



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

HELMER SOARES VELOSO

**CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:
UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS**

Salvador

2018

HELMER SOARES VELOSO

**CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:
UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração, como requisito parcial para obtenção do
grau de mestre em Administração concedido pela Escola
de Administração da Universidade Federal da Bahia.
Orientador: Prof. Dr. Roberto Brasileiro Paixão

Salvador

2018

Escola de Administração - UFBA

V441 Veloso, Helmer Soares.

Criação negociada de indicadores para avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional: uma análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais/Helmer Soares Veloso. – 2018.

93 f.

Orientador: Prof.Dr. Roberto Brasileiro Paixão.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1.Desenvolvimento institucional – Planejamento –Avaliação. 2.Institutos federais de educação, ciência e tecnologia – Indicadores - Avaliação. 3.Indicadores educacionais. 4. Políticas públicas. 5. Ensino superior – Indicadores.I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.II. Título.

CDD – 378.101 2

HELMER SOARES VELOSO

**CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:
UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, para a seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Roberto Brasileiro Paixão (Orientador) _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Adriano Leal Bruni _____
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Reginaldo Moraes Macedo _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)

À Gleyce, Bernardo e Bianca

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelas bênçãos pelos dons que recebi e por iluminar os meus caminhos até a conclusão deste trabalho;

Aos meus pais, irmãos e familiares pelo apoio e incentivo constante;

À minha esposa Gleyce e aos meus filhos Bernardo e Bianca, pelo amor, compreensão nos momentos de ausência;

Ao meu orientador, Professor Dr. Roberto Brasileiro pela paciência, empenho e, sobretudo pelo apoio e compreensão durante a trajetória de concepção e realização deste trabalho;

À Universidade Federal da Bahia e ao IFNMG por viabilizarem a realização do programa de mestrado bem como a todos os professores e colaboradores envolvidos;

Ao amigo e Professor Frederico Mineiro pelo apoio e companheirismo e generosidade que muito colaboraram nos momentos mais difíceis;

Aos servidores que colaboraram como participantes nos Grupos Focais, pela confiança e dedicação em contribuir com o desenvolvimento do trabalho e com a instituição;

Aos meus colegas do Mestrado, pela convivência, aprendizado e apoio na realização de trabalhos e atividades.

VELOSO, Helmer Soares. Criação Negociada de Indicadores para Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional: Uma Análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais. 94 f 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste em um documento no qual se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Considerando a importância que o PDI tem para o IFNMG, envolvendo aspectos inerentes ao planejamento de suas ações e ao seu credenciamento como ofertante de cursos superiores, a presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios ao atendimento dos objetivos descritos no PDI do IFNMG a partir de uma perspectiva negociada. A pesquisa é de caráter qualitativo e documental, tendo sido utilizado o grupo focal como técnica de coleta de dados. A abordagem negociada baseada em Guba e Lincoln (1989) foi utilizada para priorização e criação de 24 indicadores para avaliação do PDI. Foram ainda analisados relatórios de gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional como parâmetros de comparação com os resultados dos grupos focais. A partir das discussões concluiu-se que os principais desafios estão associados ao desenvolvimento de uma maturidade de planejamento institucional e à superação do impacto das mudanças nas políticas de governo, que afetam a instituição, sobretudo, no que se refere a disponibilidade de recursos. Após as análises, vislumbrou-se novas perspectivas, indicando que novos trabalhos sejam realizados envolvendo a participação de gestores e servidores de outras unidades do IFNMG, uma vez que toda abordagem construída teve a colaboração apenas de servidores da reitoria, fato que se tornou uma limitação da pesquisa.

Palavras-chave: Planejamento; Avaliação; Negociação; Indicadores.

VELOSO, Helmer Soares. Negotiated Creation of Indicators for Evaluation of the Institutional Development Plan: An Analysis of the Federal Institute of Education, Science and Technology of the North of Minas Gerais. 94 p. 2018. Master Dissertation - School of Administration of UFBA, Federal University of Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The Institutional Development Plan (IDP) consists of a document that defines the mission of the higher education institution and the strategies to achieve its goals and objectives. The IDP must be closely articulated with the practice and results of the institutional evaluation, performed both as a self-evaluation and external procedure. Considering the importance that the IDP has for the IFNMG, involving aspects inherent to the planning of its actions and to its accreditation as a provider of higher courses, the present research had the objective of analyzing the challenges to meeting the objectives described in the IFNMG IDP from a negotiated perspective. The research is qualitative and documentary, and the focal group was used as a data collection technique. The negotiated approach based on Guba and Lincoln (1989) was used to prioritize and create 24 indicators for the evaluation of the IDP. Management reports and the Institutional Development Plan were also analyzed as parameters for comparison with the results of the focus groups. From the discussions it was concluded that the main challenges are associated to the development of a maturity of institutional planning and to overcoming the impact of changes in government policies that affect the institution, especially regarding the availability of resources. After the analysis, new perspectives were envisaged, indicating that new work should be carried out involving the participation of managers and servers of other units of the IFNMG, since every approach built had only the collaboration of rectors, a fact that became a limitation of the research.

