



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

RAQUEL OLIVEIRA DE LIMA

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)

JOÃO PESSOA-PB

2016

RAQUEL OLIVEIRA DE LIMA

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)**

*Artigo apresentado ao Departamento de
Gestão Pública da Universidade Federal da
Paraíba como requisito parcial à obtenção do
grau de Tecnólogo em Gestão Pública.*

Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Sabrina de Melo
Cabral.

João Pessoa-PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732p Lima, Raquel Oliveira de.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como instrumento de gestão: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) / Raquel Oliveira de Lima. – João Pessoa, 2016.

25f.: il.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Sabrina de Melo Cabral.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública) – UFPB/CCSA.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). 2. Gestão estratégica. 3. Planejamento estratégico. 4. Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia da Paraíba (IFPB). I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 35(043.2)

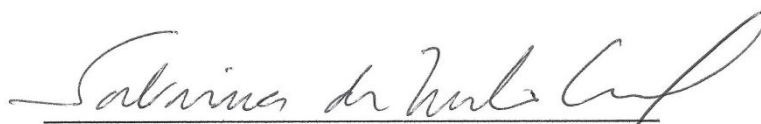
RAQUEL OLIVEIRA DE LIMA

**O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)**

Artigo apresentado ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovada em: 17 de novembro de 2016.

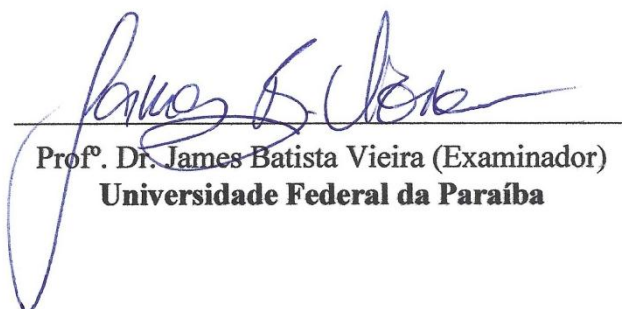
BANCA EXAMINADORA:



Prof^ª. Dr^ª. Sabrina de Melo Cabral (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba



Prof^ª. Dr^ª. Joseneide Souza Pessoa (Examinadora)
Universidade Federal da Paraíba



Prof^º. Dr. James Batista Vieira (Examinador)
Universidade Federal da Paraíba

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA (IFPB)

Autora: Raquel Oliveira de Lima - UFPB

Orientadora: Prof.^a Dra. Sabrina de Melo Cabral – UFPB

RESUMO

Neste trabalho buscou-se identificar as forças e dificuldades na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Este artigo apresentou como objetivos específicos: identificar na literatura as forças e dificuldades na elaboração de planejamento estratégico; identificar junto aos gestores do IFPB relacionados ao planejamento institucional, as forças e dificuldades na elaboração do PDI (2015-2019) e; realizar recomendações de boas práticas para elaboração do PDI do IFPB. Trata-se de um estudo de caráter exploratório, de natureza qualitativa e de caso único. As técnicas de pesquisa utilizadas foram revisão de literatura, análise documental, entrevista não estruturada e aplicação de questionário. O método de análise de dados seguiu o modelo de análise de conteúdo apoiando-se em procedimentos interpretativos e qualitativos. Como resultado, identificamos que as principais forças na elaboração do PDI foram: disponibilidade de um bom banco de dados, discussão com a comunidade acadêmica em relação ao processo de PDI e o comprometimento dos membros da equipe em consolidar uma política de planejamento na instituição e efetivar o PDI. As principais dificuldades identificadas foram: a falta de uma cultura de planejamento, de uma cultura de continuidade entre gestões, assim como falta de envolvimento dos segmentos na elaboração do plano de desenvolvimento. Com os resultados obtidos, contribuímos com algumas considerações e recomendações no intuito de fortalecer o processo de planejamento institucional.

Palavras chaves: Plano de Desenvolvimento Institucional; gestão estratégica; IFPB e planejamento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Brasil teve, nos últimos tempos, uma grande expansão da sua rede. O plano de expansão executado pelo Governo Federal possibilitou a criação de muitas unidades, inclusive sua interiorização por todo o território nacional. Conforme dados do Ministério da Educação (MEC) entre 2003 e 2016, foram construídas mais de 500 novas unidades referentes ao plano de expansão da educação profissional, totalizando 644 campus em funcionamento (BRASIL, 2016).

A Lei 11.892/08 criou os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia (IFET). Entre as finalidades e os objetivos dos Institutos Federais, estão à oferta de educação profissional e tecnológica para os níveis médio e superior, para a educação de jovens e adultos e cursos de formação inicial e continuada, objetivando promover qualificação profissional com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional (BRASIL, 2008).

Conforme colocado por Pacheco (2010), vários aspectos justificam a expansão da Rede de Educação Profissional, que contribui para defesa de uma sociedade democrática e socialmente justa. Esse autor afirma:

Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia são a síntese daquilo que de melhor a Rede Federal construiu ao longo de sua história e das políticas de educação profissional e tecnológica do governo federal. São caracterizados pela ousadia e inovação, necessária a uma política e um conceito que buscam antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa (PACHECO, 2010, p. 11).

Dito isto, o objetivo dos IFETs de atuar em favor do desenvolvimento local e regional associa-se ao compromisso na intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções, com vistas a alcançar desenvolvimento sustentável com inclusão social (PACHECO, 2010).

A adoção de soluções é a base para elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucionais. O PDI visa orientar as ações das Instituições de Ensino Superior (IES) que demandam por ferramentas de planejamento e gestão que contribuam para o desenvolvimento e efetivação das ações que foram delineadas. Por se tratar de uma IES, os IFETs vêm enfrentando ao longo do tempo grandes desafios para atender as demandas da sociedade e a execução de políticas governamentais, o que faz com que precisem se reinventar constantemente (LUZ, 2014).

