidades, num total de 354 até o final de 2010, cobrindo todas as regiões do país, como mostra a Figura 2. Em 2011 ocorre a terceira fase da expansão, que estabelece um projeto de criação de 208 novas unidades até 2014.

Figura 2 – Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica em 2002 e a primeira e segunda fase de expansão



Fonte: BRASIL (2009, p.6).

Um conjunto de motivações de naturezas distintas estão presentes em cada fase da expansão, conforme mostra o Quadro 1. A demanda de mão de obra qualificada, pressionada pelo crescimento do País, bem como a oportunidade de desenvolver as microrregiões menos desenvolvidas, favoreceram a interiorização das escolas técnicas. Conforme aponta o relatório do Tribunal de Contas da União (TCU, 2012), a expansão ampliou o número de vagas e infraestrutura das escolas pré-existentes com a construção de novos *campi*, de forma a atender o dinamismo econômico das regiões metropolitanas, e interiorizou os institutos com o intuito de atender as regiões socioeconomicamente menos favorecidas.

Quadro 1 – Critérios de escolha de lugares dos novos *campi* por fase de expansão

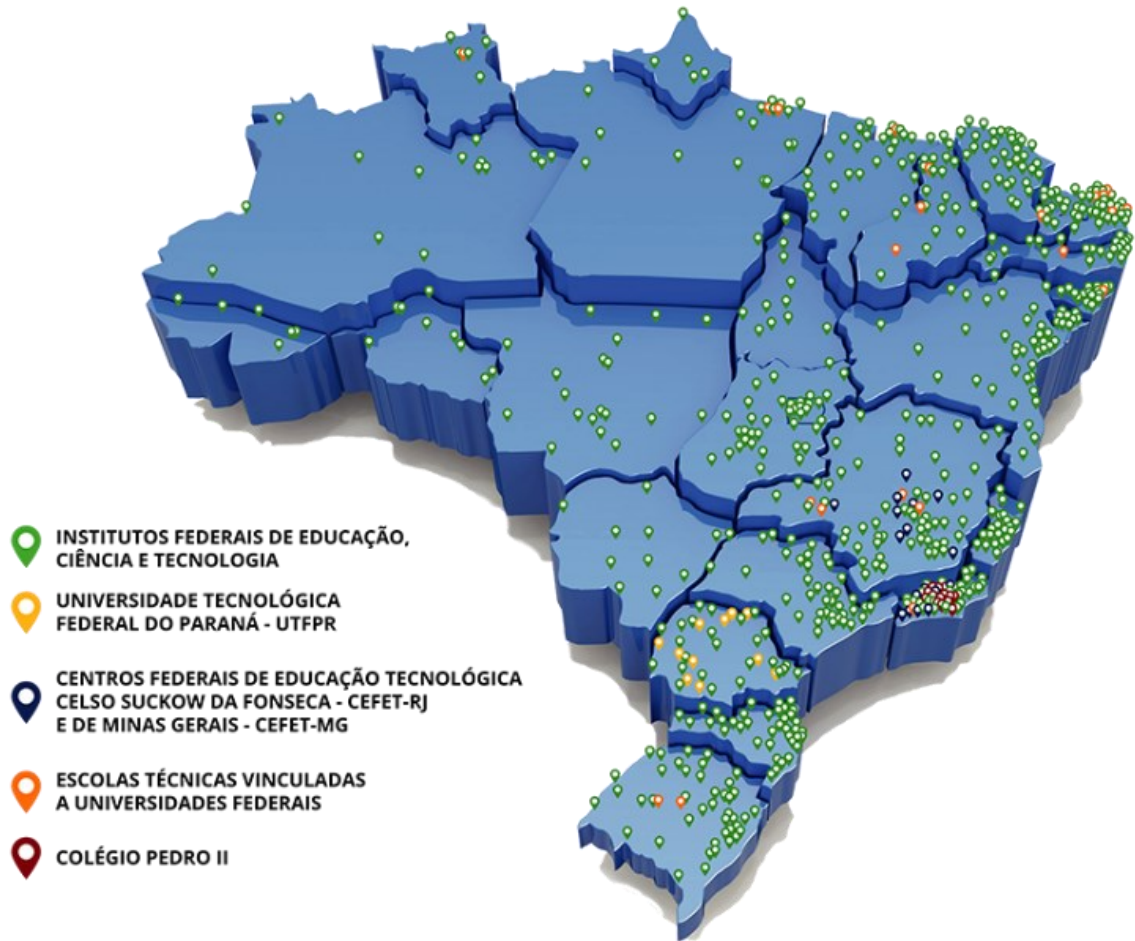
Fase da Expansão	Critérios
Fase I (2003 a 2010)	<ul style="list-style-type: none"> a) Proximidade da escola aos arranjos produtivos instalados em níveis local e regional; b) Importância do município para a microrregião da qual faz parte; c) Valores assumidos pelos indicadores educacionais e de desenvolvimento socioeconômico; d) Existência de potenciais parcerias para a implantação da futura unidade; e) Atender a pelo menos uma das três seguintes diretrizes: e.1) estar localizada em uma Unidade da Federação que ainda não possui instituições federais de educação profissional e tecnológica instaladas em seu território; e.2) estar localizada em alguma das regiões mais distantes dos principais centros de formação de mão de obra especializada; e.3) nos casos em que o município selecionado pertencer a uma região metropolitana, a escola deverá estar situada nas áreas de periferia.
Fase II (2011/2012)	<ul style="list-style-type: none"> a) Distribuição equilibrada das novas unidades (distância mínima de 50 km entre os novos <i>campi</i>); b) Cobertura do maior número possível de mesorregiões; c) Sintonia com os arranjos produtivos locais; d) Aproveitamento de infraestrutura física existente; e) Identificação de potenciais parcerias.
Fase III (2013/2014)	<ul style="list-style-type: none"> a) População dos Estados em relação à população total do Brasil; b) Presença das redes federal e estadual de educação profissional e tecnológica nos Estados (esta última apoiada pelo Programa Brasil Profissionalizado); c) Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de cada Estado; d) Jovens de 15 a 24 anos cursando os últimos anos do ensino fundamental (6º ao 9º ano) em relação à população jovem do Estado; e) Número de mesorregiões e municípios presentes em cada unidade da Federação.

Fonte: SETEC/MEC (*apud* TCU, 2012, p. 6-7).

Criada em 2008 pela Lei nº 11.892, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Essa rede constituiu-se em um marco na oferta de ensino público e de reconhecida qualidade em todo o país.

Atualmente, de acordo com o MEC, a rede federal é formada por 38 Institutos Federais, que contam com 661 *campi* em 578 municípios, como mostra a Figura 3, com mais de um milhão e meio de estudantes que frequentam um dos quase 12 mil cursos ofertados desde o nível básico até a pós-graduação.

Figura 3 – Distribuição de campi atual da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica



Fonte: BRASIL (2018, p.1)

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As teorias sobre estratégia surgem, de acordo com Silva *et al.* (2019), para oferecer soluções às suas gestões e gerar vantagens no ambiente em que atuam, incluindo as universidades. Nesse sentido, Silva (2017) aponta que Whittington (2006) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sintetizam esse conceito claramente em suas obras.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam dez escolas de pensamento estratégico, que se caracterizam pela perspectiva de formulação da estratégia como:

- 1ª Escola (do Design): um processo de concepção;
- 2ª Escola (do Planejamento): um processo formal;
- 3ª Escola (do Posicionamento): um processo analítico;
- 4ª Escola (Empreendedora): um processo visionário;
- 5ª Escola (Cognitiva): um processo mental;
- 6ª Escola (de Aprendizado): um processo emergente;
- 7ª Escola (do Poder): um processo de negociação;
- 8ª Escola (Cultural): um processo coletivo;
- 9ª Escola (Ambiental): um processo reativo;
- 10ª Escola (de Configuração): um processo de transformação.

As Escolas do Design e do Planejamento são as que possuem maior aderência ao planejamento estratégico de acordo com Silva *et al.* (2019). A Escola do Design é a mais influente no processo de formulação da estratégia, com conceitos importantes, como a matriz SWOT, que continuam a formar a matriz curricular dos cursos de Administração. A Escola do Planejamento utiliza a análise SWOT da Escola do Design, estabelecendo etapas bem definidas e articulando-as a uma série de verificações, para traçar objetivos e elaborar os planos.

Whittington (2006) caracteriza os estudos sobre estratégia em quatro perspectivas, denominadas abordagens, que se diferenciam fundamentalmente pelos resultados da estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2006, p. 12)

- Perspectiva 1 (Abordagem Clássica): utiliza os métodos de planejamento racional, sendo ainda a mais influente e mais antiga;
- Perspectiva 2 (Abordagem Evolucionária): está apoiada no conceito de evolução biológica;
- Perspectiva 3 (Abordagem Processualista): dá ênfase a uma visão pragmática da natureza imperfeita humana bem como do processo falível das organizações e mercados;
- Perspectiva 4 (Abordagem Sistêmica): é relativista, considera a ligação entre os meios e os fins da estratégia com as culturas e os poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

A Abordagem Clássica, com sua característica racional, é a que possui maior aderência ao planejamento estratégico, conforme Silva *et al.* (2019).

O conceito de Planejamento Estratégico é bastante antigo. Existe uma referência a “diretor de planejamento estratégico” na obra **A Arte da Guerra**, de Sun Tzu, escrito originalmente há cerca de 2.400 anos. Seu significado é utilizado com tantos sentidos que, de acordo com Mintzberg (2004) os esforços para definir planejamento fracassaram.

Para Almeida (2003), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que objetiva ordenar as ideias das pessoas para criar uma visão do caminho que se deve seguir.

Maximiano (2011) aponta que o planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, ou seja, a relação que a organização pretende atingir com seu ambiente. A tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir consiste no processo de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, conforme Mintzberg *et al.* (2008) pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir ações e tomada de decisões necessárias para moldar e orientar uma organização caracterizando aquilo que ela é, aquilo que ela faz e por que ela faz.

Meyer Jr (2005) aponta que um dos aspectos mais relevantes no planejamento das universidades é a dicotomia entre intenção e ação. Essa dicotomia ocorre por vários motivos, mas principalmente pela percepção equivocada das pessoas a respeito do trabalho dos planejadores, do planejamento, de seu papel e sua utilidade.

De acordo com Meyer Jr (2005), acreditar que a formulação de estratégias está rigidamente separada de sua implementação, sendo elaborada na cúpula e executada em níveis inferiores, só estaria correta em duas ocasiões: primeiro, se os formuladores de estratégias tivessem informações completas, suficientes e totalmente verdadeiras e, segundo, se não houvesse mudanças no mundo ou ocorressem de maneira totalmente previsível, de forma que não houvesse necessidade de reformulação.

Meyer e Lopes (2003) destacam as dimensões racional, político e simbólica do planejamento como necessárias para compreender melhor a complexidade do deste nas universidades.

A dimensão racional do planejamento destaca o papel dos gestores de estabelecer objetivos, tomar decisões e administrar recursos de forma lógica e racional, orientando as ações na busca dos resultados pretendidos.

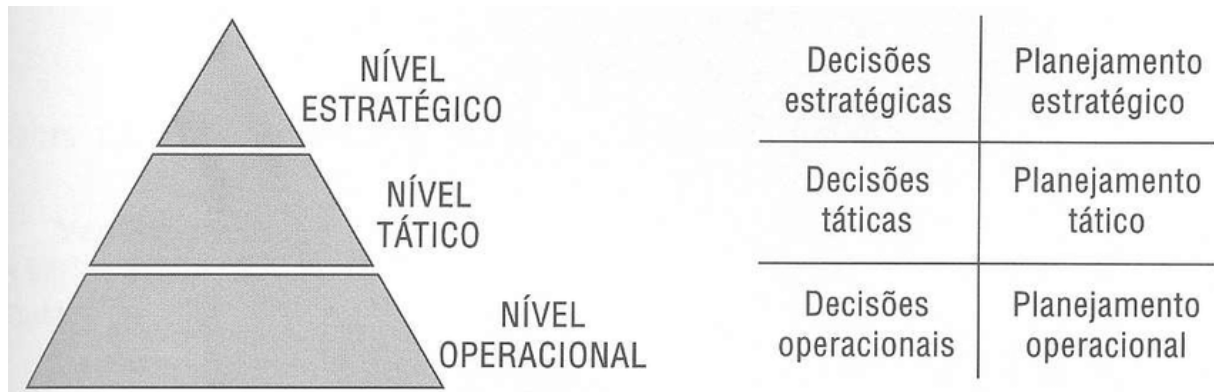
Sob a ótica da racionalidade, planejar é um processo que envolve atividades analíticas e de programação que incluem: definição de problemas, exame de alternativas, decisão, ação, controle e resultados. É o uso do raciocínio lógico na busca de solução a problema ou situação para o qual se [definem objetivos], metas, compromete-se recursos e desenvolve-se ações articuladas. (MEYER, 2005, p. 376).