Keywords: Planning; Evaluation; Negotiation; Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Qualidade, pertinência e avaliação institucional.....	27
Figura 2	Fluxograma de realização dos GFs.....	46
Figura 3	Mapa de abrangência do IFNMG por Mesorregiões.....	50
Figura 4	Estrutura Organizacional da Reitoria.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução Histórica do Conceito de Avaliação.....	23
Quadro 2	Processo da avaliação como negociação.....	34
Quadro 3	Estrutura do PDI prevista na legislação.....	37
Quadro 4	Principais documentos analisados.....	43
Quadro 5	Áreas de atuação do IFNMG	51
Quadro 6	Status de execução dos objetivos do PDI 2014-2018	57
Quadro 7	Demonstrativo da evolução das despesas do IFNMG (2009-2013) em R\$.....	66
Quadro 8	Projeção das despesas do IFNMG (2014-2018) em R\$.....	67
Quadro 9	Demonstrativo da evolução das despesas do IFNMG (2014-2017) em R\$.....	67
Quadro 10	Síntese questão 1 GFs - Pontos a serem avaliados no PDI.....	71
Quadro 11	Priorização dos pontos a serem avaliados no PDI.....	74
Quadro 12	Criação de indicadores GF1.....	75
Quadro 13	Criação de indicadores GF2.....	76
Quadro 14	Síntese do desempenho de indicadores GF1.....	78
Quadro 15	Síntese do desempenho de indicadores GF2.....	79
Quadro 16	Fatores que não contribuem para alcance de resultados	80
Quadro 17	Fatores que contribuem para alcance de resultados.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Total de alunos matriculados por campus.....	51
Tabela 2	Síntese Plano de Oferta de Cursos PDI 2014-2018.....	62
Tabela 3	Total de cursos implantados por <i>campus</i> 2014-2018.....	62
Tabela 4	Total de investimentos previstos e realizados.....	63
Tabela 5	Quantitativo de servidores do IFNMG.....	64
Tabela 6	Características pessoais e ocupacionais dos participantes dos Grupos Focais.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Distribuição percentual de servidores por unidade	65
Gráfico 2	Evolução das despesas do IFNMG(2009-2017) em milhões de R\$.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALM	Almenara
ARA	Araçuaí
ARI	Arinos
CODIR	Colégio de Dirigentes
CONSUP	Conselho Superior
DAEC	Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
DEX	Diretoria Executiva
DIA	Diamantina
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EAD	Educação à Distância
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
GF	Grupo Focal
IFES	Instituições Federais de Ensino
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
JAN	Januária
JNB	Janaúba
MEC	Ministério da Educação
MOC	Montes Claros
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PEBTT	Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIR	Pirapora
POR	Porteirinha
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROPII	Pró-Reitoria Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

REI	Reitoria
SAL	Salinas
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
SUAP	Sistema Unificado de Administração. Pública
TAE	Técnico-administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TEO	Teófilo Otoni

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização	14
1.2	Questão Orientadora da pesquisa	18
1.3	Objetivos.....	18
1.3.1	Objetivo Geral.....	18
1.3.2	Objetivos Específicos.....	18
1.4	Justificativa.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	Conceituando Avaliação.....	22
2.2	Avaliação Indutora da Qualidade na Educação.....	25
2.3	Avaliação Institucional.....	28
2.4	Avaliação Negociada.....	31
2.5	Plano de Desenvolvimento Institucional.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1	Caracterização da pesquisa.....	41
3.2	Etapas do trabalho.....	42
3.3	Análise documental.....	47
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DO IFNMG.....	49
4.1	Caracterização da Unidade.....	49
4.2	Análise Documental – PDI.....	56
5	CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES.....	69
5.1	Identificação dos Grupos.....	69
5.2	Identificação dos Pontos a Serem Avaliados.....	70
5.3	Priorização dos Pontos a Serem Avaliados.....	71
5.4	Negociação – Criação de Indicadores.....	74
5.5	Análise dos Indicadores	77
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICE A – Convite para participação no grupo focal.....	90
	APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	91
	APÊNDICE C – Roteiro do Grupo Focal.....	92
	APÊNDICE D – Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais.....	93

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As organizações estão presentes em nossa sociedade nas mais diversas formas e com uma infinidade de propósitos, seja na iniciativa privada ou no âmbito governamental. Entretanto, por mais diferentes que as organizações possam se apresentar, uma característica é comum à maioria delas: a necessidade de estabelecimento de um Planejamento Estratégico bem como a definição de etapas e recursos necessários para o alcance dos objetivos e metas nele estabelecidos. Oliveira (2007) afirma que “planejamento estratégico é um processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Srour (1998) indica ainda que as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo.

Pode-se dizer que esta característica em comum nas organizações, sintetize uma simples definição de estratégia. Besanko (2012) indica que a estratégia está associada às questões relevantes que uma organização enfrenta e às decisões que ela tem que tomar a respeito das mesmas, decisões estas que acabam determinando o seu sucesso ou seu fracasso.

No âmbito da Administração Pública, tal realidade não é diferente. Neste contexto, Machado (2012) propõe uma análise baseada na Teoria da Agência, que discute conflitos de interesse existentes entre os agentes, que são os prepostos e gestores do patrimônio; e os principais, que são os proprietários desse mesmo patrimônio. Assim, os principais (cidadãos) esperam que os agentes (gestores e servidores públicos) propiciem uma aplicação eficiente, eficaz e efetiva dos recursos públicos, de forma que os serviços ofertados e demandados atinjam um esperado nível de excelência. Pode-se então perceber que existe uma pressão cada vez maior para que as instituições públicas apresentem melhores resultados, haja vista que a busca pela eficiência e qualidade do serviço prestado aos cidadãos estão constantemente em debate.

No contexto brasileiro, evidenciou-se, o surgimento, na década de 1990, de um modelo Gerencial de Administração Pública. Bresser-Pereira, e Spink (1998)

indicam que a administração pública gerencial emergiu, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado.