Mediante orientação do Ministério da Educação (MEC), estabelecido no decreto n.º 5.773/2006, todas as IES devem elaborar o seu respectivo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é um documento com prazo de abrangência de cinco anos, e contém parte fundamental do Planejamento Estratégico da Instituição (BRASIL, 2006). Referente ao IFPB:

O Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB está fundamentado no exercício de uma gestão democrática e descentralizada, na autonomia administrativa, financeira e didático-científica, na defesa do ensino de qualidade, público e gratuito, na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão interligados com seu compromisso social, no desenvolvimento sustentável, na igualdade de condições de acesso e permanência do discente na Instituição e no fortalecimento dos convênios,

acordos de mútua cooperação, contratos e diálogos com a sociedade urbana e rural. (IFPB, 2016, p. 1).

Dessa forma, vê-se a importância do PDI como documento fundamental para orientar o planejamento e desenvolvimento de uma IES. Isso motivou a autora deste trabalho, servidora desde 2011, a realizar essa pesquisa sobre o processo de elaboração do PDI no IFPB. O estudo do PDI institucional justifica-se por permitir uma análise das ações de planejamento com propositura de meios e estratégias para melhoria do mesmo.

O recorte temporal aqui estudado abrange o período do último PDI formulado, referente aos anos de 2015 até 2019. O presente trabalho tem a intenção de contribuir academicamente para o conhecimento dos PDIs dos Institutos Federais no Nordeste, colaborar para a otimização das práticas de planejamento no contexto do IFPB, além de reforçar os estudos já realizados sobre o tema.

Em levantamento bibliográfico realizado sobre PDI, nos últimos anos, os trabalhos encontrados abordam principalmente os seguintes aspectos: processo de elaboração (GUEDES, SCHERER, 2015), (FERNANDES et al, 2009); instrumento de gestão e aplicação de políticas públicas (LUZ, 2014); instrumento de planejamento e gestão (JUNIOR, PARENTE, 2015), (RAMOS et al, 2014), (REDE FEDERAL, 2013); análise de PDI (PICCHIAI, 2012).

Nos trabalhos elencados acima buscou-se, primordialmente, estudar o processo de elaboração e análise de PDIs nas IES, na procura de constatar se o mesmo não passava de um instrumento puramente burocrático ou se também pode ser considerado uma ferramenta de planejamento e gestão para as instituições. Como resultado, em linhas gerais, observou-se que: as IES reconhecem o PDI como uma importante ferramenta de gestão e planejamento na dimensão estratégica; que no seu processo de formulação e execução deve haver mais transparência e participação da comunidade acadêmica; que as estratégias formuladas permitam mais eficácia e eficiência ao plano; e que instrumentos para o monitoramento e execução do PDI devem ser adotados.

Após situar as referências mais recentes sobre PDI, cabe apontar a questão norteadora da pesquisa: quais as forças e as dificuldades na elaboração de um PDI de uma IES? Fundamentado nisto, delineiam-se os objetivos deste estudo. O presente estudo tem como objetivos: Identificar na literatura as forças e dificuldades na elaboração de planejamento estratégico; Identificar junto aos gestores do IFPB, relacionados ao planejamento

institucional, as forças e dificuldades na elaboração do PDI (2015-2019) e; Realizar recomendações de boas práticas para elaboração do PDI do IFPB.

2. Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional

O planejamento nas organizações pode ocorrer sob várias metodologias. Mas pode-se proferir que, independente da metodologia aplicada, é um processo que ocorre de forma contínua podendo ser aplicado a qualquer situação-problema do presente, médio e longo prazo. Pode ser compreendido como o processo de mediação entre predição e previsão, onde se calcula o que poderá ocorrer no futuro, prevendo possibilidades e preparando planos para enfrenta-lo (MATUS, 1989). No planejamento se procura delinear os caminhos de forma mais eficiente e traçar estratégias, na pretensão de alcançar uma situação futura desejada ou chegar o mais próximo possível da mesma (OLIVEIRA, 2013).

As organizações buscam na estratégia e no planejamento formas de corrigir falhas passadas, e projetar um olhar para o futuro, que mesmo sendo incerto precisa ser trabalhado e previsto. Esse processo contribui para que as organizações estejam mais bem preparadas para as mudanças (RIBEIRO, 2015). Para Mintzberg *et al* (2010) a estratégia pode ser definida de cinco formas: i) como um plano, isto é, o que se pretende fazer para o futuro; ii) como um padrão, que seria a adequação em comportamento ao longo do tempo; iii) como algo deliberado e emergente, em que planos foram realizados como previstos, mas também, padrões foram realizados em reação a eventos inesperados; iv) como posição e perspectiva, isto é, o modo fundamental de uma organização fazer as coisas, na qual sua posição está em conformidade com a perspectiva existente; v) como um truque, onde se utiliza de uma manobra para enganar o oponente.

A incapacidade ou dificuldade de levar uma organização a adotar determinadas estratégias ou cumprir planos é uma fonte habitual de frustração e desencanto para os planejadores, enquanto a frequente incoerência dos projetos e planos elaborados serve para desencanto na organização quanto a utilidade real do planejamento (CASTOR e SUGA, 1988, pag. 103 apud RIBEIRO, 2015, pag. 8).

Para Souza (2010), as organizações objetivam com o planejamento respostas para diversas necessidades institucionais, tais como: estabelecer o foco de prioridades; identificar oportunidades de melhoria; buscar sinergia organizacional e alcançar visão de futuro. Assim, se analisa as organizações sobre vários ângulos, na tentativa de redirecionar os caminhos para melhoria das ações e de visualizar o futuro para mensurá-lo.

Primeiramente adotado nas empresas privadas, o planejamento estratégico também vem sendo desenvolvido em muitas instruções públicas. Para Oliveira (2013) o plano estratégico é um planejamento de longo prazo que considera toda a organização, elaborado pelos níveis mais altos a fim de estabelecer a melhor direção a ser seguida, levando em consideração as influências externas e internas do ambiente em que as organizações estão inseridas. Neste processo, a instituição se mobiliza para construir o seu futuro de forma a estabelecer como pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos (SERTEK, GUINDANI E MARTINS, 2011).