A dimensão política do planejamento, segundo Meyer e Lopes (2003) ressalta o processo de negociação entre grupos de interesse que elaboram o planejamento, apontando a importância do seu apoio e participação efetiva.

A dimensão simbólica do planejamento destaca, conforme Meyer e Lopes (2003) a importância do planejamento como símbolo, remetendo uma visão de *status* gerencial, de organização confiável e ordenada para as pessoas.

Oliveira (2010) aponta três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2010, p. 15).

O planejamento estratégico é o processo administrativo de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que fornece, conforme Oliveira (2010), a base metodológica para encontrar o melhor caminho a ser seguido, tendo-se em vista otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. Esse tipo de planejamento envolve a formulação de objetivos e a seleção de estratégias, levando em consideração as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

O planejamento tático, de acordo com Oliveira (2010), é a metodologia administrativa de responsabilidade dos níveis organizacionais intermediários para otimizar determinada parte, e não a empresa como um todo. Sua principal finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis de acordo com a estratégia previamente determinada, assim como o estabelecimento de políticas orientativas do processo decisório da empresa.

O planejamento operacional é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados,

elaborados pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades diárias da empresa (OLIVEIRA, 2003).

Cruz (2017) destaca que o plano tático e o plano operacional não são iguais, apesar de parecerem semelhantes, por serem desdobramentos do planejamento estratégico. Ambos se complementam: enquanto o plano tático se preocupa com “o que fazer”, o plano operacional “detalha como fazer”. Dessa forma, o planejamento operacional chega mais perto do dia a dia das organizações. Além disso, o autor aponta que um dos principais benefícios da construção integrada do planejamento operacional ao planejamento estratégico é o de permitir administrar qualquer organização com base nos objetivos traçados para esta.

De acordo com Maximiano (2011), o processo sistemático de planejamento estratégico implica em uma série de análises e decisões a serem tomadas e suas principais etapas podem ser definidas como a seguir:

- 1 - Análise da situação estratégica presente na organização (Onde estamos? Como chegamos aqui?);
- 2 - Análise do ambiente – ou análise externa (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?);
- 3 - Análise interna (Quais são nossos pontos fortes e fracos?);
- 4 - Definição do plano estratégico (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?) (MAXIMIANO, 2011).

Existem várias formas de desenvolver o planejamento estratégico, e o primeiro passo, de acordo com Almeida (2003) é discutir qual a missão da organização. A missão indica a razão de ser da organização e delimita seu campo de atuação, bem como aponta a possibilidade de expansão das ações. Os valores da organização também podem ser definidos para nortear o estabelecimento da sua estratégia.

Para realizar a estratégia, Almeida (2009) aponta quatro atividades com o intuito de orientar o processo: a análise dos aspectos internos, a análise do ambiente, a comparação da orientação com o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia vigente.

Na análise dos aspectos internos, ocorre a conscientização dos pontos fortes e fracos, de forma a maximizar a eficiência da organização.

Na análise do ambiente, são levantadas as oportunidades e ameaças, de forma a servir como base para se chegar à eficácia da entidade. É um dos pontos mais complexos e geralmente mais importantes do planejamento estratégico.

Na comparação da orientação com o campo de atuação, verifica-se a coerência entre aquilo que a organização se propõe a fazer com aquilo que ela está efetivamente fazendo. Essa relação contribui para o sucesso da organização.

No estabelecimento da estratégia vigente é feito o acompanhamento da estratégia que vem sendo seguida, de forma a dar continuidade na estratégia que vinha sendo desenvolvida.

4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O PDI é um instrumento norteador que abrange o planejamento estratégico, a avaliação institucional das IES e um dos principais eixos de referência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), de acordo com Segenreich (2005).

Muriel (2006, p. 61) define o PDI como:

[...] uma programação para que a Instituição de Ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão institucional, objetivos, estratégias e planos de ação que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico. O PDI visa desenvolver a instituição.

O PDI tem sua origem atrelada à LDB de 1996, em seu artigo 9º, inciso VIII, ao dar a incumbência à União de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de ensino superior, e artigo 46, ao condicionar a autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de instituições de ensino superior a um processo regular de avaliação (BRASIL, 1996).

Apesar das atribuições enunciadas pela LDB, o seu detalhamento operacional ocorre posteriormente, pelo Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), que define no artigo 17, inciso II, o PDI como um dos itens obrigatórios para a avaliação institucional do desempenho individual das instituições de ensino superior, organizada e executada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Por meio do Parecer CNE/CES nº 1.366, de 12 de dezembro de 2001, o Conselho Nacional de Educação (CNE) destaca o PDI como elemento fundamental e obrigatório na Política do Ensino Superior Brasileira, reforçando a importância e a relevância do documento na determinação da missão e na elaboração de estratégias necessárias para atingir os objetivos e metas estabelecidas livremente por cada instituição (BRASIL, 2001).

O papel do PDI é reforçado pela Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002, que estabelece em seu artigo 6º que o credenciamento e reconhecimentos das instituições de ensino superior ficam condicionados à aprovação pelo MEC do seu plano, preparado para um período de cinco anos, incluindo os seguintes itens:

[...]

I - plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente inclusive eventuais substituições, infraestrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes curriculares nacionais aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação;

II - critérios e procedimentos editados pelo Ministério da Educação, reguladores da organização, supervisão e avaliação do ensino superior;

III - descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede;

IV - projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de autoavaliação institucional, bem como os de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos (BRASIL, 2002, p. 2).

O texto da Resolução traz uma ideia de que as instituições poderão expressar livremente sua proposta de trabalho, mas de acordo com Segenreich (2005) existem contradições entre a criatividade e a liberdade do documento com a determinação de eixos temáticos obrigatórios estabelecidos com o propósito de servir de referenciais para análises subsequentes de comissão designada pelo MEC.

A aprovação do Plano Nacional da Educação (PNE) 2001-2010 pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, institui no seu artigo 4º o Sistema Nacional de Avaliação pela União, estabelecendo os mecanismos necessários para acompanhar as metas estabelecidas no documento. O plano estabelece diagnóstico, diretrizes, objetivos e metas para cada nível educacional, dando-se ênfase aos processos de avaliação nas diretrizes para a educação superior e regulação do seu sistema. O panorama traçado pelo documento ainda aponta que o ensino superior brasileiro enfrenta sérios problemas que serão agravados em caso de não estabelecimento de uma política de renovação e desenvolvimento (BRASIL, 2001).

Um amplo debate nacional sobre a avaliação da educação superior e a proposta de constituição de um sistema nacional de avaliação foi promovido pela Comissão Especial de Avaliação (CEA), designada pelas Portarias MEC/SESu nº 11 de 28 de abril de 2003 e nº 19 de 27 de maio de 2003, com o objetivo de subsidiar a elaboração de seu relatório (BRASIL, 2003).

Em 14 de abril de 2004, é instituído o SINAES, pela Lei nº 10.861/2004, com o objetivo de assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes

e, com a finalidade de melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da sua oferta, aumentar permanentemente a sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e especialmente promover o aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional (BRASIL, 2004). Griboski, Peixoto e Hora (2018) consideram que a criação do sistema nacional de avaliação promoveu um cenário favorável para a expansão da educação superior brasileira.

A referida Lei, em seu artigo 3º, com o objetivo de avaliar as instituições de educação superior, torna obrigatório dentre outros itens a missão e o plano de desenvolvimento institucional, passando a ser um dos principais eixos de referência da avaliação da educação superior conforme Segenreich (2005).

O primeiro instrumento de avaliação externa das instituições de educação superior foi instituído pela Portaria nº 4, de 13 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005) incumbindo a Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior (DEAES) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) avaliar o conjunto de dimensões e critérios estabelecidos pelo SINAES posteriormente através da Portaria nº 300, de 30 de janeiro de 2006 (BRASIL, 2006). Em 17 de outubro de 2008, a Portaria nº 1.264 revoga a Portaria anterior, substituindo, dentre outros, os critérios avaliativos do PDI e da missão institucional, limitando esse critério a dois itens. Em 31 de janeiro de 2014, a Portaria nº 92 revoga a Portaria anterior e estabelece nove itens para avaliação do eixo 2 relativo ao desenvolvimento institucional:

[...]

2.1 Missão institucional, metas e objetivos do PDI.

2.2 Coerência entre o PDI e as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação.

2.3 Coerência entre o PDI e as práticas de extensão.

2.4 Coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural.

2.5 Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à diversidade, ao meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural.

2.6 Coerência entre o PDI e as ações institucionais voltadas para o desenvolvimento econômico e social.

2.7 Coerência entre o PDI e ações de responsabilidade social: inclusão social.

2.8 Coerência entre o PDI e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e igualdade étnico-racial.

2.9 Internacionalização: coerência entre o PDI e as ações institucionais (BRASIL, 2014, p. 5).

O novo ciclo do PNE 2014-2024, instituído pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, reforça a necessidade de melhoria da qualidade do ensino superior e fixa um conjunto de metas, com destaque para as estratégias de fortalecimento das ações de avaliação, regulação e supervisão, que de acordo com Griboski, Peixoto e Hora (2018) justificam e sustentam a construção e consolidação de um sistema nacional de avaliação.

O Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino, estabelece em seu artigo 21 os elementos necessários para a elaboração do PDI (BRASIL, 2017, *online*):

[...]

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição, que conterà, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação a distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação a distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de

estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas;

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras;

XI - oferta de educação a distância, especificadas.

Em um levantamento realizado no PDI de 63 instituições de ensino superior, Silva *et al.* (2019) observaram a predominância dos pressupostos das escolas de Design e do Planejamento explicadas na obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), especialmente pela presença do caráter prescritivo dos planejamentos universitários, assim como o caráter de longo prazo, indicado por Whittington (2006) na abordagem clássica sobre os estudos de estratégia.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

De acordo com Michel (2015), a pesquisa está inserida no cotidiano da vida das pessoas em diversas situações; entretanto, para que se possa obter qualquer avanço técnico/científico, é necessário que sejam utilizados métodos científicos.

O método utilizado para se alcançar o objetivo da pesquisa é interdependente da teoria e pode ser entendido de acordo com Vergara (2015) como a atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria por meio da intervenção do pesquisador.

Neste capítulo, apontarei o caminho metodológico que foi utilizado na pesquisa. Para essa finalidade, serão apresentados, na sequência, o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos que irão compor o escopo da pesquisa e, por fim, os instrumentos de coleta e análise das informações resumidos no quadro 3.

5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO

Para se compreender a pergunta de pesquisa proposta neste trabalho, foi utilizada uma abordagem qualitativa. Essa abordagem tem como características, conforme Yin (2016), o estudo do significado da vida das pessoas em suas condições reais, por meio de sua capacidade de representar perspectivas e opiniões dos participantes, abrangendo as condições contextuais em que as pessoas vivem, contribuindo com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes e utilizando múltiplas fontes de evidência para ajudar a explicar o comportamento social humano.

Michel (2015) ressalta ainda que a pesquisa qualitativa tem o propósito de identificar e analisar com profundidade dados e informações não mensuráveis, interpretando e entendendo motivos e significados de uma questão especificamente determinada para um grupo de pessoas.