Ao analisar este contexto na perspectiva da Gestão da Educação, evidencia-se que essa mudança em direção ao gerencialismo já se encontra presente. Na perspectiva gerencial, conforme destaca Carvalho (2009), a gestão autônoma do sistema educativo é concebida como capaz de gerar respostas adequadas à realidade de cada estabelecimento de ensino e de cada comunidade; é uma forma de assegurar a formação de uma identidade institucional e, ao mesmo tempo, o respeito à diversidade de interesses dos destinatários.

Importante ainda considerar um aspecto histórico, a partir da vigência da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Desde então, muitos avanços surgiram, com destaque para a criação, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) que é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (BRASIL, 2004). O cenário no qual as organizações se inserem também reflete os aspectos associados à necessidade de planejamento, sobretudo para Instituições de Ensino, como é o caso do presente estudo. Vive-se atualmente em uma sociedade do conhecimento, e é importante, conforme Muriel (2005), levar em consideração que o papel das instituições de ensino superior frente a essa realidade denota, com clareza, a necessidade de se adotar um novo paradigma educacional que deverá estar centrado na nova economia, cada vez mais baseada em informações e no conhecimento. A autora aponta ainda que no Brasil, o reflexo da sociedade do conhecimento no desenvolvimento do setor educacional torna-se evidente com a expansão do ensino superior. Essa expansão da oferta educacional do ensino superior no país trouxe a necessidade do planejamento para as Instituições de Ensino Superior (IES), e também a necessidade de criar mecanismos de avaliação e regulação.

A avaliação das instituições de educação superior tem por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas: a missão e o plano de desenvolvimento institucional; a política para o

ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão; a responsabilidade social da instituição, além de outros aspectos (BRASIL, 2004).

É nesta realidade que, se insere o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que consiste em um documento em que são definidas a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo (MEC, 2016).

Trata-se de uma temática que vem sendo objeto de muitas pesquisas nos campos educacionais e de gestão de instituições de ensino, refletindo as discussões que são relevantes sobretudo para o aprimoramento dos resultados para a sociedade como um todo.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, que é o objeto deste trabalho, é destacado ainda no Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino (BRASIL, 2006) e também estabelece as diretrizes para a elaboração do PDI. A normativa alcança também os Institutos Federais, integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, pois além da oferta de cursos técnico-profissionalizantes, há também oferta de cursos superiores e programas de pós-graduação.

Muito embora o PDI tenha sido proposto em um contexto normativo, no qual o poder público buscou exercer prerrogativas de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior no país, a sua utilização transcendeu esse propósito inicial. As características deste documento o tornaram uma das principais referências como ferramenta de gestão.

A sua elaboração, por parte da IES, não atende apenas à regulação proposta pelo Ministério da Educação, pois, uma vez que se trata de normativo presente no âmbito da legislação vigente, o PDI é alvo também das frequentes auditorias dos órgãos de controle da administração pública. Sant'ana *et al* (2017) complementam

que, a eficiência, a eficácia, a efetividade, o volume e a qualidade dos bens e serviços produzidos e oferecidos pela administração pública são aspectos que afetam diretamente a sociedade, envolvendo o bem-estar social e o desenvolvimento econômico do país.

Uma ressalva importante se faz necessária neste aspecto, conforme Sander (2007) que relata a importância de redefinir os princípios orientadores dos estudos e práticas de administração da educação, incluindo o próprio significado da eficiência e da eficácia como critérios de desempenho administrativo, em face de valores éticos e compromissos políticos que determinam os fins e objetivos da educação.

1.2 Questão Orientadora da Pesquisa

O Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG, atualmente vigente, foi elaborado em 2013, englobando um período de planejamento de cinco anos, de 2014 a 2018. Trata-se de um documento norteador dos programas desenvolvidos pelo Instituto em suas 11 unidades acadêmicas e na Reitoria. A elaboração do PDI não implica por si só a realização das ações propostas, tais ações necessitam, tanto atenderem a um preceito legal, previsto no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, quanto proporcionarem uma evolução na administração do IFNMG. Este contexto motivou a proposta do questionamento orientador desta pesquisa: A partir de uma visão negociada, quais os desafios ao atendimento dos objetivos descritos no PDI do IFNMG?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios ao atendimento dos objetivos descritos no PDI do IFNMG a partir de uma perspectiva negociada.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Elencar indicadores para o PDI a partir de uma visão negociada
- b) Identificar, a partir dos indicadores criados, em quais pontos o PDI obteve resultados satisfatórios.
- c) Identificar aspectos ligados aos indicadores que contribuíram, ou não, para o atendimento dos objetivos do PDI do IFNMG.

1.4 JUSTIFICATIVA

Os avanços econômicos e tecnológicos que o Brasil tem vivenciado nos últimos anos apontaram para a necessidade de uma transformação em alguns paradigmas no âmbito de políticas públicas. Pacheco (2011) aponta que a transição do século XX para o século XXI coincidiu com uma mudança paradigmática de grandes proporções, e uma dessas transformações se concretizou com a consolidação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica que fez surgir uma nova categoria de estabelecimentos educacionais: Os Institutos Federais, criados através da transformação e/ou integração de 31 Centros Federais de Educação Tecnológica, 39 Escolas Agrotécnicas Federais, sete Escolas Técnicas Federais e oito Escolas Técnicas Vinculadas a Universidades Federais, constituindo-se em um modelo inovador em termos de proposta político-pedagógica e têm suas bases em um conceito de educação profissional e tecnológica.

A realidade atual para a administração pública, tem se voltado para a busca pela eficiência na gestão, demandada, tanto pela sociedade quanto pelos órgãos de controle. Machado (2012) aponta que muitos são os desafios, passando pela alternância do poder, problemas de motivação de servidores e também de corrupção, mas provavelmente, um dos maiores desafios atuais na atuação dos gestores públicos brasileiros de todas as esferas, alcance de responsabilidades e níveis de governo seja o desenvolvimento e a implementação de ferramentas e procedimentos de gestão pública, que redundem na melhoria dos padrões de resultado, eficiência, eficácia e efetividade no âmbito de todo o conjunto das políticas públicas que necessitam ser desenvolvidas.