Entre os principais modelos de planejamento estratégico aplicados ao setor público, destaca-se a análise SWOT e o Planejamento Estratégico Situacional (PES). O PES é uma superação da rigidez técnica e limitação ao aspecto econômico do planejamento normativo. Nele se articula a técnica com a política, o deve ser com o pode ser, de forma a adequar as ações aos objetivos e aos meios para alcançá-los (MATUS, 1989; FILHO, MÜLLER, 2002).

A análise SWOT é habitualmente utilizada para a avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. A técnica faz a análise do ambiente interno e externo, e se bem aplicada, configura a missão e a visão da organização. A análise do ambiente interno diz respeito às variáveis internas e controláveis - pontos fortes/forças e pontos fracos/fraquezas – que podem propiciar uma situação favorável a ou desfavorável a organização. No ambiente externo são analisadas as ameaças e oportunidades, que são variáveis não controláveis e que podem atrapalhar ou ajudar o desenvolvimento da organização. Porém ressalta-se que independente do modelo de planejamento adotado, o diagnóstico da organização, é uma etapa fundamental que deve anteceder ao processo de formulação do planejamento. O diagnóstico faz uma análise do ambiente como um todo, o que ajuda a compreender a organização e a situação em que se encontra (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011; OLIVEIRA, 2013).

Neste trabalho, o foco será a análise interna, com a finalidade de identificar as forças (fatores facilitadores) e as fraquezas (fatores dificultadores) no processo de elaboração e execução do PDI. O PDI, apesar de ser uma exigência administrativa do MEC as IES, transformou-se em uma importante ferramenta de gestão e participação da comunidade no processo de planejamento (LUZ, 2014). Todas as ações, serviços e programas desenvolvidos dentro das IES, estão diretamente relacionados com o PDI. Sua importância vem em razão de ser o principal norteador do planejamento estratégico, onde se define a missão da instituição e

as estratégias para atingir suas metas e objetivos, como também por ser um instrumento de autoavaliação institucional (UEPB, 2016).

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (MEC, 2007, p. 1).

O PDI é de fato parte do planejamento estratégico para as IES, e possibilita estruturar um planejamento adequado com a realidade e a complexidade do sistema o qual estão inseridas, com a finalidade de otimizar os recursos, o processo de gestão, gerar boas estratégias e a consecução dos objetivos institucionais (NOVAES et al, 2009). Ao destacar a relevância do PDI:

A sua construção permite que a IES realize uma análise de sua forma de governança, possibilitando que sejam avaliados seus pontos fortes e fracos, bem como suas forças e fraquezas. Nesse aspecto, a elaboração do PDI corresponde a um momento de reflexão sobre a Instituição que se almeja e pode resultar em uma excelente oportunidade para o seu aprimoramento, tanto no que diz respeito à forma de gestão da IES, como na execução das metas e objetivos nele previstas (LUZ, 2014, p. 87).

A construção e execução do PDI devem estar de acordo com um planejamento estratégico não estático, receptível ao ambiente e a demanda do mercado com o objetivo de gerar benefícios para toda coletividade (LUZ, 2014). Conforme o Decreto nº 5.773, de 2006 discrimina no artigo 16 os elementos básicos que devem conter no PDI (BRASIL, 2006, p. 1):

- I - missão, objetivos e metas da instituição;
- II - projeto pedagógico da instituição;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição;
- IV - organização didático-pedagógica da instituição;
- V - perfil do corpo docente;
- VI - organização administrativa da instituição;
- VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas;
- VIII - oferta de educação à distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
- IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

A elaboração do PDI é de forma livre, no entanto os elementos acima elencados fazem parte de um conjunto de eixos temáticos essenciais que necessariamente deverão estar contidos para posterior apreciação e avaliação do MEC (MEC, 2016).

O alcance dos objetivos organizacionais é um desafio perseguido pelos gestores das IES. Ter o PDI como instrumento de realização para o planejamento estratégico reforça a importância de repensar os processos de gestão, desenvolvimento institucional e não tê-lo apenas como uma mera ferramenta burocrática (JUNIOR, PARENTE, 2015). Na seção seguinte serão abordadas as questões relacionadas às forças e dificuldades na elaboração de planejamentos e PDI's.

3. Forças e Dificuldades na Elaboração do Planejamento Estratégico e no PDI

Por ser um processo que se destina a dar sentido às instituições, o planejamento estratégico não deve ser elaborado como um plano estrito, que não possa sofrer alterações. Isto porque as instituições sofrem influências do ambiente externo onde estão inseridas, e podem precisar fazer alterações no seu planejamento de acordo com as condições ambientais. Por isso há um grande dilema no processo de planejamento: como planejar e implementar o que foi formulado (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011).

De acordo com Terence (2002), alguma crítica que o planejamento estratégico tem sofrido provém do aspecto formal, estático e rígido do processo. Muitas vezes sendo formulado com excesso de estratégia, porém sem viabilidade para sua execução. Na existência de dificuldade em realizar as estratégias, haverá também problemas para alcançar as metas e objetivos pretendidos.

Conforme Sertek, Guindani e Martins (2011, p.118), para fazer o planejamento é preciso dar resposta as seguintes indagações:

Quem somos? Quais nossas habilidades? Quais os nossos problemas? Quais os nossos diferenciais? Como usaremos os nossos recursos? Quais serão as nossas prioridades? E após responder a essas perguntas, passar a segunda etapa de questionamentos: Qual o nosso objetivo principal? Quando nos organizaremos para chegar a esse objetivo? Quem fará o que e quando?

Por isso, no processo de construção do planejamento estratégico é fundamental que se faça um diagnóstico, uma análise organizacional da instituição como um todo. Nesse sentido, por possuir um sistema complexo de organização, as IES, precisam de planejadores que compreendam suas características e peculiaridades organizacionais para que a elaboração do planejamento seja efetiva (MAGALHÃES, BARBOSA e DIAS, 2006; FERREIRA et al, 2011).