Para esta pesquisa, a escolha da abordagem qualitativa justifica-se com base no objetivo geral de compreender o processo de implementação do PDI na visão dos gestores.

Com o intuito de contribuir com a implementação do PDI do IFSC a pesquisa possui natureza aplicada, que de acordo com Michel (2015), enfatiza um aspecto utilitário, de melhoria da qualidade de vida da humanidade por meio da utilização dos conhecimentos e resultados obtidos.

Em decorrência do interesse, conforme Triviños (2011), de se conhecer de modo profundo e abrangente a singularidade do fenômeno observado, com foco no IFSC, através da investigação da concepção dos diretores gerais de 8 campi e do Reitor e Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional e buscando, de acordo com Baptista e Campos (2019), um conhecimento que possa ser generalizável de alguma forma ou em alguns aspectos, a presente pesquisa reflete um estudo de caso e documental.

Baptista e Campos (2019) ressaltam a relevância do estudo de caso por trazer luz a fatos concretos da experiência em detrimento de abstrações provenientes da estatística.

O processo de conhecimento e identificação do problema ocorre, conforme Michel (2015), pela análise documental, em que se recorre à consulta de documentos, em especial o PDI do IFSC de 2020 a 2024 e legislação específica, para buscar informações úteis para análise e entendimento do problema.

Em relação aos fins, a pesquisa tem caráter descritivo, o qual, conforme Michel (2015), considera a influência que o ambiente externo exerce sobre a implementação do PDI do IFSC, verificando, descrevendo e explicando com precisão por observações, relações e conexões.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Esta seção trata da escolha e caracterização dos sujeitos que irão participar desta pesquisa. Gil (2019) destaca a importância do cuidado na escolha dos indivíduos que farão parte da pesquisa no sentido de garantir que a coleta de dados possibilite uma visão abrangente a respeito do problema.

Outro fator considerado importante por Gil (2019) no estudo de caso é levar em consideração o ambiente do indivíduo selecionado no estudo.

Triviños (2011) aponta o envolvimento do sujeito no fenômeno a ser estudado, o conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias em análise, a disponibilidade para participar da pesquisa e a capacidade de síntese ao expressar a essência do fenômeno como características importantes dos sujeitos da pesquisa.

O IFSC possui uma estrutura *multicampi*, conforme citado anteriormente, em que cada campi é administrado por um diretor geral, responsável, entre outras funções, pela gestão das atividades administrativas (IFSC, 2020).

De acordo com dados do IFSC (2020), a reitoria é responsável pela administração geral deste, entre outras funções, coordenando e supervisionando a execução dos planos aprovados, adotando medidas necessárias para seu cumprimento e avaliação dos resultados.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) tem a função de promover a integração entre a Reitoria e os campi, dentre outras funções, a de promover e coordenar os processos de planejamento institucional de acordo com IFSC (2020).

Tendo em vista os fatores citados acima, e a dimensão da estrutura multicampi do IFSC apresentada anteriormente, o estudo previa inicialmente a entrevista com um representante dos Diretores Gerais dos campi de cada mesorregião de Santa Catarina, com o Reitor e o Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional. Em decorrência da demora de resposta aos convites feitos por *e-mail* (que posteriormente foram aceitos pelos gestores), foram encaminhados convites a outros representantes gestores de uma mesma mesorregião fazendo com que a região do Vale do Itajaí e do Planalto Serrano tivessem dois representantes cada um.

Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa

Cargo	Região	Quantidade
Diretor Geral	Grande Florianópolis	1
Diretor Geral	Oeste	1
Diretor Geral	Sul	1
Diretor Geral	Vale do Itajaí	2
Diretor Geral	Planalto Serrano	2
Diretor Geral	Norte	1
Reitor		1
Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional		1
	Total	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para coleta de informações foi utilizada a entrevista semiestruturada e para análise foi utilizada a análise interpretativa.

Triviños (2011) aponta que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que um investigador tem para coleta de dados. Ela consiste de questionamentos iniciais baseados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que posteriormente oferecem um amplo campo de interrogativas baseadas em novas hipóteses que vão surgindo.

Algumas etapas devem ser respeitadas durante o processo de análise interpretativa. A leitura das respostas transcritas deve ocorrer de forma inicial, na sequência, o investigador deve sublinhar as ideias expostas, e que se aproximam da fundamentação teórica. E, por fim, a análise das respostas ocorre, agrupando as que são divergentes e as que coincidem entre si, tendo como base o referencial teórico do trabalho (TRIVIÑOS, 2011).

Desta forma, o roteiro da entrevista semiestruturada foi elaborado com base nos objetivos apontados preliminarmente.

Observando os protocolos de ética da pesquisa foi disponibilizado aos sujeitos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme o Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo a liberdade de participação e o uso apropriado das informações fornecidas.

A pesquisa foi apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH-UFSC) assegurando a integridade e dignidade dos participantes dentro dos padrões éticos estabelecidos pelo comitê.

Após a coleta e análise das informações os objetivos inicialmente traçados e os resultados obtidos foram confrontados e correlacionados, estabelecendo relações entre as informações coletadas através das entrevistas semiestruturadas e a base teórica que dá suporte a este estudo.

Quadro 3 - Caminho Metodológico

	Procedimentos Metodológicos
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Fins	Descritiva - Aplicada
Meios	Documental – Estudo de Caso
Técnicas e Instrumentos	Entrevista Semiestruturada – Análise Interpretativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O IFSC foi criado mediante a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina através da Lei nº11.892 de 29 de dezembro de 2008 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia em todo o país. Dentre as diversas finalidades apontadas na lei estão a oferta de educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades orientadas em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica, a promoção da integração e verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, o desenvolvimento de programas de extensão, realização e estímulo de pesquisa aplicada, produção cultural, empreendedorismo, cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico bem como a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais sustentáveis (BRASIL, 2008).

Atualmente o Instituto Federal de Santa Catarina conta com uma Reitoria e 22 campi dotados de autonomia administrativa e ofertas próprias de cursos de diferentes níveis e modalidades, espalhados por todas as regiões do estado: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Garopaba, Gaspar, Jaraguá do Sul-Centro, Jaraguá do Sul-Rau, Itajaí, Joinville, Lages, São José, Palhoça-Bilingue, São Carlos, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema, Xanxerê e o Câmpus Avançado São Lourenço do Oeste, conforme mostrados na Figura 4 (IFSC, 2020)

De acordo com o IFSC (2020), este oferta diversos cursos técnicos integrados ao ensino médio, cursos de formação inicial e continuada, cursos superiores de tecnologia, cursos de licenciatura, cursos de bacharelado e engenharia, cursos de especialização lato sensu e mestrado stricto sensu.

O PDI em vigência foi aprovado através da Resolução Consup nº 7 de 04 de março de 2020 pelo Conselho Superior, órgão máximo do IFSC, de caráter consultivo e deliberativo, composto por representantes da comunidade interna e de segmentos ligados à educação profissional e tecnológica. Sua elaboração se iniciou em agosto de 2018 tendo sido coordenada por uma Comissão Central presidida pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional com base em diretrizes propostas pelo Comitê

Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional – COPADIN (IFSC, 2020).

Figura 4 – Distribuição dos campi do IFSC no mapa de Santa Catarina.



Fonte: IFSC (2000, p.39)

6.1 A ESTRUTURA DO PDI 2020-2024

A estrutura do PDI 2020-2024 está dividida em 10 capítulos conforme o quadro 4, atendendo aos itens exigidos pelo artigo 21 do Decreto nº 9.235 apresentado anteriormente. No capítulo 1 apresenta o perfil institucional introduzindo uma síntese do marco legal, histórico, abrangência, áreas de atuação e indicadores da instituição, bem como a declaração da missão, visão e valores institucionais (IFSC, 2020).

O capítulo 2 aborda a organização administrativa trazendo informações da estrutura organizacional e dos órgãos colegiados que compõe o IFSC (IFSC, 2020).

O capítulo 3 apresenta o projeto pedagógico institucional – PPI que forma o Marco Referencial do IFSC abordando as concepções, características, diretrizes e políticas sobre educação em seu tripé ensino, pesquisa e extensão, além de assuntos estudantis e gestão (IFSC, 2020).

O capítulo 4 aborda a educação à distância trazendo informações sobre legislação, trajetória, abrangência e modelos de oferta dessa modalidade de ensino (IFSC, 2020).

O capítulo 5 que trata sobre capacidade e sustentabilidade financeira aborda a origem e gestão dos recursos orçamentários-financeiros que suportam o funcionamento e atuação da instituição junto à sociedade (IFSC, 2020).

O capítulo 6 aborda o planejamento estratégico institucional (PEI) que apresenta conceitos fundamentais à compreensão das diferentes dimensões do planejamento da instituição, assim como a análise ambiental utilizada como diagnóstico e define 18 objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores, metas e iniciativas (IFSC, 2020).

O capítulo 7 apresenta o plano de oferta de cursos e vagas dando detalhamento de cursos em oferta corrente ou com previsão de abertura no próximo quinquênio indicando de que forma irá cumprir as metas legais associadas ao Plano Nacional de Educação, a Lei de Criação dos Institutos Federais e ao Decreto do Proeja (IFSC, 2020).

O capítulo 8 trata da organização e gestão de pessoal descrevendo o perfil do corpo docente e técnico administrativo abordando assuntos de forma mais operacional, além de trazer o plano de expansão do quadro de pessoal com base na portaria MEC nº 246 de 15 de abril de 2016 (IFSC, 2020).

O Capítulo 9 aborda a Infraestrutura em quatro seções, dando na primeira seção um diagnóstico quantitativo e qualitativo dos ambientes e instalações, na segunda seção apresenta as diretrizes para atualização e ampliação da infraestrutura, na terceira seção traz o Plano Quinquenal de Infraestrutura – PQInfra projetando as demandas de infraestrutura de cada campi a longo prazo, a quarta seção apresenta o Projeto de Acervo Acadêmico Digital que é uma exigência do Decreto nº 9.235/2017 (IFSC, 2020).

Por fim o Capítulo 10 apresenta formas de implementação, acompanhamento, avaliação e revisão do documento com o intuito de construir as condições para que ele seja uma efetiva ferramenta de gestão, dando destaque a Comissão Própria de Avaliação – CPA (IFSC, 2020).

Quadro 4 – Conteúdo dos Capítulos do PDI do IFSC 2020-2024

Capítulo	Conteúdo
1	Perfil Institucional
2	Organização Administrativa
3	Projeto Pedagógico Institucional
4	Educação a Distância
5	Capacidade e Sustentabilidade Financeira
6	Planejamento Estratégico Institucional

7	Plano de Oferta de Cursos e Vagas
8	Organização e Gestão de Pessoal
9	Infraestrutura
10	Acompanhamento e Avaliação do Desenvolvimento Institucional

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

6.2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI DO IFSC

De acordo com o IFSC (2020), além do planejamento estratégico, do planejamento tático e do planejamento operacional apontados por Oliveira (2010) no capítulo 3, o IFSC considera uma quarta dimensão, conforme a figura 5, que é a dimensão político-pedagógica hierarquicamente superior as demais e de caráter “transdimensional” já que a implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) ocorre tanto diretamente pelo nível estratégico quanto indiretamente na execução dos planos táticos e operacionais, assim como, nos processos de trabalho do dia a dia.

Figura 6 – Dimensões do Planejamento Institucional do IFSC



Fonte: IFSC (2020, 116)

Na dimensão estratégica, o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) alinhado às concepções e diretrizes expressas no Projeto Pedagógico Institucional (PPI) apresenta de acordo com IFSC (2020) os objetivos, indicadores, metas e iniciativas elaboradas com base em análise ambiental interna e externa através da ferramenta Matriz SWOT e sistematizada através da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Conforme IFSC (2020), na dimensão tática o Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV) e o Plano Quinquenal de Infraestrutura (PQInfra) criam as condições para que o planejamento estratégico seja alcançado.

Na dimensão operacional, IFSC (2020) aponta que os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPC) e o Plano Anual de Trabalho (PAT) elaborados pelas unidades

gestoras responsáveis, buscam implementar a estratégia através de ações que visem a concretização da proposta pedagógica e dos objetivos estratégicos em acordo com às prioridades estabelecidas pela gestão e com as políticas concebidas e aprovadas pelos órgãos colegiados.