Criados pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, os Institutos Federais são instituições de educação superior básica e profissional, pluricurriculares e multicâmpus, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com suas práticas pedagógicas (BRASIL-2008). O IFNMG insere-se neste contexto com o propósito de atuação educacional abrangendo as mesorregiões do Norte de Minas, do Vale do Jequitinhonha, do Vale do Mucuri e, ainda, parte do Noroeste de Minas. Trata-se de uma realidade desafiadora na medida em que os cenários econômicos e sociais e políticos são cada vez mais

dinâmicos e busca por melhores resultados deve sempre estar na pauta dos gestores, analisando criteriosamente as demandas da sociedade. Mais do que a oferta de serviços, as organizações de interesse público devem produzir resultados que transformem a realidade socioeconômica do público-alvo.

As Instituições Públicas, por serem criadas e sustentadas pelo Estado, geralmente têm a sua manutenção garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), as principais diferenças entre as organizações do setor privado e público são: a relação de propriedade, enquanto uma se reporta a um grupo particular da sociedade a outra atende a toda a sociedade; a fonte de recursos, as organizações privadas dependem do resultado das suas receitas de vendas de produtos e serviços para a manutenção de sua sobrevivência, já as públicas arrecadam compulsoriamente de tributos e outras obrigações e por fim a forma de atuação, a organização pública pode atuar de acordo com a esfera (Federal, Estadual ou Municipal) na forma de administração direta ou indireta, já as organizações privadas atuam com um único dono ou vários sócios ou em sociedade com outras empresas.

O desempenho dos serviços públicos constitui, na visão de Pinto (2007) um tema que interessa a todos os cidadãos em qualquer país. A eficiência, a quantidade e a qualidade dos bens e serviços produzidos pelos organismos da administração pública são questões que afetam a sociedade em geral, em termos de bem estar social e desenvolvimento econômico.

Esta realidade justifica a realização de um estudo aprofundado no sentido de que o PDI do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais se concretize como um instrumento de planejamento estratégico direcionando para uma gestão eficiente e que seja compatível com as expectativas da população, empresas, associações e também perante os órgãos de controle e, sobretudo, que as ações adotadas até então possam ser avaliadas em perspectivas diversas, procurando sempre produzir dados e indicadores de desempenho, que possam auxiliar a gestão nos processos de planejamento de ações e controle do resultado alcançado.

A necessidade de um modelo de gestão para as IES é defendida por Muriel (2006), diante do desafio da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional, torna-se fundamental perceber que as estratégias nele propostas dependerão da visão do empreendedor. Mas, por outro lado, a implementação dessas estratégias dependerá do trabalho das pessoas, de sua motivação e da supervisão desse trabalho. O setor educacional não pode mais utilizar práticas de atuação arcaicas e totalmente alheias à questão do planejamento, e muito menos ignorar a necessidade de priorizar a gestão de sua Instituição de Ensino.

A experiência ora proposta será também um subsídio para análises de cenários futuros e contribuirão para que novos planos sejam elaborados de forma a alcançar melhores resultados, além de possibilitar a implementação de novos mecanismos de controle e avaliação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento integrante do processo de avaliação das IES. Dessa forma, visando proporcionar uma visão ampla dessa temática, a fundamentação teórica elaborada para a presente pesquisa foi dividida em cinco eixos principais, a saber: Conceituando avaliação, com o intuito de situar o leitor quanto aos significados e definições de avaliação; Avaliação Indutora da Qualidade na Educação, objetivando complementar os conceitos; Avaliação Institucional, que apresenta as origens e fundamentação do processo de avaliação institucional atualmente vigente; Plano de Desenvolvimento Institucional que apresenta as principais características deste documento e a sua importância para a Instituição de Ensino; e por fim a Avaliação Negociada que apresenta em síntese a ideia de Guba e Lincoln (1989).

2.1 CONCEITUANDO AVALIAÇÃO

Pode-se dizer que definir avaliação não é das tarefas mais fáceis. Trata-se do caso em que o significado puro e simples da palavra não a represente conceitualmente. Apesar de haver uma série de estudiosos sobre o assunto, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) apontam que, não há, entre os avaliadores profissionais, uma definição com a qual todos concordem em relação ao sentido exato do termo avaliação.

A definição típica de um dicionário, é simples e na visão de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) uma conceituação adequada diria que avaliação é a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor, a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios.

Conhecer outras visões conceituais e uma evolução histórica do tema, também importante para a construção de uma prática avaliativa adequada e que colabore para a obtenção de informações pertinentes sobre o objeto que está sendo avaliado, e que as decisões acerca do mesmo sejam as mais oportunas. Ristoff (2003) traça uma linha histórica sobre os conceitos relevantes para avaliação, sintetizados no quadro 01 a seguir:

Quadro 01 – Evolução Histórica do Conceito de Avaliação

Autor	Conceito
Tyler (1950)	“Avaliação é um processo para determinar até que ponto os objetivos educacionais foram realmente alcançados”. A avaliação, para Tyler, estava fortemente centrada nos objetivos.
Cronbach (1963)	“Avaliação é a coleta de informações com vistas à tomada de decisões”. Estabelece uma função instrumental da avaliação.
Stake (1969)	“A avaliação é a descoberta da natureza e do valor de alguma coisa. Os propósitos da avaliação podem ser muitos, mas a avaliação sempre tenta descrever algo e indicar os seus méritos e deméritos...” O autor recoloca a ideia que avaliar é descobrir o valor e a natureza de um objeto.
Joint Committee on Standards for Evaluation (1981)	Resultado de um esforço conjunto de várias universidades americanas aponta como definição de avaliação “A investigação sistemática do valor e do mérito de algum objeto”
Stufflebeam (1983)	“A avaliação educacional é o estudo concebido e conduzido para ajudar o público a julgar e a aperfeiçoar o valor de algum objeto educacional”. O autor ressalta ainda a questão da natureza formativa e somativa como aspectos relativos à utilidade da avaliação.
Kemmis (1986)	“Avaliação é o processo de organização de informações e argumentos que permitam aos indivíduos ou grupos participarem do debate crítico sobre programas específicos”
Guba e Lincoln (1989)	Na visão destes autores, “não existe uma maneira correta de definir avaliação, uma maneira que, se encontrada, poria fim à argumentação sobre como ela deve proceder e sobre quais são os seus propósitos.”
Scriven (1991)	“Avaliação é o processo através do qual se determina o mérito, o valor de mercado e o valor das coisas”. O autor defende que o processo avaliativo determina valor ao invés de estudá-lo.
MEC (1993)	O PAIUB Definiu avaliação como “um processo contínuo de aperfeiçoamento acadêmico; uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária; um processo sistemático de prestação de contas à sociedade; um processo de atribuição de valor... a partir de parâmetros derivados dos objetivos; um processo criativo de

	autocrítica”
Sobrinho (1995)	Define avaliação institucional como “um empreendimento sistemático que busca a compreensão global da universidade pelo reconhecimento e pela integração de suas diversas dimensões”
Belloni (1995)	“ A avaliação institucional... é um empreendimento que busca a promoção da tomada de consciência sobre a instituição”. Destaque para quatro aspectos: a preocupação com a tomada de consciência sobre a instituição; a instrumentalização do processo avaliativo com fins de tomada de decisão; o caráter formativo e de aperfeiçoamento e a participação coletiva no processo.
Gray (1998)	“Avaliação é um processo permanente e um instrumento de aprendizagem organizacional que tem por objetivo apoiar o alcance dos objetivos”
Patton (1997)	Pondera uma abordagem negociada. “Como definimos a avaliação e que nome dar a uma avaliação específica são questões que precisam ser discutidas, clarificadas e negociadas”.

Fonte: Ristoff (2003) adaptado

Os diferentes conceitos mencionados somam para que a avaliação possibilite o aperfeiçoamento do objeto avaliado. Especificamente no campo da educação, Belloni I. (1999) indica que a avaliação é uma atividade que se caracteriza por traduzir um compromisso de ordem filosófica, social e política, que tem como finalidade constituir uma estratégia que integre as instituições de ensino e a realidade social.

No que se refere aos objetivos da avaliação, Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) indicam também que não há uma unanimidade entre os autores, e coerente com o que definiram como conceito de avaliação, propõem que o objetivo básico é produzir julgamentos do valor do que quer que esteja sendo avaliado.

Belloni I. (1999) considera que a avaliação da educação tem dois objetivos básicos: o auto-conhecimento e a tomada de decisão; e tem uma grande finalidade de aperfeiçoar o funcionamento e melhorar os resultados das instituições educacionais, ressaltando que a busca pelo aperfeiçoamento, desvia o pensamento que a avaliação visa punição ou premiação.

A importância do lugar da avaliação no campo das políticas públicas, articula-se ao importante debate sobre o processo de tomada de decisão no âmbito das

políticas, chamando a atenção para a discussão relativa ao papel da avaliação enquanto momento fundamental para a construção de conhecimentos sobre uma dada realidade e da relação entre avaliadores e decisores no contexto da política. (FERREIRA;COELHO, 2011, p. 26).

Ristoff (2011) enfatiza que o assunto “avaliação” é sabidamente complexo e que não há pronto para consumo, um modelo ideal e único. O autor acredita que o desafio primeiro, é seguir em busca de uma linguagem comum para as instituições de ensino.

2.2 AVALIAÇÃO INDUTORA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Davok (2007) introduz a temática apresentando que dicionários definem qualidade como o conjunto de propriedades, atributos e condições inerentes a um objeto e que são capazes de distingui-lo de outros similares, classificando-o como igual, melhor ou pior; ou, então, como o atributo que permite aprovar, aceitar ou refutar o objeto com base em um padrão de referência.

Belloni I. (1999) enfatiza que o que se entende por qualidade é um conceito complexo e controverso, e considera como o nível de aceitabilidade ou adequação de uma atividade ou produto definido por vários setores internos ou externos, tendo como parâmetros a eficiência, a eficácia e a efetividade social.

Paixão (2012) afirma que evolução dos significados da avaliação, das suas tipologias e caracterizações sempre esteve calcada, fundamentalmente, na busca pela qualidade. Tratando-se de um curso, a qualidade do mesmo. Tratando-se de uma escola, a qualidade da mesma. Tratando-se de um sistema de ensino, a qualidade do mesmo. Enfim, o desejo de avaliar o nível de qualidade apresenta-se como um objetivo que permeia os estudos sobre avaliação.

Complementando esse raciocínio, Davok (2007) diz que uma educação de qualidade pode significar tanto aquela que possibilita o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares; como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária; ou aquela que desenvolve a máxima capacidade técnica para servir ao sistema produtivo; ou, ainda, aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar a realidade social.