Na elaboração do planejamento estratégico e do PDI nas IES, é possível encontrar percalços devidos às particularidades destas instituições, mas também é possível identificar fatores facilitadores. Magalhães, Barbosa e Dias (2006) em um estudo elencam fatores facilitadores (forças) e fatores que dificultam a concepção do planejamento estratégico em uma IES. Entre os fatores facilitadores destacam-se: o dinamismo e a adaptabilidade às situações; conduta organizada e participativa; busca de alternativas em vistas a evitar a improvisação e análise real e objetiva da instituição. Enquanto os fatores que dificultam o planejamento, aponta entre outros: o exagero no formalismo, rigidez no processo, incoerência entre teoria e prática do planejamento, realidade complexa das IES, ausência da cultura do planejamento e sistemas de comunicação ineficientes.

A função de gestão nas IES, ainda é algo negligenciado o que torna uma dificuldade para a implantação do planejamento estratégico e desenvolvimento do PDI. A dificuldade aumenta com a ausência de modelos de gestão que sejam específicos para IES, acarretando no uso de modelos de organizações privadas inadequados a realidade de uma instituição de ensino pública. As IES são instituições que precisam ter a capacidade de responder as demandas e transformações do ambiente em que estão inseridas, para isso precisam de gestores qualificados para desenvolver o planejamento e atingir os objetivos traçados. Logo outro fator que interfere de forma negativa é a escolha de pessoas por motivação política, sendo muitas vezes inexperientes para ocupar cargos estratégicos na gestão (SERMANN, MANGOLIM, MEYER JR., 2004).

Como forças facilitadoras a elaboração e implementação e planejamentos nas IES, pode-se apontar, a análise periódica das forças positivas e negativas dos ambientes interno e externo da instituição; a garantia de capacidade orçamentária para a implantação do planejamento; a vocação da instituição para a adaptabilidade de ações planejadas, buscando alternativas para adequar a essas novas exigências a sua estrutura e ao funcionamento; adoção de sistemas de inteligência organizacional para servir de apoio na tomada de decisão; a existência de liderança por parte dos gestores em vistas a conseguir envolver e mobilizar as equipes e toda comunidade acadêmica (VIANNA, 2004; BATISTA, 2006).

Em relação ao contexto específico na elaboração do PDI, existem fatores facilitadores e dificultadores de ordem interna e externa que influenciam na elaboração do mesmo. Entre os fatores facilitadores pode-se ressaltar entre outros, a abertura de discussão em relação ao processo do PDI para todos integrantes da instituição; disponibilidade de banco de dados; profissionais qualificados e bem posicionados; conhecimento da história da instituição, que

contribui para desenhar o futuro; exigência do governo para sua elaboração; comprometimento das pessoas em implantar o PDI e o planejamento. No tocante aos fatores que dificultam registra-se entre outros, a falta de uma política e cultura do planejamento, dificuldade de definir com clareza a missão e valores da instituição; carência de informações para elaboração do PDI; mudança de governo e política e burocracia muito fortes; estrutura complexa de departamentos dificultando o planejamento com um todo; descontinuidade de planos anteriores; dificuldade na análise dos dados, das informações e cenário externo da instituição; dificuldade de definir estratégias politicamente viáveis (MAGALHÃES, BARBOSA e DIAS, 2006).

Por existirem muitos elementos que dificultam a elaboração e implementação de planejamentos e PDI's nas IES, é possível afirmar através de leitura sobre o tema que as IES precisam melhor desenvolver o seu processo de planejamento ajustando os aspectos técnicos e políticos como forma de sobreviver ao ambiente de profundas mudanças e competitividade ao qual estão inseridas (SERMANN, MANGOLIM, MEYER JR., 2004).

4. METODOLOGIA

A escolha metodológica, independentemente de ser uma abordagem qualitativa ou quantitativa, deve ser norteada pelo problema que a pesquisa propõe responder (VERGARA, 2010). A pesquisa referente a este trabalho é definida como um estudo de caráter exploratório, de natureza qualitativa e de caso único fundamentado no roteiro de pesquisa social desenvolvido por Richardson (2009).

Para o desenvolvimento do conhecimento e coleta de dados para a pesquisa, foi realizada revisão da literatura, análise documental, entrevista e aplicação de questionário.

Por se tratar de um estudo exploratório, a primeira etapa da pesquisa compreendeu a realização de pesquisas bibliográficas e documentais. Fez-se uma revisão bibliográfica sobre processo de formulação de planejamentos procurando identificar na literatura as forças e dificuldades na elaboração de planejamentos e PDI. Conforme Fachin (2006) a pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de informações com a finalidade de proporcionar a compreensão sobre determinado assunto e chegar ao conhecimento esperado. Posteriormente foi realizada uma pesquisa documental, com foco na consulta do PDI para ter o conhecimento dos elementos e parâmetros que mesmo apresenta. Após essas duas etapas, foi realizada entrevista e aplicação de questionário com os responsáveis pela consolidação do PDI (2015 –

2019) do IFPB, com o objetivo de levantar informações que ajudassem a responder a pergunta da pesquisa, bem como, as forças e dificuldades na elaboração do PDI/IFPB. A entrevista e a aplicação do questionário foram realizadas com três servidores da Diretoria de Planejamento Institucional, responsáveis pela elaboração do PDI em estudo. A coleta de dados por meio de entrevista e questionário seguiu modelo adaptado a partir dos estudos desenvolvidos por Luz (2014) e Magalhães, Barbosa e Dias (2006).

O método de análise de dados seguiu o modelo de análise de conteúdo apoiando-se em procedimentos interpretativos. O roteiro para a análise de conteúdo escolhido foi o proposto por Vergara (2010), o qual apresenta, sinteticamente, os seguintes passos:

- Define-se o tema e o problema da pesquisa;
- Realiza-se revisão da literatura que dará suporte ao estudo;
- Definem-se os meios para coleta dos dados;
- Coletam-se os dados por meio dos recursos escolhidos;
- Escolhe-se o tipo de grade para análise;
- Realiza-se a leitura do material escolhido para a coleta de dados;
- Definem-se os elementos e as categorias para análise;
- Realiza-se a análise de conteúdo, tratamento dos dados e interpretação;
- Elabora-se a conclusão.

No presente trabalho o principal elemento de análise foi o PDI/IFPB, e os fatores facilitadores e dificultadores, apresentados como categorias para apreciação e reconhecimento.