O IFSC conta com diferentes ferramentas de gestão e governança a fim de acompanhar e avaliar a implementação do seu PDI conforme IFSC (2020). Os órgãos colegiados como instrumentos integradores facilitam a comunicação, a coordenação e o controle dos elementos que compõem o Instituto. A Comissão Própria de Avaliação (CPA) exerce um papel muito importante no processo de avaliação e acompanhamento da implementação do plano estratégico da instituição através da elaboração e execução do processo periódico de autoavaliação institucional. Por fim o Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional (COPADIN) traz subsídios para o alinhamento institucional na busca pelo alcance das estratégias estabelecidas coletivamente para o próximo quinquênio.

O PDI compila os diversos planos e políticas estabelecendo as diretrizes que inspiram as ações que compõe o PAT de acordo com IFSC (2020), orientando o planejamento de Câmpus e Reitoria em um ciclo anual, tendo os resultados avaliados e publicizados no Relatório Anual de Gestão conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 – Ciclo do Desenvolvimento Institucional



Fonte: IFSC (2020, p. 309)

De acordo com o IFSC (2020), o PAT é composto de Projetos Estratégicos, Projetos de Infraestrutura e Ações Rotineiras, conforme mostra a Figura 8, que materializam as diretrizes estratégicas estabelecidas no PDI. As escalas de

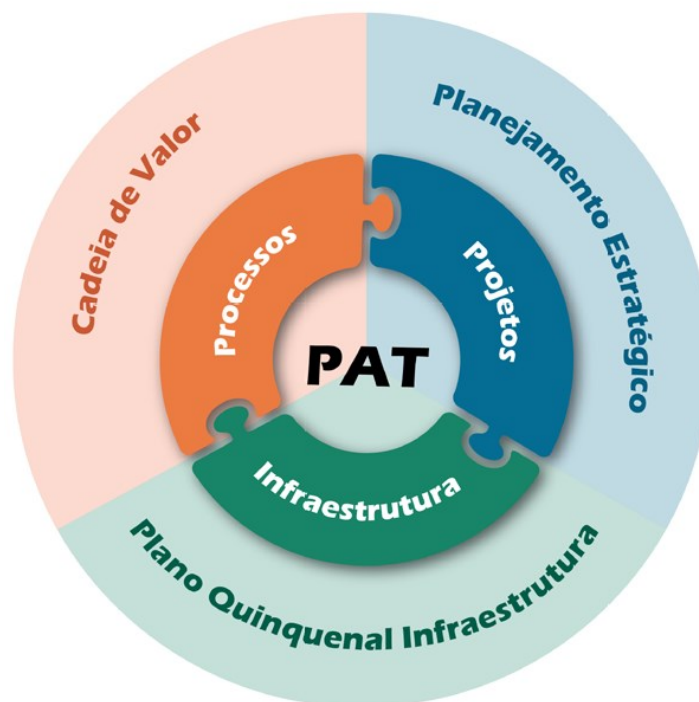
prioridades de execução anual são estabelecidas nos campi através dos colegiados e na Reitoria através dos gestores.

Os projetos estratégicos vinculados a uma das iniciativas estratégicas buscam conforme IFSC (2020) realizar os objetivos estratégicos previstos contribuindo para o alcance de suas metas.

Os projetos de infraestrutura vinculados ao Plano Quinquenal de Infraestrutura criam condições de acordo com IFSC (2020) para a execução dos objetivos estratégicos institucionais através da construção e manutenção de bens imóveis, aquisição de softwares, equipamentos e materiais permanentes.

As ações rotineiras executam conforme IFSC (2020) atividades de caráter recorrente, como pagamento de contratos e aquisição de material de consumo, assim como quaisquer outras atividades sem associação com as iniciativas estratégicas e sem impacto direto nas metas estratégicas institucionais associadas a um processo de negócio, que é um desdobramento de um macroprocesso da cadeia de valor.

Figura 7 – Componentes do Plano Anual de Trabalho



Fonte: IFSC (2020, p.310)

6.3 O PDI COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Nesta seção procuro identificar a percepção dos gestores em relação ao PDI como ferramenta de gestão. Dessa forma, o primeiro questionamento feito aos entrevistados procura entender como os gestores concebem o documento do PDI.

Apesar da diversidade de respostas dos entrevistados, elas trazem um consenso em relação ao documento ser o principal norteador da instituição conforme é possível notar nas seguintes falas:

O PDI é o caminho que a instituição vai trilhar, vai seguir para alcançar a visão dela, de que forma que ela vai cumprir com a sua missão, quais serão os objetivos estratégicos que ela vai definir, de que maneira, quais são os planos que ela vai executar. É um documento, sem dúvida, a gente entende que é o documento de planejamento mais importante da instituição (Gestor 01).

É um documento que norteia o nosso futuro, as nossas ações de futuro (Gestor 03).

A minha concepção é que ele é um plano que alinha a missão institucional dentro as diversas realidades de campus. Então, ele é realmente um documento que traz o realinhamento das propostas institucionais, da missão institucional dentro da realidade dos diversos *campi*. Então, é a partir dele onde a gente consegue fazer projeções e planejamentos a curto prazo, considera-se curto prazo, de cinco anos, e é onde realmente se reafirma ali a proposta institucional ao encontro da nossa missão (Gestor 04).

Bom, a minha concepção é que ele é uma estrutura complexa, assim como a instituição é, que prevê, então, esse direcionamento, ele prevê de forma coletiva, com a visão realmente da comunidade acadêmica o sentido para qual a instituição deve caminhar (Gestor 05).

O PDI, ele é o documento norteador aqui do Instituto Federal de Santa Catarina, na qual tem todas as diretrizes que a gente, enquanto servidor ou enquanto gestão, a gente tem como parâmetro, né? Parâmetro e como implementar isso na prática, visto que a gente sabe que, muitas vezes, o que está escrito no papel não acontece na realidade, então, é um plano, né? O que está previsto (Gestor 06).

Olha, eu vejo que ele é, ou ao menos deveria ser, o que é o nosso futuro, o nosso horizonte para onde nós estaríamos caminhando em conjunto (Gestor 07).

Com base nas falas é possível concluir que os entrevistados compreendem que PDI é um instrumento norteador da gestão conforme aponta Muriel (2006). O gestor 04 cita o alinhamento da missão institucional que corrobora com as exigências do Decreto nº 9.235 (BRASIL, 2017) e com a concepção de PDI expressa por Muriel (2006, p.61) como sendo “[...]é um plano, uma programação para que a instituição de ensino possa crescer ou fortalecer-se em sua atuação, de acordo com sua missão

institucional, objetivos, estratégias e planos de ação,[...]”. O gestor 05 destaca a construção coletiva do documento apontado por Francisco (2012) quando se refere a um instrumento de construção coletiva constituído a partir de um processo reflexivo e que busca a estruturação das pretensões da instituição possibilitando o exercício da criatividade e da liberdade na construção de políticas.

A segunda pergunta procura entender qual a importância do PDI na visão dos gestores. Novamente se observa um consenso entre os gestores em relação a essa pergunta destacando a importância do documento para a unidade em que cada um é gestor corroborando com a visão de Muriel (2006, p.61) de que “O PDI visa desenvolver a instituição.” conforme podemos notar na fala:

Eu acredito que a importância é no nível realmente de planejamento, né? Então, muitas ações que são definidas que o campus tem autonomia para implementar e para decidir dentro do campus, precisa se reportar, claro, ao PDI (Gestor 05).

O caráter institucional do documento é ressaltado na fala do gestor 07 e do gestor 09, destacando a complexidade de se planejar frente as peculiaridades regionais e de uma estrutura *multicampi* que, conforme IFSC (2020,p.115) “requerem mecanismos de gestão que garantam o fortalecimento do caráter sistêmico do Instituto e a consolidação da identidade institucional”.

A primeira importância acho que é dar uma ideia de instituição mesmo em geral. Hoje a gente está aí com 22 campus espalhados, se cada um tiver os seus objetivos e seguir uma linha, perde um pouco a ideia de ser um IFSC. O que nos une enquanto instituição é, de alguma forma, o PDI, que fala um pouco sobre a oferta que a gente vai realizar, a forma que a gente vai gerir as pessoas também, como é que a gente vai pensar o projeto pedagógico institucional, porque no IFSC o PDI está dentro do PDI, um dos capítulos. Então, eu penso que uma das grandes razões é nos dar essa ideia de unidade (Gestor 07).

Bom, acho que a importância do PDI para a unidade da qual eu sou gestor, é muito semelhante à importância do PDI para a instituição como um todo, ela tem o nosso delineamento, o nosso planejamento e toda a nossa base filosófica, então eu creio que é um documento construído coletivamente, é um documento construído dentro de um contexto histórico, ele traz marcas desse contexto histórico, ele traz as dimensões também regionais de cada campus, então está contemplado ali o nosso planejamento, a nossa visão, a nossa ideia de pôr que nós estamos aqui nessa região, de qual a nossa missão dentro desse contexto (Gestor 09).

A terceira pergunta procura entender qual o nível de conhecimento do documento por parte de cada gestor. A falta de análise, de entendimento e de uma

visão holística do PDI são apontados por Muriel (2006) como fatores que dificultam a implementação do planejamento e por meio das falas é possível observar que o nível varia bastante entre os gestores, sendo possível perceber que é maior nos casos em que há o envolvimento efetivo destes nas fases de elaboração e acompanhamento do documento através de comissões e grupos de trabalho. O Capítulo 3, que trata do projeto pedagógico institucional (PPI), o Capítulo 7, que trata do plano de oferta de cursos e vagas (POCV), e o Capítulo 9, que aborda a infraestrutura, são os mais citados entre os gestores.

Olha, eu confesso para você que não tenho, assim, o PDI na cabeça, como falei, não é? Eu não me apropriei ao ponto de estar estudando todo dia não, a gente analisa os indicadores, analisa as metas, os objetivos e procura, dentro da gestão levar dentro do objetivo do PDI, ações, discutir, debater ações, que a gente venha atender aquilo que está previsto. Não tenho esse nível de aprofundamento em cima do PDI (Gestor 03).

Basicamente, eu me ative ali as questões de planejamento de ofertas de ensino (POCV) [...] (Gestor 04).

Eu conheço algumas partes melhores do que outras. Então, a gente acaba conhecendo aquilo que precisa de alguma maneira atuar um pouco mais. De uma forma mais ampla, por exemplo, o plano quinquenal de infraestrutura que está dentro dele, o próprio plano de ofertas de cursos e vagas que é algo muito discutido e recorrente. Dentro do PPI também, quando temos diversos tipos de problemas ou de projetos (Gestor 05).

Médio. Eu não conheço a fundo, mas não conheço pouco (Gestor 08).

A gente conhece em linhas gerais, as diretrizes gerais, mas é um documento que a gente precisa estar com ele do lado, a cada passo que você dá, a cada novo curso que você vai ofertar, a cada nova proposta que você vai realizar dentro do campus, você precisa recorrer a ele o tempo todo (Gestor 09).

Tendo como diretriz a função social, o IFSC entende a importância da pluralidade de visões através de processos de decisões coletivos e participativos de todos os integrantes da comunidade acadêmica conforme IFSC (2020). Além disso, conforme Muriel (2006) a fase da elaboração deve contar com a opinião das pessoas envolvidas na instituição. Dentro dessa perspectiva a quarta pergunta procura entender qual o grau de participação o gestor teve em relação a elaboração do PDI do ciclo 2020-2024. Praticamente todos os gestores relatam alguma participação na elaboração do documento, seja atuando como gestor ou como membro da comunidade acadêmica conforme observamos nas falas:

Eu participei ativamente, fiz a análise ambiental, fiz toda a preparação, a gente envolveu os colegiados, seguindo ali todas as orientações que foram passadas pela reitoria para fazer a elaboração do capítulo 6 ali, do planejamento estratégico institucional, então participei (Gestor 01).