Segundo Leite (2005), a Instituição de Ensino será inovadora quando puder promover o necessário equilíbrio entre a busca de excelência, sem excludência interna e externa, e com compromisso de novas articulações sociais. Dentre estas características, a autora destaca que a excelência está ligada ao conceito de qualidade institucional. Ela seria um superlativo da qualidade. Contudo, excelência não é igual a qualidade, especialmente se a instituição de excelência praticar a excludência interna ou externa. Porém, uma e outra característica, quando associadas podem definir perfis inovadores para diferentes Instituições de Ensino.

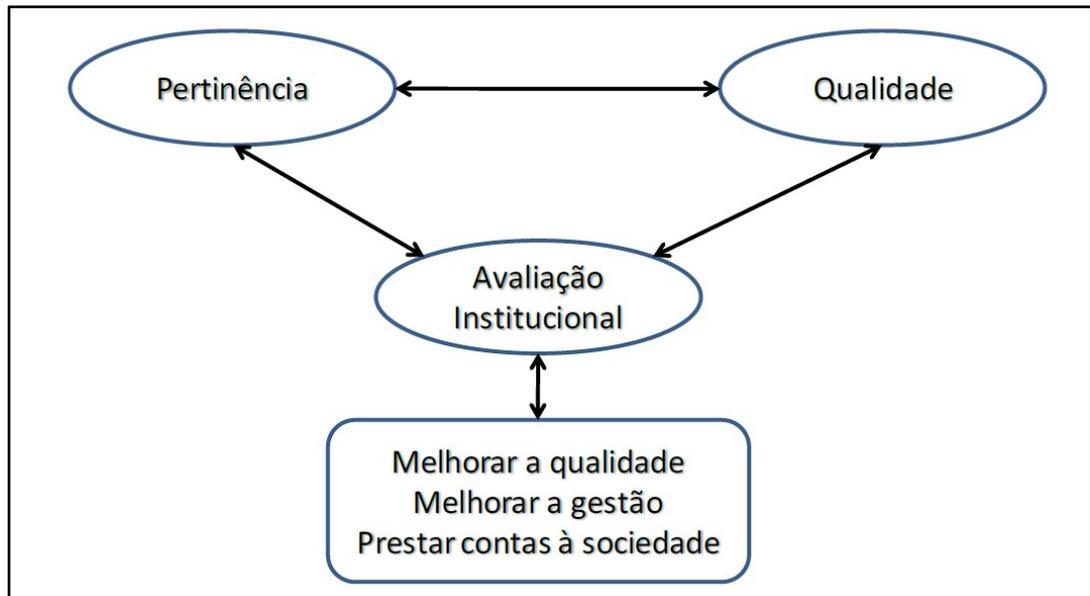
Leite (2005) pondera ainda que é necessário, distinguir qualidade na educação, da mera “qualidade total” sempre lembrada a partir do mundo empresarial. A qualidade da instituição de ensino poderia ser compreendida no seu marco institucional e na visão do aluno e da sociedade: Institucional - quando ela é o que diz ser e faz (oferece) o que promete; dos estudantes e seus pais- quando obtêm o que dela esperam para sua formação; e da sociedade – quando encontra ressonância na instituição

Belloni I. (1999) afirma que o processo avaliativo é baseado em critérios que devem combinar mérito e qualidade da atividade pedagógica com relevância e efetividade social, que se traduzem em sucesso escolar (desempenho dos alunos) e cidadãos conscientes (dos seus direitos, etc). Esses critérios não são contraditórios, ao contrário, são complementares e compatíveis entre si.

Leite, Tutikian e Holz (2000) ponderam que a questão da qualidade não pode ser analisada de forma dissociada da pertinência da educação superior, uma vez que a qualidade não é um atributo abstrato. Na visão destes autores, a qualidade é um juízo valorativo que se constrói socialmente e, em consequência, implica escolha de um sistema valorativo em um determinado espaço social e complementam:

“A vinculação necessária entre qualidade e pertinência é um dos pressupostos fundamentais na abordagem desse tema [...] Nessa perspectiva analítica, nem a qualidade deve ser um objetivo exclusivo da avaliação institucional, nem esta deve ser limitada pela pertinência da educação superior. O ideal seria que, entre os três elementos, houvesse uma comunicação triangular, em que a relação entre qualidade e pertinência repousasse na avaliação institucional através de um processo de retroalimentação contínuo” (LEITE, TUTIKIAN E HOLZ, 2000, p. 25)

Figura 01 – Qualidade, pertinência e avaliação institucional.



Fonte: Leite, Tutikian e Holz (2000, p. 25)

O Documento Básico do PAIUB, ao estabelecer o objetivo geral da avaliação institucional, já direciona a qualidade como um alvo da avaliação de desempenho: “A avaliação de desempenho da Universidade Brasileira é uma forma de rever e aperfeiçoar a projeto acadêmico e sócio - político da instituição, promovendo a permanente melhoria da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas. A utilização eficiente ética e relevante dos recursos humanos e materiais da universidade traduzida em compromissos científicos e sociais, assegura a qualidade e a importância dos seus produtos e a sua legitimação junto à sociedade”. (MEC/PAIUB, 1994,p13).

2.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Sguissardi (1997) aponta que é no final dos anos 1950 e nos anos 1960, culminando com a Reforma Universitária, que se pode localizar as origens do atual processo da avaliação no ensino superior, ainda que ele tenha sofrido significativas transformações em razão das mudanças nos principais fatores estruturais e conjunturais que o condicionam.