Na próxima seção serão abordados os principais resultados obtidos em relação a propositura de boas práticas para elaboração do PDI e as forças (fatores facilitadores) e dificuldades encontradas na concepção do mesmo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 O PDI do IFPB e recomendações de boas práticas para elaboração

O PDI tem sua origem a partir de duas atribuições - credenciamento e avaliação - contidas na Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96) – LDB. Porém o marco legal é a lei nº 10.86/200, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Contudo, sua regulamentação apenas ocorreu a partir da edição, por parte do MEC, do Decreto nº 3.860/2001, posteriormente foi revogado pelo Decreto nº 5.773/2006. Existem

outros dispositivos legais que servem de base para a elaboração do PDI, porém o Decreto nº 5.773/2006 é o principal norteador por estabelecer os elementos mínimos que o PDI deverá contemplar (LUZ, 2014; SEGENREICH, 2005). Os elementos constituintes do PDI/IFPB (2015-2019) estão elencados no quadro abaixo:

QUADRO 1: COMPOSIÇÃO DO PDI/IFPB (2015-2019)

PDI – IFPB 2015 - 2019	
DIMENSÃO	COMPOSIÇÃO
I – PERFIL INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● MISSÃO, VISÃO, VALORES; SÍNTESE HISTÓRICA; NATUREZA INSTITUCIONAL; INSERÇÃO REGIONAL; FINALIDADES, OBJETIVOS E ÁREA(S) DE ATUAÇÃO ACADÊMICA.
II - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA; ● PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS E TEÓRICO-METODOLÓGICOS GERAIS QUE NORTEIAM AS PRÁTICAS ACADÊMICAS DA INSTITUIÇÃO; ● POLÍTICAS DE ENSINO; ● DIRETRIZES GERAIS DO ENSINO; ● QUANTIFICAÇÃO DAS METAS; ● POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA; ● POLÍTICA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO DO IFPB; ● BASES PARA A FORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES; ● DIRETRIZES ESTRATÉGICAS; ● PRINCÍPIOS DE GESTÃO.
III - CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS (PRESENCIAL E A DISTÂNCIA)	<ul style="list-style-type: none"> ● CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO PARA O PERÍODO DE VIGÊNCIA DO PDI; ● DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO; ● PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA EXTENSÃO; ● METAS PARA O PLANO DE EXTENSÃO; ● ESTRATÉGIA PARA ALCANCE DE METAS PARA O PLANO DE EXTENSÃO ● PLANO PARA ATENDIMENTO ÀS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS;
IV - PERFIL DO CORPO DOCENTE E DO CORPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO	<p><u>CORPO DOCENTE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● REQUISITOS DA TITULAÇÃO; ● EXPERIÊNCIA NO MAGISTÉRIO SUPERIOR E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL NÃO ACADÊMICA; ● CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO; ● POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO, PLANO DE CARREIRA E REGIME DE TRABALHO; ● PROCEDIMENTOS PARA SUBSTITUIÇÃO EVENTUAL DOS PROFESSORES DO QUADRO; ● CRONOGRAMA DE EXPANSÃO DO CORPO DOCENTE, CONSIDERANDO O

	<p>PERÍODO DE VIGÊNCIA DO PDI.</p> <p>CORPO TÉCNICO ADMINISTRATIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO; ● POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO, PLANO DE CARREIRA E REGIME DE TRABALHO; ● CRONOGRAMA DE EXPANSÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO, CONSIDERANDO O PERÍODO DE VIGÊNCIA DO PDI.
V – ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ● ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; ● ORGANOGRAMA INSTITUCIONAL E ACADÊMICO; ● ÓRGÃOS COLEGIADOS: ATRIBUIÇÕES, COMPETÊNCIAS E COMPOSIÇÃO; ● ÓRGÃOS DE APOIO ÀS ATIVIDADES ACADÊMICAS; ● AUTONOMIA DA IES EM RELAÇÃO À MANTENEDORA; ● RELAÇÕES E PARCERIAS COM A COMUNIDADE, INSTITUIÇÕES E EMPRESAS.
VI – POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AO CORPO DISCENTE	<ul style="list-style-type: none"> ● FORMAS DE ACESSO; ● PROGRAMAS DE APOIO PEDAGÓGICO E FINANCEIRO; ● ESTÍMULO À PERMANÊNCIA (PROGRAMA DE NIVELAMENTO, ATENDIMENTO PSICOPEDAGÓGICO); ● ORGANIZAÇÃO ESTUDANTIL (ESPAÇO PARA PARTICIPAÇÃO E CONVIVÊNCIA ESTUDANTIL); ● ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS.
VII – INFRA-ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> ● INFRAESTRUTURA FÍSICA; ● INFRAESTRUTURA ACADÊMICA (Laboratórios de Informática, Laboratórios específicos, Relação equipamento aluno/curso, Inovações tecnológicas significativas, Biblioteca, Política de atualização e expansão do acervo, Prioridades de aquisição)
VIII - AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL; ● METODOLOGIA, DIMENSÕES E INSTRUMENTOS A SEREM UTILIZADOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO; ● FORMAS DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ACADÊMICA, TÉCNICA E ADMINISTRATIVA, INCLUINDO A ATUAÇÃO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO – CPA, EM CONFORMIDADE COM O SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR – SINAES; ● FORMAS DE UTILIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES.
XI – DEMONSTRATIVO DE CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> ● PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO
X - ANEXOS	<ul style="list-style-type: none"> ● PROJETO PEDAGÓGICO DOS CURSOS PARA PRIMEIRO ANO DE VIGÊNCIA DO PDI

Fonte: A autora, com base em Brasil (2006); MEC (2007); IFPB (2014).

Analisando o PDI/IFPB e observando o quadro acima, podemos constatar que o mesmo foi elaborado com base nos dispositivos legais vigentes. Contêm na sua estrutura as dez dimensões que, de acordo com o MEC, deverá conter o PDI de uma IES. As dimensões que representam a estruturação mínima do PDI-IFPB, estão alinhadas as dimensões definidas no artigo 16 do Decreto nº 5.773/2006, que regulamenta e estabelece os elementos mínimos da composição de um PDI.