Eu participei somente de partes dela, né? Eu estava muito envolvido na época com a chefia do departamento de ensino ainda, não era diretor geral, então, naquela perspectiva, eu me envolvi muito mais com o próprio plano de ofertas de cursos e vagas. Então, não participei de forma mais ativa no processo (Gestor 05).

Da comissão em si, eu não participei, mas eu participei no momento que foi aberto a comunidade. Das discussões que tinha por cada eixo do plano, mas diretamente com a comissão e o grupo de trabalho eu não participei, eu participei diretamente no campus quando foi aberto para as discussões (Gestor 06).

A nossa participação foi realmente mais pontual, muito vinculada à parte da POCV e do capítulo 9 da infraestrutura, que a gente tinha que levantar e dizer quais eram os nossos objetivos a longo prazo, o que a gente ia construir. E aí, nós fizemos reuniões aqui, chamamos o pessoal para estar sugerindo, mas eu percebo ainda que há uma dificuldade mesmo em sugerir, as pessoas se sentem um pouco distantes, sabe? Na POCV, quando você joga ali, o pessoal percebe o dia a dia um pouco mais factível ali, mas agora, no restante, é aquela coisa, bota o documento disponível, abre espaço para sugestões, abre um espaço de uma espécie de uma assembleia, de um espaço onde as pessoas possam falar, mas não há muito, parece, o que ser falado. Ou ele chega já muito pronto, muito bom, ou realmente porque as pessoas não se sentem aptas, eu acho. Não tem repertório, às vezes, também para estar contribuindo em cada um daqueles pontos (Gestor 07).

[...] eu participei bastante, principalmente, das contribuições para o PPI [...]. E a outra parte que daí eu me envolvi muito, muito, muito mesmo é a do plano de oferta de cursos e vagas (POCV) [...] (Gestor 09).

Eu participei muito ativamente da elaboração desse documento, como diretora. Participo muito dele, da discussão e da rediscussão dele, também como diretora (Gestor 10).

Somente dois gestores relataram que em seus campi o processo de elaboração não ocorreu de forma coletiva que corrobora com a visão de Muriel (2006) de que “[...] representa uma fase de natureza política muito forte, sendo muitas vezes, geradora de conflitos, [...]” conforme as falas:

Praticamente nulo o meu contato no processo de elaboração. [...] na minha observação, ele não foi aberto a uma discussão geral dentro do campus naquele momento pelo gestor (Gestor 04).

[...] a gente teve umas discussões ali (no campus), mas não foi uma construção coletiva, não foi uma discussão de comunidade. [...] e acabou que a construção não foi, eu acho, da forma que deveria acontecer. Mas eu participei, de certa forma (Gestor 08).

A quinta pergunta avalia se o gestor entende o PDI como uma ferramenta de gestão no campus em que atua como gestor. É possível observar que a maioria dos entrevistados consideram a importância do documento como uma ferramenta de gestão, mas nem todos a consideram como efetiva ou associam a ela, conforme IFSC (2020), o Plano Anual de Trabalho (PAT) como ferramenta de gestão operacional do PDI, como podemos observar nas falas:

O PDI é uma ferramenta importante para que você possa saber quais são os cursos que a gente vai ofertar, qual é a área de conhecimento que a gente vai se aprofundar, qual é a modalidade, enfim, eu acho que é uma ferramenta importante, sim (Gestor 02).

Olha, ele é, sim. Até porque ele norteia o rumo do IFSC. O IFSC é um todo. Nós fazemos parte de um todo. Se essa parte não vai, o todo acaba chegando de uma outra forma ou não chega na sua, vamos dizer assim, integralidade. A nossa parte desse todo é uma parte grande. Então, ele, sim, é uma ferramenta importante, sim, na gestão. Entende-se como, inclusive, um documento em que as metas que estão previstas no PDI devem ser atingidas, como eu falei. Então, acho que nós não vamos conseguir atingir porque elas são extremamente rígidas. E por isso eu digo que ele é burocrático demais. Tem que haver o ajuste. Mas é uma ferramenta, sim, que ajuda e ajuda bastante (Gestor 03).

Na prática, não. Em teoria, sim, mas na prática, não (Gestor 08).

O Gestor 04, o Gestor 07 e o Gestor 10 evidenciam o PAT em suas falas com destaque ao Gestor 07 que descreve a mobilização coletiva para a construção do documento em seu campus e aponta para a utilização incorreta do PAT pela maior parte dos gestores como uma mera ferramenta de planejamento orçamentário que ocorreu e ainda ocorre nos diversos *campi*.

Eu penso que um dos exemplos interessantes, que eu falei brevemente no início, é mesmo na hora de fazer o PAT. Porque se nós tínhamos um problema aqui, que eu acho que acontece em outros locais também, que muitas vezes o PAT, nosso plano anual de trabalho, ele virava meramente um planejamento orçamentário. A gente partia do dinheiro que tinha e via o que podia fazer. Não é essa a ideia, a concepção, é que realmente você tenha todas as suas ações ali, algumas vão demandar dinheiro, outras não vão demandar, e aí a gente inverteu um pouco a lógica, e para inverter essa lógica a gente criou, juntou alguns objetivos estratégicos que tinham alguma semelhança, criamos pequenos grupos focais, cada um com um, dois ou até três objetivos estratégicos, dependendo da natureza deles, e pedimos que esses grupos listassem ações possíveis de se fazer aqui no campus que ajudariam a atender aquele objetivo. Aí depois a gente foi para o auditório, então cada grupo desse apresentou aos demais o que pensava em ações possíveis, depois de cada apresentação abria um espaço curto para alguma sugestão ou dúvida dos demais, e aí no final a gente saiu

com um grande painel onde tinha colunas, um painel mesmo físico de papel, onde cada coluna era um objetivo estratégico, um conjunto, e tinha lá projetos ou ações possíveis de se fazer no campus para chegar no objetivo estratégico. Então acho que ali é uma das formas de tentar materializar, tentar trazer uma parte do PDI para cá, porque não será somente o nosso campus que vai atender sozinho o objetivo estratégico, mas se cada uma das unidades não fizer a sua contribuição, o IFSC também não atende. Então, acho que esse link, qual é a contribuição de cada um para a gente atingir esse objetivo geral, às vezes fica um pouco falha, esse caminho nem sempre é tão óbvio (Gestor 07).

Hoje, para você ter uma noção, nós temos o nosso PAT, [...] a gente desenvolve, coloca ali uns projetos, que nós pretendemos executar sempre no ano anterior, [...] hoje a gente não conseguiu lançar um projeto de ensino, de pesquisa, de auxílio estudante, é bastante crítico. Então, aí, nessas horas, realmente, a ferramenta, ela não nos atende daí, né? (Gestor 04)

Então, como eu tenho essa relação muito próxima com o PDI, eu sempre tive a preocupação de todos os gestores que entram, sejam coordenadores, seja a nossa chefia DEPE (Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão), seja a chefia DAM (Departamento de Administração), a gente sempre apresenta o PDI e a gente fala dele com muito carinho e como norte, então a gente tem essa preocupação muito grande de amarrar. Aqui no campus, a gente tem um PAT muito robusto, e todo o PAT está amarrado no PDI (Gestor 10).

A sexta pergunta busca entender como o PDI 2020-2024 contribui para direcionar as ações dos campi nos casos dos diretores gerais e da instituição nos casos dos membros da administração central. É um consenso entre os gestores que o documento contribui como um norteador das ações dos campi, mas somente o Gestor 07 e o Gestor 10 ressaltam a importância do PAT neste processo, como é possível observar nas falas:

É, como eu falei, ele foi construído ali em 2019, ele é um balizador, ele mostra um caminho. É claro que esse caminho muitas vezes precisa ser reavaliado, como eu falei. Então ali tem vários dados, várias informações, que é claro, constantemente a gente está reavaliando. Então ele serve como base, mas muitas vezes você tem que, conforme alguma informação nova, reavaliar (Gestor 02).

Ajuda como norteador. De novo, como documento burocrático, às vezes a meta é aquela, mas as condições que se tem para atingir não te deixam atingir a meta. Muito embora você tenha o norte. De alguma forma, você está orientado. Esse é o objetivo (Gestor 03)

Ele é um documento que norteia toda a nossa instituição, né? A gente não pode trabalhar de forma diferente do que está no PDI, é um instrumento que normatiza e parametriza aí o nosso trabalho, em termos de regimento interno, em termos de regulamento, de todos os tipos de regulamento, de normativa, está tudo fundamentado no PDI (Gestor 06).

Eu acho que um dos pontos é esse, na hora de fazer o PAT, ou seja, na hora de definir quais são os projetos prioritários que a gente vai ter e na hora de definir como é que a gente vai alocar o orçamento, que geralmente é escasso

frente à demanda, frente aos desejos, aos anseios que a gente tem (Gestor 07).

Ele é o grande norte do campus. Então, quando nós pensamos a elaboração do planejamento, o PAT, do campus, para execução de orçamentos, projetos, ele é todo norteado pelo PDI. É lá que a gente vai olhar (Gestor 10).

A sétima pergunta procura entender se os gestores utilizam o documento em suas práticas diárias. Através das falas é possível observar que a utilização do documento é mais focada e de maneira pontual nos capítulos referentes a POCV, Infraestrutura e PPI que de acordo com IFSC (2020) constituem as dimensões táticas e político-pedagógicas. A dimensão operacional, materializada no PAT, que conforme Cruz (2017) está mais perto do dia a dia da instituição, não é citado pelos gestores.

Diária é pouco, muito pouco. A gente faz discussões, pelo menos três reuniões anuais, para olhar o PDI e ver se nós estamos no caminho. Mas, diariamente, você pegar o documento e ler, não (Gestor 03).

Na gestão diária, considerando um nível de 1 a 5, eu diria que 1, ou seja, muito pouco. Sempre no início ali de cada semestre, na reunião do conselho de gestão, a gente busca, enquanto alta gestão, observar o que está no PDI, e ver aquilo que realmente a gente consegue executar, e aquilo que tem que ser revisto, né? Então, a gente parte mais do planejamento a partir da realidade, que foi construída ao longo daquele ano, e tenta pegar alguns elementos do PDI, a gente faz esse exercício ali no início, principalmente no início de cada ano (Gestor 04).

É só sob demanda. Então, se surgir um problema, a gente vai consultar o documento ou precisa tomar alguma decisão e vai fazer uma busca a ele. O mais recorrente na direção, para mim, hoje, tem sido dentro do próprio plano de infraestrutura, em geral, muito mais. Mas, como eu disse, dependendo dos segmentos e setores, a gente busca mais em outros lugares, em outros trechos dele (Gestor 05).

É, diariamente não costumo fazer a consulta, mas quando nós temos alguma dúvida relacionada a determinada situação, que é a questão documental, a gente faz a consulta ao PDI para visualizar se é aquilo mesmo que a gente está trabalhando aqui. Mas isso, eu não posso dizer diariamente não, mas num momento ou outro a gente tem que ter acesso aí é voltar ao PDI para nos guiar aqui no campus (Gestor 06).

Diariamente, olha, confesso que não é muito não, sabe? Porque, enfim, essa parte de POCV, de infraestrutura, foi algo que a gente usa como referência, mas não usa tanto de olhar o documento. Porque como ele não é muito dinâmico, ele está parado lá há quatro anos, a gente meio que sabe o que tem lá. Então a gente usa um pouco as informações, usa ele como referência, né? Quando alguém diz, vai ter ou não vai ter, conforme o que está lá no PDI. Mas eu acho que ele teve também essa questão que atrasou um pouco a atualização, o próprio capítulo da POCV ali, ele era para ter sido atualizado pelo que está escrito lá no ano passado ainda, no início do ano passado, em 2022. Acabou não sendo, então a gente está no meio, quase 2023, não foi. Então acaba sendo um documento bastante estático, né? Então acho que é mais uma consulta mesmo, não tem tanto esse uso cotidiano (Gestor 07).

Diária, muito pouco (Gestor 08).