O diagnóstico do marco legal da Avaliação e Regulação da Educação Superior implica o exame de diversificada legislação produzida na década de 90. Da Constituição de 1988 às sucessivas Medidas Provisórias, passando pela nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e por vários Decretos, houve indiscutivelmente um progresso no reconhecimento legal da importância da Avaliação associada à ideia de melhoria da qualidade. (MEC/SINAES, 2004)

Belloni, J (2000) apresenta ainda outros momentos históricos do avanço da avaliação institucional no Brasil, dando destaque para Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, um programa governamental de financiamento de projetos de avaliação institucional, em cujo documento básico são estabelecidos os princípios e objetivos da avaliação institucional das universidades brasileiras (MEC/PAIUB, 1994)

Sustentado no princípio da adesão voluntária das universidades, o Paiub concebia a auto-avaliação como etapa inicial de um processo que, uma vez desencadeado, se estendia a toda a instituição e se completava com a avaliação externa. Estabeleceu uma nova forma de relacionamento com o conhecimento e a formação e fixou, em diálogo com a comunidade acadêmica e com a sociedade, novos patamares a atingir. Embora sua experiência tenha sido curta, conseguiu dar legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica universitária. (MEC/SINAES, 2004)

Outro marco relevante no processo de consolidação da avaliação institucional foi o Exame Nacional de Cursos (ENC), também conhecido por Provão. Este exame foi concebido como um instrumento de avaliação necessário para orientar as ações do MEC, “no sentido de estimular e fomentar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade do ensino, principalmente as que visem à elevação da qualificação dos

docentes”, e para apoiar deliberações do CNE sobre a renovação periódica do reconhecimento dos cursos de graduação. (MEC/SINAES, 2004)

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído em abril de 2004, fundamenta as Bases para uma Nova proposta da Educação Superior apresenta uma síntese dos estudos realizados pelos membros da Comissão Especial da Avaliação da Educação Superior, designada pelo Ministério da Educação que teve como finalidade:

“Analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas de avaliação da Educação Superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados. A Comissão contextualizou seu trabalho numa visão abrangente do papel dos processos avaliativos sem dissociar estes da necessária regulação do Estado para fomentar e supervisionar o sistema em seu conjunto, mas também reconhece a importância de uma política capaz de refundar a missão pública do sistema de educação brasileiro, respeitando sua diversidade, mas tornando-o compatível com as exigências de qualidade, relevância social e autonomia”. (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2003, p.7)

Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. O Sinaes avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações (BRASIL,2004).

Os principais objetivos da avaliação envolvem melhorar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia de cada organização.

A legislação prevê que a Avaliação Institucional, interna e externa, considere as seguintes dimensões: Missão e PDI; Política para ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão; Responsabilidade social da IES; Comunicação com a sociedade; As políticas de pessoal, carreiras do corpo docente e de técnico-administrativo; Organização de gestão da IES; Infraestrutura física; Planejamento de avaliação; Políticas de atendimento aos estudantes; Sustentabilidade financeira

O atual papel de destaque da avaliação, no quadro das políticas educacionais, não se relaciona apenas com as suas dimensões instrumentais e de controle, ao serviço de novas modalidades de regulação estatal das políticas públicas. A avaliação institucional, é sobretudo, uma das mais relevantes políticas educacionais.

As informações obtidas com o Sinaes são utilizadas pelas IES para orientar sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, pelos órgãos governamentais para destinar a criação de políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para guiar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições. Os resultados da avaliação realizada pelo Sinaes subsidiarão os processos de regulação, que compreendem Atos Autorizativos e Atos Regulatórios. Os Atos Autorizativos são responsáveis pelo credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, enquanto os Atos Regulatórios são voltados para o credenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos. (INEP,2017)

Nas colocações de Dias Sobrinho (2011), não há outra instituição mais habituada à avaliação do que a escola, em qualquer de seus níveis e independente de sua natureza jurídica. Esta realidade traz outro aspecto relevante do estudo dos resultados em uma instituição de ensino envolve a percepção de que a Avaliação Institucional, proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, contribui, sobremaneira para que as universidades e institutos tenham um norteador de suas ações. O autor ainda aponta que, setores organizados das universidades públicas brasileiras defenderam a implementação do processo de avaliação institucional por dois motivos essenciais: a questão da transparência pública para com a sociedade e a visão de que a avaliação é um mecanismo de embate político defensor da universidade pública, então ameaçada por concepções utilitaristas e ideias privatizantes.

Ressalta-se a importância em compreender o significado de avaliação institucional, que segundo Lück (2012) consiste em um processo sistemático, abrangente e contínuo de observação, coleta e análise de dados, interpretação e julgamento da realidade e prática escolares, em seus desdobramentos e interações, tendo por objetivo contribuir para a melhoria contínua do trabalho educacional e seus resultados.

Dias Sobrinho (2011) argumenta ainda que é difícil a transposição da lógica da indústria para o campo educacional, que semanticamente é muito mais disperso e complexo, porque é composto de sentidos e valores sociais, éticos e políticos, e conseqüentemente a universidade não produz “produtos” acabados e prontos para o consumo. Contrapondo aos teóricos administrativos, defende que “Qualidade Educativa” é expressão que atende melhor que eficiência e produtividade mesmo que seus conceitos não se prestem à unanimidade.

Fica então evidente a necessidade cada vez maior de se utilizar a avaliação institucional como um instrumento de gestão, pois, segundo Lück (2012), a avaliação institucional está a serviço da gestão escolar, uma vez que esta se constitui no trabalho de organização, orientação e mobilização de esforços e recursos escolares para promover o trabalho educacional com a máxima efetividade possível, como condição para que os alunos tenham experiências escolares de qualidade.