A sua estrutura documental apresentou um plano com tendência para o atendimento das exigências burocráticas do MEC, porém em entrevista com uma pessoa da equipe técnica responsável pela elaboração do PDI, declarou que o documento é também utilizado para nortear as ações e o planejamento da Instituição, não apenas sendo utilizado para cumprir uma obrigação legal de credenciamento e avaliação do MEC. Em relação aos objetivos, metas e estratégias, o plano, estabelece de forma clara, porém não faz a quantificação/percentual das metas a serem atingidas no decorrer de cada ano, somente identificando o período de sua execução.

O PDI do IFPB acrescentou em sua estrutura o perfil do corpo técnico administrativo, com sua política de qualificação, plano de carreira, expansão do corpo técnico, regime de trabalho e critérios para seleção – item não obrigatório na estrutura de um PDI. Isto pode indicar que a gestão tem o interesse na formação e capacitação dos seus servidores, visto que não basta possuir orçamento suficiente para gerir uma Instituição. Um corpo técnico-administrativo qualificado é fundamental para o planejamento e gestão dos recursos (MIZAEL *et al*, 2013).

Após o estudo do PDI, e com as informações adquiridas nas entrevistas, foi possível propor algumas recomendações/boas práticas para melhorar o plano ou a elaboração de um PDI futuro. Assim podemos sugerir como ação positiva, a realização de revisões do plano elaborado. Isto porque o PDI, em essência, sendo um planejamento, não se constitui um processo estanque, possuindo um dinamismo que exige acompanhamento constante e revisões periódicas para a viabilidade do seu cumprimento.

É interessante também, antes de iniciar a elaboração de um novo PDI, proceder com a revisão do plano ainda vigente com o propósito de comparar o planejado versus o realizado. Esse exercício irá permitir a verificação, por exemplo, de projetos em andamento (observando sua continuidade, ajuste ou extinção), como também de projetos previstos, mas não iniciados - avaliando sua permanência ou supressão.

Pode-se se propor também na elaboração do PDI que, em relação às metas estabelecidas, esteja descrito de forma clara alguns pontos:

- as ações a serem realizadas;
 - uma escala de prioridades (na perspectiva dos impactos gerados para a instituição);
 - os prazos para implementação;
 - sua quantificação percentual de quanto atingir a cada ano;
 - os responsáveis pela ação e os recursos necessários para viabilização do que foi planejado;
- indicadores de desempenho, acadêmico e administrativo, que possibilite comparar a situação atual e futura desejada.

Outro aspecto importante que a gestão da instituição poderá fazer para melhorar a construção do documento é realizar a capacitação e sensibilização de todos os envolvidos na área de planejamento institucional. Isto poderá despertar um maior comprometimento da equipe na elaboração do planejamento estratégico, para que no final se tenha um plano com legalidade e legitimidade para ser utilizado como instrumento de gestão.

Por ser um planejamento que irá guiar as ações da Instituição para os próximos cinco anos, em sua construção não poderá deixar de realizar um diagnóstico do ambiente, identificando os fatores internos e externos prioritários para alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

5.2 Forças e dificuldades na elaboração do PDI

Com os dados coletados na pesquisa de campo, foi realizada análise com o objetivo de obter informações que permitam responder à questão que norteia o presente estudo, bem como, as forças e dificuldades na elaboração do PDI/IFPB. Os participantes da pesquisa foram três servidores que, no período de elaboração do PDI, se encontravam em atuação na Diretoria de Planejamento Institucional – órgão responsável pela consolidação do PDI/IFPB 2015 – 2019. Os servidores participantes foram: o Diretor de Planejamento Institucional e equipe técnica formada por mais dois servidores, sendo um pertencente a carreira docente e o outro a carreira administrativa.

Antes de identificar as forças e as dificuldades na elaboração do PDI, considerou-se importante fazer algumas perguntas iniciais para os respondentes em relação ao PDI elaborado. Foi perguntado aos participantes da pesquisa, se ocorreu alguma

instrução/capacitação para os servidores envolvidos na construção do PDI. Com as respostas constatamos que ocorreu um encontro nacional sobre desenvolvimento institucional com foco no PDI, porém apenas o Diretor de Planejamento Institucional participou. Quando questionados sobre os fatores que provocaram o processo de elaboração do PDI, dois participantes afirmaram que a elaboração foi iniciada a partir de imposição legal do MEC, juntamente com iniciativa da gestão. Na opinião de outro participante, a imposição legal do MEC foi o fator principal. Apesar da imposição do MEC ser um grande motivador para elaboração do PDI, a partir das respostas dos dois primeiros respondentes, podemos inferir que a Instituição também possuía em sua perspectiva a intenção de trabalhar na elaboração do documento. É importante ressaltar que o PDI, apesar de obrigatório é fundamental para uma instituição de ensino, não devendo servir apenas para o cumprimento de obrigações legais e burocráticas exigíveis por órgãos superiores.

Em relação ao olhar em torno dos benefícios do PDI para a instituição, existe um consenso no ponto de vista dos entrevistados. Todos reconhecem como sendo uma ferramenta de direção institucional que norteia as ações, o cumprimento das metas e os rumos da Instituição. No que se refere ao PDI como ferramenta de planejamento e gestão, a opinião dos participantes é que o mesmo é utilizado como instrumento de gestão, porém parcialmente. O critério parcial para utilização do PDI advém de questões que impedem que o mesmo possa ser utilizado integralmente. Os entrevistados relataram os possíveis motivos para este fato: o orçamento institucional, a conjuntura política a cada ano, falta de verificação do que está ou não sendo cumprido, e o impedimento para sua execução. Essas questões demonstram que a utilização do PDI, em sua completude como ferramenta de planejamento estratégico, apesar de trazer vantagens, ainda é um desafio para a gestão das instituições de ensino.

Um dos objetivos deste trabalho foi identificar as forças e dificuldades na elaboração do PDI. Para isto foram apresentados dois quadros baseados no estudo de Magalhães, Barbosa e Dias (2006), com uma lista de itens, para que os participantes da pesquisa apontassem os fatores que contribuíram e os que dificultaram a elaboração do PDI na Instituição.