Olha, eu não vou te dizer que é diária, mas é o grande norte da minha atuação, minha e da minha equipe (Gestor 10)

6.4 LIMITES E POSSIBILIDADES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDI

Nesta seção procuramos entender quais os limites e possibilidades do processo de implementação do PDI através da concepção dos gestores. Oliveira (2010) aponta que as causas das falhas mais comuns durante a implementação são: a inadequação no sistema de controle e avaliação do processo de planejamento e a interação inadequada com os colaboradores da organização. No primeiro caso é muito importante um sistema adequado de controle e avaliação do planejamento respeitando uma relação de custos versus benefícios de modo que o controle não se torne um fim por si só e nem represente gastos e esforços excessivos para sua concretização. No segundo caso, a falta de participação e envolvimento no processo, bem como a falta de comprometimento e conhecimento do planejamento podem ser responsáveis em sepultar o processo de implementação

A oitava pergunta busca avaliar a distância entre o que é planejado e o que é executado no campus ou instituição em que são gestores. As respostas trazem um contexto em que a distância entre o que é elaborado e o que é implementado é considerado grande em um sintoma conhecido na literatura como “morte na gaveta” ou “Paralisia por análise” conforme Ansoff e McDonnell (1993).

Eu acho que a distância é grande, sim. Porque ele ainda é um documento de gaveta (Gestor 01).

Bom, é bem amplo mesmo, também, porque eu entendo que em algumas áreas existe uma aproximação um pouco maior, um uso realmente mais próximo daquilo que tem no PDI, mas em outras, nem tanto. Então, eu vou pegar, sei lá, de novo, volto para a oferta de cursos e vagas, é algo que a gente segue à risca. Então, é algo muito próximo, é algo que está no dia a dia. Agora, eu pego... infraestrutura é algo que a gente tenta muito buscar, mas não consegue executar por “n” outros problemas. E tem coisas, sei lá, vou pegar dentro do PPI, por exemplo, que são ideias e conceitos mais sofisticados, muitas vezes, de ensino, que até pela modalidade de oferta que nós temos, às vezes, a gente vê como algo muito longe, muito ilusório. Então, é bem amplo (Gestor 05).

Eu ainda acho que a gente precisa melhorar bastante nesse ponto específico. Da implementação, botando em prática o que está previsto no PDI, acho que a gente ainda tem um caminho longo aí (Gestor 06).

É grande. Até onde eu conheço o PDI. A gente planeja, a execução não tem nada a ver. Porque é um monte de coisa que não está na tua mão. [...]Então, sim, a gente tem planejamento, mas a execução não está muito na nossa mão para fazer o planejado. A gente vive só remanejando, não em orçamento, remanejando de maneira geral. Tipo, fazendo o que não está previsto. Tocar a máquina, tentar tocar (Gestor 08).

Pois é, então, primeira parte, no âmbito local, a gente tem bastante proximidade, porque a gente trabalha com o nosso planejamento local, ou seja, o PAT, ele sempre é um trabalho bastante realista. Eu acho que no contexto do planejamento mais amplo, e aí vamos falar do PDI, inclusive daquela parte que nós participamos no PDI, em termos da parte do prédio, da parte do desenvolvimento de cursos, dos indicadores. Então, assim, a gente está bem longe, né? Então, a gente está tentando sempre prometer ou buscar, estabelece algumas metas aqui, e a gente não consegue chegar efetivamente nelas. Então, assim, em termos de quando a gente olha para o planejamento micro, o do tempo mais curto, o do PAT, ele é um pouco mais realista. E o planejamento mais geral, que é o que a gente tem no PDI, ele fica um pouco mais distante (Gestor 09).

[...] nesse PDI especificamente a gente tem um distanciamento bem grande entre o que foi planejado e o que efetivamente foi feito (Gestor 10).

A nona pergunta explora junto aos gestores a compreensão de quais os fatores interferem no processo de implementação efetiva do plano de desenvolvimento institucional. Alguns fatores citados corroboram com aqueles apresentados por Muriel (2006) como por exemplo: os frequentes cortes orçamentários e a necessidade de formação dos gestores. Outros fatores também são levantados como a pandemia, insuficiência no quadro de colaboradores e falta de concursos públicos para suprir essa demanda, dificuldades na efetivação de processos licitatórios, questões de ordem política e a sobrecarga em suas rotinas diárias citadas como “questões operacionais” e “apagar incêndio”. Podemos observar esses fatores nas falas:

O diretor de campus, ele tem uma rotina muito complicada. A gente planeja fazer “x” coisas e chega lá e acontecem várias outras situações que acabam, o planejamento do dia, eu não estou nem falando em planejamento a longo prazo, o planejamento do dia acaba indo por água abaixo [...]. Então, acho que os dois principais fatores são a questão de necessidade de formação dos gestores e questão de pessoal, que é uma coisa difícil da gente remediar, né? (Gestor 01).

O corte orçamentário e a não realização de concurso durante esse período fez com que a gente revesse alguns conceitos que estão no PDI (Gestor 02). Eu diria que o financeiro, e junto com o financeiro a contratação, realmente, os códigos de vaga que precisaríamos para implantar efetivamente o que está previsto quanto proposta (Gestor 04).

Eu acho que são dois fatores cruciais, a limitação orçamentária e a de pessoal. O operacional também consome boa parte do nosso tempo. E quando sobra esse pequeno tempo, as outras pessoas envolvidas com a equipe de gestão estão no operacional de outras situações. Mas realmente, eu acho que o operacional, ele toma muito tempo, que é muita coisa para você resolver. Às vezes, essas muitas coisas acontecem ao mesmo tempo. E aí a gente fica limitado a não cumprir com o PDI ou o nosso próprio planejamento aqui no campus [...]. E, claro, né, talvez por falha nossa aqui, mas também em razão dos dois fatores que foi a pandemia e a turbulência

política que o IFSC passou na troca do Reitor. Foi um tempo bem ruim aí para todas as gestões (Gestor 06).

Se vai ter gente que vai participar da licitação. Se quem foi aprovado na licitação vai aceitar. Se não vai para a justiça por motivos que você não prevê. Então, você prevê um valor, daí o governo no outro ano te entrega outro (Gestor 08).

A importância de nós qualificarmos os processos de escolha de lideranças. Deveria ser um pré-requisito, a pessoa ter um conhecimento prévio, o mínimo, sobre aquilo que ela vai fazer, porque o que acaba acontecendo muitas vezes é que a gente tem processos de recomeço o tempo todo. E como o PDI é um documento longo, é um documento muito amplo, é um documento que exige conhecimentos técnicos, (o gestor) não se aprofunda, não faz, e isso atrapalha. Então eu acho que é muito importante que todo o processo de ingresso de gestor, a gente tivesse muito claro o trabalho com o PDI (Gestor 10).

A décima pergunta leva em consideração o surgimento de novas ações e demandas em decorrência de fatores que não estavam previstos inicialmente no PDI. A pandemia e as questões de ordem orçamentária são um consenso entre os gestores, além disso a exigência de questões de ordem operacional, também são citadas conforme as falas:

O maior exemplo foi a pandemia. Tivemos que fazer um ajuste enorme, que não era previsto no PDI, que são as aulas de forma online, trabalho, tudo, que não era previsto no PDI. Então, isso são ações de gestão. Todos tiveram que se adequar (Gestor 03).

Eu acho que surgiu muita coisa, principalmente por conta da pandemia. Então, foi algo atípico, uma situação que aconteceu e que exigiu novos esforços, novas construções, novas frentes de trabalho, de aquisição de materiais, de coisas, enfim. Da mesma forma, agora tem surgido, e eu não sei até onde isso vai interferir, por exemplo, essa questão de violência na escola também. Então, é outro tópico que também acredito que cria uma disrupção em cima daquilo que está planejado de uma maneira muito intensa, muito grande (Gestor 05).

No começo da gestão, a gente só ficava “apagando incêndio”, até hoje a gente “apaga incêndio”. A questão da pandemia, o trabalho remoto, isso dificultou bastante o trabalho da gestão em si (Gestor 06)

Eu acho que no contexto que a gente está hoje, com tanta coisa para fazer e com tanto problema pipocando aqui, quanto mais a gente viesse com referencial teórico sobre planejamento, mais tempo a gente ocuparia com coisas que vão para além da ação. Enfim, menos tempo a gente teria para fazer o que precisa ser feito, que é apagar incêndio e tocar o que dá (Gestor 08).

6.5 O APERFEIÇOAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PDI DO IFSC

Esta seção busca compreender como aperfeiçoar o processo de implementação do PDI no IFSC através da sugestão de cada gestor. A falta de

conhecimento que é uma das causas mais comuns na falha da implementação citada por Oliveira (2010) é apontada pelo Gestor 01 e apresentada uma sugestão de projeto de transição de gestão com a capacitação dos gestores eleitos.

Houve um consenso na fala de quase todos os entrevistados da necessidade de se incentivar não somente o envolvimento dos gestores, mas de toda a comunidade no processo. Além disso foi apontado a necessidade de um acompanhamento maior do processo, aumentando o comprometimento e um diagnóstico mais preciso sobre as ações necessárias para se cumprir os objetivos e metas propostas no documento corroborando com Oliveira (2010) que aponta a inexistência ou inadequação de um sistema de controle e avaliação do processo de implementação do planejamento estratégico como uma das causas de sua falha.

conforme podemos observar nas falas:

[...] existe a questão da formação dos gestores, que é um projeto de transição de gestão. O que é isso? Olha, eu vou ser gestor, então, o que é ser gestor? Quais são as competências estratégicas que eu preciso ter? O que eu vou fazer? Quais são as minhas atribuições regimentais? O que a área que eu vou coordenar tem de processo, sabe? Então, eu vou conhecer esses processos. O que eu preciso ter de conhecimento para lidar com as pessoas, gestão de pessoas, gestão de conflitos? Se a gente ficar no operacional, se a gente não se policiar, a gente fica no operacional o tempo inteiro (Gestor 01).

Olha, eu acho que um fator importante é incentivar a participação de todos. É difícil, não é fácil. Mas tentar mostrar que aquilo ali tem que ter a cara do instituto. Que as pessoas participando vão ser coparticipes desse processo (Gestor 02).

É uma pergunta difícil de responder. [...] Entendo que a gestão tem que pegar o PDI embaixo do braço. Pessoal, vamos debater? Ó, como é que a gente chega nesse (indicador)? Como é que tá o campus lá? Como é que tá o campus cá? Como é que a gente faz? (Gestor 03).

[...] eu penso que a gente tem que construir o PDI junto com os 22 diretores, realmente elencando o que é necessário estar no nosso PDI. Eu acho que é realmente a construção coletiva a partir dos 22 campus, uma proposta. E eu digo uma proposta onde a gente desenha o esqueleto do PDI e depois vai qualificando os membros que compõem a proposta do PDI. [...] A gente sabe que na reitoria a gente tem representantes de campus também, mas esses representantes acabam se distanciando, às vezes por quatro ou até mais anos, realmente, do que é o campus, e aí o campus tem uma realidade muito dinâmica, e aí, às vezes, não consegue trazer elementos para qualificar essa ferramenta (PDI) (Gestor 04).

Eu acredito que é o básico, com o envolvimento das pessoas, sem esse envolvimento realmente da forma que a instituição trabalha, no sentido de democracia e tudo mais. Então, eu acho que isso é uma premissa que talvez seja a base (Gestor 05).

Talvez essa comunicação com os demais campi, no sentido de um comparativo com a Pró-Reitoria para a gente poder, talvez, ver o que está faltando, o que é possível se fazer, baseando-se no que os outros campi já

fazem. Eu acho que seria um ponto de partida para a gente melhorar essa implementação. Não tem uma fórmula certa e simples para isso, não (Gestor 06).