QUADRO 2: Elementos dificultadores na elaboração do PDI

ELEMENTOS DIFICULTADORES NA ELABORAÇÃO DO PDI	
DIFICULTADORES INTERNOS	
• Estabelecer missão e valores da Instituição;	
• Falta de cultura de planejamento;	

- Falta de sensibilização e estímulo a participação das pessoas;
- Definir a estratégia para trabalhar as informações obtidas nos órgãos da Instituição;
- Mudança de governo federal;
- Falta de conhecimento do conceito de planejamento;
- Poder de grupos que não estão definidos na estrutura organizacional;
- Dificuldade de avaliar aquilo que não está regimentado;
- Fato dos dirigentes não terem a formação em Administração/Administração Pública/Gestão Pública;
- Diversidade de experiência da comissão para conseguir chegar a um ponto de consenso;
- Os teóricos dificultam as questões práticas;
- Falta de envolvimento dos segmentos na elaboração deste plano de desenvolvimento;
- Estrutura de departamentos dificulta planejar como um todo;
- Os grupos pensam de forma individual;
- O planejamento não consegue interferir em grupos consolidados;
- Falta de continuidade dos planos anteriores;
- Tempo escasso devido a outras atividades dos membros responsáveis pela elaboração;
- Falta de uma política de planejamento;
- Greve na Instituição;
- Receio de aplicar um modelo de planejamento do setor privado no setor público;
- Dificuldade de repassar conhecimentos técnicos para as outras pessoas;
- Dificuldade de analisar todos os dados e informação que a instituição possui;

<ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldade de identificar e analisar o cenário externo.
DIFICULTADORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de uma análise mais quantitativa dos fatores externos; ● Falta de banco de dados; ● Falta de garantia de orçamento; ● Momento político no País; ● Orientações para o PDI ainda são um pouco vagas; ● Política e burocracia muito fortes.

Fonte: Adaptado de Magalhães, Barbosa e Dias (2006), p. 10.

Dos elementos listados no quadro acima os participantes relacionaram como fatores dificultadores internos: falta de cultura de planejamento; falta de sensibilização e estímulo a participação das pessoas; definir a estratégia para trabalhar as informações obtidas nos órgãos da Instituição; fato dos dirigentes não terem a formação em Administração/Administração Pública/Gestão Pública; falta de envolvimento dos segmentos na elaboração do plano de desenvolvimento; falta de continuidade dos planos anteriores; tempo escasso devido a outras atividades dos membros responsáveis pela elaboração; falta de uma política de planejamento; receio de aplicar um modelo de planejamento do setor privado no setor público; dificuldade de analisar todos os dados e informação que a instituição possui; e dificuldade de identificar e analisar o cenário externo.

Apesar de a pesquisa ter foco nos fatores internos, é corrente que fatores externos também afetem as instituições no seu desenvolvimento e conseqüentemente no em seu planejamento. Assim, foi solicitado para os participantes apontarem possíveis fatores externos, listados no quadro, que dificultaram a elaboração do PDI. Como resultado obteve-se os seguintes fatores relacionados: falta de uma análise mais quantitativa dos fatores externos; falta de banco de dados; falta de garantia de orçamento; momento político no País; orientações para o PDI ainda são um pouco vagas; e política e burocracia muito fortes.

QUADRO 3: Elementos facilitadores na elaboração do PDI

ELEMENTOS FACILITADORES NA ELABORAÇÃO DO PDI
FACILITADORES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none">● Disponibilidade de um bom banco de dados;● História da instituição, que ajuda a projetar o futuro;● Pessoas bem capacitadas e posicionadas;● Demanda da comunidade para a consolidação destes instrumentos de planejamento com transparência;● Discussão em relação ao processo do PDI;● Existência de docentes e servidores com experiências variadas e competência técnica em diferentes áreas de atuação;● Comprometimento dos membros da equipe em consolidar uma política de planejamento na Instituição e efetivar o PDI;● Mão-de-obra qualificada, funcionários que se comprometem com a Instituição;● Conhecimento de pessoas experientes sobre a história da Instituição.
FACILITADORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none">● Imposição legal do governo;● Programas, sistemas integrados implementados com sucesso de administração financeira e orçamentária;● Motivação no sentido de ser uma exigência e de outras instituições já terem iniciado este processo.

Fonte: Adaptado de Magalhães, Barbosa e Dias (2006), p. 12.

No tocante aos fatores facilitadores, os participantes destacaram os seguintes fatores facilitadores de ordem interna: disponibilidade de um bom banco de dados; discussão em relação ao processo do PDI; existência de docentes e servidores com experiências variadas e

competência técnica em diferentes áreas de atuação; comprometimento dos membros da equipe em consolidar uma política de planejamento na Instituição e efetivar o PDI. Como elemento externo que contribui de forma positiva, apontou-se apenas a motivação no sentido de ser uma exigência e de outras instituições já terem iniciado este processo.

Observando os fatores relacionados pelos respondentes da pesquisa, tem-se que os aspectos escolhidos corroboram com fatores facilitadores e dificultadores encontrados na elaboração e execução de planejamentos evidenciados por autores estudados na teoria, a exemplo de Vianna (2004), Batista (2006), Sermann, Mangolim, Meyer Jr. (2004) e Magalhães, Barbosa e Dias (2006).

Pode-se inferir, portanto, que no processo de planejamento, a instituição de ensino em estudo, ainda possui muitos elementos, situações internas e externas que colaboram para prejudicar esse processo. É oportuno que a gestão tenha consciência desses fatores, procurando se profissionalizar, realizar uma análise situacional, utilizando de ferramentas de planejamento estratégico, como análise da matriz Swot, a fim de buscar as melhores estratégias para anular ou mitigar os pontos fracos e as ameaças de forma que não influencie negativamente o processo de planejamento e sua execução.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento no contexto das instituições de ensino é uma prática fundamental, visto a complexidade dessas organizações para sobreviverem em um ambiente de mudanças e ao atendimento das políticas educacionais. Nesse cenário o Plano de Desenvolvimento Institucional se configura como um documento que irá guiar a instituição expondo sua missão e as estratégias necessárias para alcançar os objetivos e as metas institucionais. Este norteará os processos de planejamento e gestão institucional para uma jornada de cinco anos de exercício.