Eu penso que em algum espaço, não sei onde, mas deveria aparecer o papel que cabe a cada um. Então, nesse sentido para ter um número determinado de professores, pesquisadores, tem que desdobrar, de alguma forma, essa meta para que as pessoas se sintam com algum compromisso, sabe? E aí, se cabe ao meu campus garantir ter 10 pesquisadores, eu vou ter que articular aqui com a chefia do Departamento de Ensino e Pesquisa e Extensão, com a coordenação, para garantir aporte, de repente, a projetos que sejam via edital da Reitoria, ou fomentar, fazer uma capacitação para quem queira elaborar projetos, para a gente conseguir ter mais captação, ter mais gente. Eu acho que faltam os campi conseguirem se perceber ali dentro daqueles objetivos estratégicos, dentro das metas que a gente coloca. Eu acho que nesse sentido falta esse desdobramento, falta esse acompanhamento mais contínuo. A gente poder chegar no fim do ano e dizer, olha, a nossa meta era ter 50% de professores pesquisadores, mas estamos só em 30% (Gestor 07).

Eu acho que reuniões frequentes com a PRODIN no sentido de entender em que pé estamos, onde deveríamos estar, correção de rota, isso ajudaria a gente, então, a buscar o norte. E depois a gente tentaria compartilhar aqui, pulverizar essa informação através de reuniões de conselho de gestão e colegiado. E até para dar um retorno para a comunidade (Gestor 08).

Se os documentos lá do micro, de todos os outros regramentos pequenos que a gente tem no contexto da instituição estivessem mais permeados pelo PDI, se a gente tivesse mais cuidado de lançar eles sob o enfoque do PDI, talvez os princípios filosóficos dele iriam permear mais o nosso trabalho, não somente porque eu tomei consciência, mas porque eu estou usando uma ferramenta que incorpora ele (Gestor 09).

Eu acho que, primeiro, é uma percepção mais clara do que é a PRODIN. Segundo, é uma percepção mais clara da importância desse documento e da percepção de que ele precisa ser revisitado. Não pode ser criado e abandonado. Depois, essa compreensão, essa apresentação pra todos de que esse é um documento norteador, porque ali dentro tem o norte pra muitas das nossas ações. Então, nós precisamos disso. E a outra questão é uma articulação dos indicadores e dos formulários, questionários, enfim, em que a gente vai buscar informações (Gestor 10).

Ao final das entrevistas, com base nas respostas dos gestores e conforme Muriel (2006, p.28) aponta que “Verifica-se em Instituições de Ensino Superior a falta de uma estrutura que viabilize a implantação das estratégias programadas em um planejamento.”, foi questionado a opinião dos gestores em relação a uma possível solução para as dificuldades enfrentadas. A sugestão dada foi a criação de uma estrutura departamental ou a nível de coordenação ligada a direção do campus. Essa estrutura seria responsável pelo desenvolvimento institucional em cada campus, criando uma conexão direta com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional de forma a suprir as dificuldades encontradas a nível de direção geral em planejar e acompanhar a implementação diante de tantas demandas. A sugestão foi bem

recebida por todos os gestores, que acreditam que esta estrutura poderia contribuir bastante conforme podemos observar nas falas:

É uma das alternativas. E aí essa ligação, não do pró-reitor, mas do diretor de desenvolvimento institucional. O pró-reitor está mais em caráter estratégico. Isso eu vejo que é mais operacional. O diretor, lá, de desenvolvimento institucional, com essa capilaridade entre os *campi*. E aí você tem um departamento nos campi que tratem com esse diretor para justamente viabilizar esse PDI, inclusive no planejamento do campus. Porque aí essa figura (chefe de departamento ou coordenador), ele trabalharia na parte de desenvolvimento do planejamento do campus, que hoje nós temos uma dificuldade (Gestor 03).

Na verdade, eu considero que seria perfeito. Realmente, eu acho que a gente teria condições de ter uma proposta de PDI elaborada a partir desse olhar desse profissional também, que está entendendo as demandas do campus, e teria todo o processo de acompanhamento realmente ali, que é o mais importante. Aí, o monitoramento e, realmente, os resultados desse monitoramento fomentam um processo de construção do futuro de um novo PDI, gerando, realmente, um ciclo aí, um ciclo, realmente, que gera um processo de qualificação, tanto na proposição, quanto no acompanhamento, quanto na análise dos resultados. Eu acho que seria excelente (Gestor 04).

Eu acho que seria uma boa estratégia, mas sem existir um acréscimo de corpo de profissionais, me parece que ainda ficaria faltando alguma coisa (Gestor 05).

Eu acho que sim, é uma estratégia, uma estratégia bem interessante. Desafogaria um pouco até a gestão mesmo do planejamento (Gestor 06).

Essa questão de ter uma pessoa mais voltada para isso, a gente teve uma discussão um tempo atrás [...] naquela época, a gente já percebia isso também, essa dificuldade, sabe? Porque fica muito entre diretor e assessor ali, às vezes, e, assim, cada um deles tem um monte de outras coisas no dia a dia, então é difícil focar só para eles, sabe? Eu sinto também bastante essa dificuldade (Gestor 07).

Todas as Pró-Reitorias do IFSC têm uma correlação no campus, né? Uma coordenadoria correlata no campus. A gente tem a coordenadoria de pesquisa, a gente tem a coordenadoria de extensão [...]. Quem é o PRODIN do campus, né? Quem é o coordenador de desenvolvimento institucional, não existe no campus, né? E, de fato, se a gente peca, uma das coisas que a gente mais peca é o planejamento (Gestor 09).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou compreender em seu objetivo geral como se efetiva a implementação do plano de desenvolvimento institucional do IFSC no ciclo de 2020 a 2024. Entende-se que o objetivo foi atingido considerando que através da pesquisa documental e sua posterior análise frente a coleta de dados realizada junto aos gestores dos campi foi possível descrever o processo de implementação do PDI do IFSC, bem como identificar a percepção dos gestores em relação ao PDI como ferramenta de gestão, descrever os limites e possibilidades do processo de implementação do referido PDI e propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento do seu processo de implementação.

O primeiro objetivo descreve o processo de implementação do PDI através da análise documental, tendo como referência o documento do ciclo de 2020-2024. O documento atende as exigências legais impostas pelo decreto nº 9.235/17 contemplando em sua totalidade os 11 elementos exigidos pelo artigo 21. É possível verificar que não somente o processo de implementação, mas também o processo de elaboração está descrito no documento com bastante detalhes oferecendo subsídios aos gestores para nortear o planejamento estratégico, tático e operacional da instituição.

O segundo objetivo buscou identificar a percepção dos gestores em relação ao PDI como ferramenta de gestão. É possível concluir que todos os gestores consideram o documento como o principal norteador da instituição alinhando a estrutura multicampi em torno de sua missão institucional. Quase todos se envolveram em algum nível na elaboração do documento evidenciando o caráter democrático e participativo do processo. Ao mesmo tempo, é possível concluir que o documento não é explorado pelos gestores em todo seu potencial ao se avaliar o nível de conhecimento de cada um em relação a ele, a sua utilização como ferramenta de gestão, a utilização em suas práticas diárias e de que forma ele direciona as ações dos *campi*. Foi possível perceber também que o plano anual de trabalho em muitos casos ainda está desvinculado, em toda a sua dimensão (projetos estratégicos, projetos de infraestrutura e ações rotineiras), do planejamento estratégico, ficando polarizado a projetos de infraestrutura conforme evidenciado pelo gestor 07.

O terceiro objetivo buscou descrever os limites e possibilidades do processo de implementação do PDI. Através das entrevistas foi possível concluir que os

gestores consideram que a distância entre o que é elaborado e o que é implementado é grande evidenciando vários fatores que contribuem para esse contexto. Os cortes orçamentários, a necessidade de formação de gestores, a pandemia, a insuficiência no quadro de colaboradores com a falta de concursos públicos para suprir essa demanda, as dificuldades em efetivar processos licitatórios, bem como questões de ordem política e sobrecarga de resolução de atividades em suas rotinas diárias de demandas imprevistas e urgentes popularmente conhecidas com o termo “apagar incêndio”.

O quarto objetivo buscou compreender como aperfeiçoar o processo de implementação do PDI do IFSC através da sugestão de cada gestor. Foi possível concluir que é necessário incentivar não somente o envolvimento dos gestores mas de toda a comunidade para se implementar o documento. É importante destacar conforme aponta Muriel (2006) a necessidade de políticas que promovam a valorização dos professores no país proporcionando condições de atuação mais efetiva na gestão, incluindo disponibilização de carga-horária para esta finalidade. A proposta de se criar uma estrutura específica para o desenvolvimento institucional em cada campus que atue junto a equipe diretiva, seja através de uma coordenação, seja através de uma chefia de departamento foi considerada como uma boa alternativa entre os gestores no sentido de qualificar o acompanhamento, aproximar os campi com todas as suas especificidades da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e pulverizar as informações localmente, gerando um maior envolvimento da comunidade e uma melhor eficácia na sua implementação.

Além disso, com base na pesquisa é possível observar as inúmeras dificuldades em se implementar um planejamento em instituições de ensino superior tendo em vista sua complexidade e especificidade que as distanciam de modelos de gestão tradicionais. No caso do IFSC não é diferente e por isso são sugeridas pelo autor algumas ações para o aperfeiçoamento da implementação do PDI, tais como:

- a socialização dos relatórios de gestão através de sua apresentação e discussão com a comunidade acadêmica nos *campi*;
- o aprimoramento da elaboração do PAT para qualificar a efetiva implementação do PDI;
- qualificar as ações da Comissão Própria de Avaliação nos *campi* no sentido de acompanhar efetivamente a implementação divulgando

relatórios e discutindo estratégias em reuniões de colegiados/conselhos de gestão;

- a elaboração de um cronograma anual nos *campi* para se discutir planejamento de forma qualificada e publicizar as informações para a comunidade.

Por fim, para pesquisas futuras se sugere aplicar o instrumento nos diretores/chefes de ensino/pesquisa/extensão e diretores de administração dos campus, bem como seu aprofundamento com foco nos PATs dos *campi*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação (CNE). Câmara de Educação Superior (CES). Resolução nº 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 mar. 2002. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_02.pdf. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, DF, 10 nov. 1937. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm. Acesso em: 12 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997. Dispõe sobre a regulamentação do §2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 abr. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 de julho de 2001. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2001/decreto-3860-9-julho-2001-342382-norma-pe.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.154 de 23 de Julho de 2004. Regulamenta o §2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jul. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes e Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, DF, p. 6975, 26 set. 1909. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 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 federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 dez. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 19.444, de 1º de dezembro de 1930. Dispõe sobre os serviços que ficam e cargo do Ministério da Educação e Saúde Pública, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, DF, 25 dez. 1930. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19444-1-dezembro-1930-506386-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. **Histórico da Educação Profissional**. Brasília: Ministério da Educação, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.p df. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. **Instituições da Rede Federal**. Brasília: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em: 13 jun. 2023

BRASIL. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 jan. 1937. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959. Dispõe sobre nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, DF, 17 fev. 1959. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/13552.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 ago. 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 jul. 1978. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16545.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.948 de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 dez. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18948.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.195, de 18 de novembro de 2005. Dá nova redação ao §5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11195.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

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 Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 de junho de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação (CNE). Câmara de Educação Superior (CES). Parecer CNE/CES nº 1.366, de 12 de dezembro de 2001. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 2001. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2001/pces1366_01.pdf. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 fev. 2014. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/legislacao_normas/2014/portaria_instrumento_n92_31012014.pdf. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Portaria nº 300, de 30 de janeiro de 2006. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Diário Oficial da União**, 31

jan. 2006. Disponível em:

http://download.inep.gov.br/download/superior/2006/avaliacao_institucional/Portaria_n300_30_01_06.pdf. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Portaria nº 1.264, de 17 de outubro de 2008. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 out. 2008. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2995-port-1264-2008&Itemid=30192. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Comissão Especial de Avaliação (CEA). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)**: bases para uma proposta da educação superior. Brasília: Editora do MEC, 2003.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. de. **Metodologias de Pesquisa em Ciências**: análises quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

BECK, G.; SOUZA, I. M. de; MATOS, R. de S. A Elaboração do PDI da UFSC. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 18., 22-24 out. 2018, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 22-24 out. 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190549>. Acesso em: 13 jun. 2023.

PEREIRA, L. C. B. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, nº 1, p. 5-42, 1998. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 13 jun. 2023.