Para muitas instituições o PDI se apresenta como o planejamento estratégico consolidado. Para outras, surge para atender as exigências legais dos órgãos reguladores da educação superior. Na instituição em estudo, o PDI, é considerado como um instrumento de gestão e planejamento institucional, porém não sendo o planejamento estratégico em si, mas sim como parte do mesmo. Nesta, o processo de gestão estratégica vem sendo aprimorado, e no presente está construindo o planejamento estratégico que irá trilhar a Instituição no próximo decênio.

No tocante aos objetivos da pesquisa, estes foram alcançados após o exercício da pesquisa bibliográfica, documental, de campo e tratamento dos dados coletados. Assim, foi possível apresentar algumas considerações sobre as questões que foram objeto de estudo:

- a falta de uma cultura de planejamento, de uma cultura de continuidade entre gestões, assim como a falta de envolvimento dos segmentos na elaboração do plano de desenvolvimento são possivelmente aspectos fundamentais que se destacam como fatores dificultadores no processo;

- a disponibilidade de um bom banco de dados, discussão com a comunidade acadêmica em relação ao processo de PDI e o comprometimento dos membros da equipe em consolidar uma política de planejamento na Instituição e efetivar o PDI, se configuram como forças positivas na elaboração e implementação do plano;

- é necessário que os gestores procurem promover a cultura do planejamento e uma cultura de prestação de contas, para que os planos passem a ser concebidos pela égide de um pensamento estratégico e não da improvisação;

- Investir em capacitação das áreas envolvidas na construção e execução, possibilitará que bons PDI sejam elaborados e os envolvidos possam ter uma maior consciência de sua importância e postura ativa no processo;

- é importante que se elabore um plano de ação para execução e acompanhamento das metas previstas no documento, do contrário o PDI será utilizado apenas para cumprir como exigência legal dos órgãos superiores da educação;

Este trabalho procurou estudar o PDI como instrumento de planejamento e gestão, e nesse contexto as forças e as dificuldades encontradas para sua construção, como também sugerir algumas ações positivas para elaboração e execução do mesmo. Porém não esgota o assunto sobre o tema, existindo outras vertentes que podem ser abordadas, como: construção de uma metodologia para elaboração de PDI em instituições de ensino; PDI como instrumento de autoavaliação institucional; construção de sistema para acompanhamento do PDI.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 20 ago. 2013.

_____. Decreto n.º 5.773 (2006). **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 maio 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773compilado.htm>. Acesso em: 23 de ago. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Expansão da Rede Federal**. 2016. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

_____. Ministério da Educação. SAPIENS. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**. Atualizado em 05 jun. 2007. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> Acesso em: 23 de ago. 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2006.

MAGALHÃES, Elenice Maria; BARBOSA, Telma Regina C. G.; DIAS, Tereza Cristina. **Elementos que Influenciam o Planejamento Estratégico em Universidades: Um Estudo de Caso**. Encontro de Administração Pública e Governança (ANAPG). São Paulo: ANPAD, 2006.

FERREIRA, Aline de Oliveira; SOUZA, Fabia Maria de; DINIZ, Francisco José Lopes de Sousa; FILHO, Hélio Raymundo Ferreira; FILHO, Milton Cordeiro Farias; SANTANA, Tatiane Monte. **A Contribuição do Planejamento Estratégico Para o Alcance de Objetivos Institucionais: Estudo de Caso em uma Universidade Particular no Estado do Pará**. ANPAD - V Encontro de Estudantes de Estratégia. Porto Alegre – RS. 2011.

FILHO, Wilson Bento Figueiredo. MÜLLER, Geraldo. **Planejamento Estratégico Segundo Matus: proposta crítica**. Programa de Pós-Graduação em Geografia – UNESP, Rio Claro. Associação de Geografia Teórica – AGETEO, 2002. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/donatural.php>> Acesso em: 23 de ago. 2016.

GUEDES, Eleanora Pereira; SCHERER, Flávia Luciane Scherer. **O Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): um estudo de caso na Universidade Federal do Paraná**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 2, p. 240-253, jul./dez. 2015.

IFPB. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. Disponível em: <<https://www.ifpb.edu.br/gestao-a-vista/sobre/planejamento-e-gestao>>. Acesso em: 21 de ago. 2016.

JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças Porto; PARENTE, Míriam Lucas da Silva. **O PDI da UFT: instrumento burocrático ou instrumento de gestão? Uma breve análise**. Revista Observatório, Palmas, v. 1. 2015

LUZ, Thasiana Maria Kukulj da. **O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como Instrumento de Gestão e Aplicação de Políticas Públicas: um estudo em instituições públicas de ensino superior do Estado do Paraná**. Dissertação de Mestrado. UTFPB. 2014.

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor Presidente. Governantes governados**. Recife: Litteris Editora, 1989.

MIZAEL, Glener Alvarenga; BOAS, Ana Alice Vilas; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. **Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, set./out. 2013.

NOVAES, Amilton Luiz; CORRÊA, Filipe Toscano de Brito Simões; VIANA, José Jair Soares; FERNANDES, Sandra. **Análise do Processo de Formulação de um Plano de Desenvolvimento Institucional: O Caso de uma Instituição Pública de Ensino Superior**. IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis-RS. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo. 31. ed. Atlas, 2013.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2011.

RIBEIRO, Francisco de Assis da Silva. **Planejamento Estratégico no Serviço Federal de Processamento de Dados: análise de sua execução**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 3º edição, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo. 31. ed. Atlas, 2013.

SERMANN, Lúcia I. C.; MANGOLIM, Lúcia; MEYER JR, Victor. **Planejamento e Gestão Estratégica: Viabilidade nas IES**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <http://coloquios.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm>. Acesso em: 06 de jul. 2016.

SOUZA, Daniel Luiz de. **Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do *Balanced Scorecard* e de cenários prospectivos**. Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação. Universidade de São Paulo, 2002.

UEPB. Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: < <http://sites.uepb.edu.br/pdi/>>. Acesso em: 21 de ago. 2016.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em:< <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio>>. Acesso em: 06 de jul. 2016.