CAMPELLO, A. M. “Cefetização” das Escolas Técnicas Federais – Projetos em disputa, nos anos 1970 e nos anos 1990. **Educ. Technol.**, Belo Horizonte, v.12, nº 1, p. 26–35, jan./abr. 2007. Disponível em:

<https://seer.dppg.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/download/92/94>.

Acesso em: 13 jun. 2023.

CASTANHO, Sérgio. Educação e Trabalho no Brasil Colônia. In: LOMBARDI, J. C.; SAVIANI, D.; NASCIMENTO, M. I. M. (org.). **Navegando pela História da Educação Brasileira**. Campinas: HISTEDBR, 2006.

CAVALCANTI, Ademilson Vedovato; ALANIZ, Érika Porceli; OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. **Limites do Sinaes na Perspectiva de Gestores da Educação Superior**. Estudos em Avaliação Educacional. São Paulo, v. 30, n. 74, p. 644-674. 2019.

Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/5870/3803>. Acesso em: 13 jun. 2023

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. São Paulo: Atlas, 2017.

DIAS SOBRINHO, José. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices**. Avaliação, Campinas, SP, v.13, n.3, p. 817–25. 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/aval/a/4trQr3brp3FM4XRvp96ZHqK/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

FISCHMANN, Aldalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 3.ed, São Paulo: Atlas, 2018.

FONSECA, Celso Suckow. **História do Ensino Industrial no Brasil**. 4 ed. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, 1986.

FRANCISCO, Thiago de Henrique Almino. **Análise das Ações que Confirmam a Relação entre o IGC e o PDI: Um Estudo em Faculdades Isoladas no Sul de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96431>. Acesso em: 13 jun. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri: Atlas, 2019.

GIOLO, Jaime. "**SINAES**" intermitentes. Avaliação, Campinas, Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 851-856, nov. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/vWbbPW5zVPPycRVyHsxsYXH/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; HORA, Paola Matos da. **Avaliação externa, autoavaliação e o PDI**. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v.23, n.1, p.178-197. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/NctWXzzfBGWJ5YCTnk846xS/?format=pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. – 5. ed., revisada e ampliada – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). PDI 2020-2024 completo (em PDF). Florianópolis: IFSC, 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XiW-lox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view?usp=sharing>. Acesso em: 13 jun. 2023.

LAPIERRE, L. **Gerir é criar**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, p. 108-117, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/38vGkLBRF6bm9CR83NdhRN/>. Acesso em: 13 jun. 2023.

LIMA, Maurício Andrade; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; SOARES, Thiago Coelho; DE LIMA Carlos Rogerio Montenegro. **Estratégia Ou Legitimidade? Análise Do Papel Dos Planos De Desenvolvimento Institucional Nas Universidades Brasileiras**. BBR Brazilian Business Review, ed. 17.1, p. 66-96, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/RBwx5KdSDvc6w7Gh9pbNFch/?lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDEIROS NETA, Olivia Moraes; MANIÇOBA DE LIMA, Eva Lídia; BARBOSA, Juliana Kelle da Silva Freire; NASCIMENTO, Francinaide de Lima Silva.

Organização e Estrutura da Educação Profissional no Brasil: da Reforma Capanema às Leis de Equivalência. HOLOS, [S. l.], v. 4, p. 223–235, 2018.

Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/6981>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MEDEIROS, Cinthia Alexandra de. **Análise do Processo de Implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014, da Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/167900/340394.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MEYER JR., V. **Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras.** Revista Alcance, Biguaçu, v. 12, nº 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4777/477748620006.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MEYER, B.; MEYER, V. **“Managerialism” na Gestão Universitária: Uma Análise de Suas Manifestações em uma Instituição Empresarial.** Revista GUAL – Gestão Universitária na América Latina, v.6, n. 3, p. 01-20, set. 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p1/25418>. Acesso em: 13 jun. 2023.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. **Planejamento Universitário: mito e realidade.** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO, 21.; CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 3., 2003, Recife. **Anais [...]**. Recife: ANPAE, 2003.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. **A Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Monttngelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MURIEL, R. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - Análise do Processo de Implantação.** Vila Velha: Hoper, 2006.

PETRI, Cristiele Aparecida; AMANTE, Claudio José; DUARTE, Juliana Fraga; MELLO, Larissa H. Webber; CUNHA, Patrick. **A Elaboração do Planejamento**

Estratégico do IFSC 2015/2019 e o Plano Anual de Trabalho. XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária . 22-24 out. Loja. 2018. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190674/102_00107.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 13 jun. 2023.

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

PORTER, Michael. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RISTOFF, Dilvo I. **Construindo outra educação: tendências e desafios da educação brasileira.** Editora Insular. Florianópolis. 2011.

ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; MELO, Pedro Antônio de. **Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Educação Superior: Uma Análise da Produção Científica na Revista Gestão Universitária na América Latina.** XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 22-24 nov. Mar del Plata 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181168>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio:** aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v.13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/YVqy7CBts4HkkmxhkJnZRx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. 2013. **Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras.** 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101072/316808.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SILVA, J. E. O. **Pensamento Estratégico em Universidades Públicas Federais Brasileiras.** 2017. 223 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186599/PCAD1028-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas; GINEZ, Marco Aurélio do Prado; BOTELHO, Jhonata Geraldo; MELO, Pedro Antônio de. **Plano de Desenvolvimento Institucional: A Existência de Planejamentos nas Universidades Públicas Federais Brasileiras.** XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. 25-27 nov. Florianópolis 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201832>. Acesso em: 13 jun. 2023.

SOARES, Manoel Jesus Araújo. **Uma Nova Ética do Trabalho nos Anos 20 – Projeto Fidelis Reis.** In: Série Documental/Relatos de Pesquisa n. 33, julho de 1995 INEP/Universidade Santa Úrsula (URB/SC). 1995. Disponível em:

<http://relatos.inep.gov.br/ojs3/index.php/relatos/article/view/4070/3616>. Acesso em: 13 jun. 2023.

STARK, R. E. Reflexões sobre a Educação Profissional a partir da Nova LDB. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 5, nº 5, p. 64–79, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9148/6572>. Acesso em: 13 jun. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de auditoria**. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília: TCU, jun. 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3230992-Relatorio-de-auditoria.html>. Acesso em: 13 jun. 2023.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

THOMPSON JR., Artur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. **Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente**, in Revista de Administração Pública, (8), 27-75, 1974. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/5965/4625>. Acesso em: 13 jun. 2023.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa e Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA – GESTORES DOS *CAMPI*

1. Qual a sua concepção sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?
2. Qual a importância do PDI para a unidade da qual é você é gestor(a)?
3. Qual o seu conhecimento a respeito do PDI do ciclo de 2020 a 2024?
4. Você participou da fase de elaboração deste PDI, de 2020 a 2024, na unidade da qual é gestor(a)? Qual o grau de contato você teve durante a elaboração?
5. Acredita que o PDI se constitui como uma ferramenta de gestão para a unidade que você comanda?
6. Como este PDI (2020 a 2024) contribui para direcionar as ações do *campus* em que você é gestor(a)?
7. Qual o grau de contato você tem com esse documento em sua gestão diária?
8. Em sua percepção, como você avalia a distância entre o que é planejado e o que é executado no *campus* em que é gestor(a)?
9. Quais fatores interferem no processo de implementação efetiva do PDI?
10. Ocorre ou ocorreu o surgimento de novas ações e demandas que não estejam previstas no PDI? Como isso foi trabalhado?
11. Qual a sua sugestão para aperfeiçoar o processo de implementação do PDI no IFSC?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA – GESTORES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

1. Qual a sua concepção sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?
2. Qual a importância do PDI para o IFSC?
3. Qual o seu conhecimento a respeito do PDI do ciclo de 2020 a 2024?
4. Você participou da fase de elaboração deste PDI, de 2020 a 2024, na unidade da qual é gestor(a)? Qual o grau de contato você teve durante a elaboração?
5. Acredita que o PDI se constitui como uma ferramenta de gestão para o IFSC?
6. Como este PDI (2020 a 2024) contribuiu para direcionar as ações do IFSC?
7. Qual o grau de contato você tem com esse documento em sua gestão diária?
8. Em sua percepção, como você avalia a distância entre o que é planejado e o que é executado no IFSC?
9. Quais fatores interferem no processo de implementação efetiva do PDI?
10. Ocorre ou ocorreu o surgimento de novas ações e demandas que não estejam previstas no PDI? Como isso foi trabalhado?
11. Qual a sua sugestão para aperfeiçoar o processo de implementação do PDI no IFSC?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Eu, Bruno Gonçalves Lopes, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa “A Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)”, sob supervisão do Professor Dr. Pedro Antônio de Melo, convido-o para participar como voluntário desta pesquisa.

A pesquisa a ser utilizada durante o mestrado em Administração Universitária, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), visa ao título de mestre. A partir deste estudo, pretendo aprimorar o processo de implementação do PDI do IFSC. Para tanto, objetivo compreender como se efetiva o processo de implementação do PDI do IFSC do ciclo 2020-2024.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC), um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado a essa universidade, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

A pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base nos objetivos a serem alcançados na pesquisa.

Espera-se, como benefício direto deste trabalho, propor alternativas de ação para o aperfeiçoamento do processo de implementação do PDI do IFSC. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem discussões sobre a implementação desse PDI.

As entrevistas serão gravadas em áudio, com tempo estimado de uma hora e, posteriormente, transcritas para a realização da interpretação por este pesquisador.

Sua participação neste estudo é voluntária, podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constantes neste Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A pesquisa não proporcionará a você qualquer tipo de benefício direto, inclusive é vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação.

É garantido a você o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não lhe será exigido, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado a você, sob responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, seja pessoa ou grupo de pessoas, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa.

Você terá acesso ao registro do consentimento, sempre que solicitado.

O pesquisador responsável (eu), que também assino este documento, comprometo-me a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS n° 510/2016, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Eu, o pesquisador, comprometo-me a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

Abaixo listo os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas por mim, o pesquisador, para minimizar ou mitigar o risco.

Quadro 5 - Riscos identificados e precauções adotadas

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante (você) da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante escolherá data, hora e local da entrevista; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a gravação de áudio da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, nesse caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas. - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que uma possibilidade remota, involuntária e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o pesquisador (eu) e seu orientador (Prof. Pedro) terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária; - Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.
Evocação de memórias e mobilização de sentimentos desagradáveis aos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Havendo necessidade, posso indicar profissionais capacitados para oferecer atendimento psicológico especializado. - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Solicito a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Seu anonimato é garantido.

O acompanhamento e a assistência ao participante (você) referentes a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas a esta pesquisa serão feitas pelo mestrando ou pelo professor orientador por telefone, e-mail ou pessoalmente, conforme segue:

- **Mestrando:** Bruno Gonçalves Lopes
Contato telefônico: (48) 98503 - 7846
E-mail para contato: bruno.lobes@ifsc.edu.br
Endereço: Departamento Acadêmico de Linguagens, Tecnologia, Educação e Ciência (DALTEC) do IFSC – *Campus* Florianópolis – Av. Mauro Ramos, nº 950 - Centro - Florianópolis (SC) - CEP: 88020-300.
- **Orientador:** Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Contato telefônico: (48) 3721-6525
E-mail para contato: pedro.inpeau@gmail.com
Endereço: Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC) - Cidade Universitária – Centro Socioeconômico (CSE) – Bloco F - 3º andar, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/nº - Trindade - Florianópolis (SC) – CEP: 88040-900.

Você, participante, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, pelo *e-mail* cep.propesq@contato.ufsc.br ou ainda pessoalmente, no endereço: Prédio Reitoria II - Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP: 88.040-400.

Agradecemos a sua participação.

Bruno Gonçalves Lopes
Mestrando

Prof. Dr. Pedro Antônio de Melo
Orientador

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo garantido que você, participante, receberá uma cópia e a outra via será para mim, o pesquisador. Vale destacar que este documento foi elaborado em duas vias, rubricadas e assinadas.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Declaro ter sido devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação, e que estou recebendo uma das vias deste TCLE, com todas as páginas numeradas e rubricadas pelas partes interessadas. Foi-me garantida a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado(a) por isso.

Assinatura _____

Florianópolis, ____/____/____