Compreende-se, portanto, que o PDI, como parte integrante do sistema de avaliação institucional, é uma das ferramentas de gestão requeridas pela legislação. Neste contexto, Muriel (2011) afirma que conhecer a legislação e o sistema de avaliação da qualidade institucional é fundamental para todos os que prezam pela qualidade da oferta educacional e, o controle da qualidade é algo fundamental para o bom andamento de sistemas educacionais. Dias Sobrinho (2011) complementa ainda, afirmando que o objetivo central da avaliação institucional é a qualidade, não só como diagnóstico, mas como processo de melhoria.

Assim, a avaliação, e conseqüentemente a análise dos resultados, deve ser uma construção coletiva que busque compreender os sentidos dos múltiplos e até mesmo contraditórios processos relacionais que produzem a Instituição de Ensino.

2.4 AVALIAÇÃO NEGOCIADA

Aspectos conceituais são importantes para apresentar o tema da avaliação, e Dias Sobrinho (2011) ensina que a palavra avaliação contém a palavra “valor” e, por isso mesmo, não podemos fugir dessa concepção valorativa. Quando se diz que avaliar tem a função de afirmar valores, diz-se também que se nega a suposta neutralidade do instrumento e do processo de avaliação para admitir que eles são

sempre resultado de uma concepção impregnada de valores, sejam eles científicos-técnicos, didáticos-pedagógicos, atitudinais, éticos, políticos e outros.

Muito embora pertinente, a análise eminentemente quantitativa foi perdendo espaço nos cenários avaliativos, conforme Guba e Lincoln (1989) propõem, e fica evidenciada em uma análise histórica da avaliação, criando uma classificação em quatro abordagens que são apresentadas na sequência.

A primeira abordagem - da mensuração, na qual o papel do avaliador era o de um técnico que tinha de saber construir e usar os instrumentos, de modo que qualquer variável a ser investigada pudesse ser mensurada. Se não houvesse nenhum instrumento apropriado, supunha-se que o avaliador tivesse o conhecimento necessário para criá-lo (GUBA, LINCOLN, 1989).

A segunda abordagem - da descrição; trata-se de uma abordagem caracterizada pela descrição de padrões de pontos forte e fracos com respeito a determinados objetivos estabelecidos e não somente na medição dos resultados (GUBA, LINCOLN, 1989).

A terceira abordagem – do juízo de valor, uma geração na qual a avaliação se caracterizou por iniciativas que visavam alcançar juízos de valor e na qual o avaliador assumia o papel de julgador, mantendo igualmente as funções técnicas e descritivas das gerações anteriores (GUBA, LINCOLN, 1989).

Os autores asseveram ainda que as três gerações representaram avanços significativos, entretanto, apresentam também limitações: a tendência ao gerencialismo, a incapacidade de acomodar o pluralismo de valores e o comprometimento exagerado com o paradigma científico de investigação. Concluem ainda que nenhuma das três primeiras gerações torna o avaliador responsável por qualquer resultado que provenha da avaliação pelo uso dos seus resultados (GUBA, LINCOLN, 1989).

Em busca de uma abordagem alternativa, Guba e Lincoln (1989) desenvolveram o que se pode denominar como avaliação de quarta geração, ou avaliação responsiva, que estabelece parâmetros e limites por meio de um processo interativo e negociado que envolve grupos de interesse. As reivindicações, preocupações e questões dos grupos servem como enfoques organizacionais (princípios para determinar quais informações são essenciais).

Nos modelos tradicionais de avaliação, os parâmetros e limites são definidos inicialmente, já na avaliação responsiva (4ª geração) as premissas são determinadas por intermédio de um processo interativo e de negociação que envolve grupos de interesse (GUBA, LINCOLN, 1989).

Guba e Lincoln (1989) esclarecem ainda que sempre haverá vários e diferentes grupos de interesse, tendo identificado três classes abrangentes: os agentes – as pessoas envolvidas na produção utilização e implementação do objeto da avaliação; os beneficiários - todas as pessoas que de alguma maneira tiram proveito do uso do objeto da avaliação; as vítimas - as pessoas que são afetadas negativamente pelo uso do objeto da avaliação.

Guba e Lincoln (1989) propõem o processo hermenêutico dialético como um caminho para a realização de uma avaliação com enfoque construtivista e responsivo. É hermenêutico porque tem caráter interpretativo, e dialético porque implica comparação e contraste de diferentes pontos de vista, objetivando alto nível de síntese. Os autores afirmam que a proposta desse processo não é justificar uma determinada construção ou atacar as fraquezas de outras, mas construir uma forma de conexão que leve à exploração mútua de todas as partes. O objetivo é alcançar um consenso, quando possível; quando não, expor e esclarecer as diferentes visões. Caso o processo tenha êxito, é porque todas as partes (incluindo o pesquisador) reconstruíram as construções iniciais, permitindo o desenvolvimento e aprimoramento de todos os envolvidos no processo avaliativo.

Visando implementar uma sistemática de avaliação negociada, os autores propõem quatro fases descritas a seguir: na primeira fase, os grupos de interesse são identificados e solicitados a apresentar as reivindicações, preocupações e questões que desejarem; na segunda fase, as reivindicações, preocupações e questões levantadas por cada grupo de interesse são apresentadas para que todos os outros grupos comentem, refutem, concordem ou reajam; na terceira fase, as reivindicações, preocupações e questões que não foram resolvidas cumprem função de organizadores avançados para coleta de informações por parte do avaliador; na quarta fase ocorre a negociação entre os grupos interessados, sob orientação do avaliador e por meio das informações avaliatórias que foram coletadas, com a finalidade de alcançar um consenso sobre o ponto de discórdia. (GUBA E LINCOLN, 1989).

Os autores sugerem em um escopo metodológico, doze passos a serem seguidos, apresentados de forma sintética no quadro 02, ressaltando que embora esses passos apresentem uma sequência linear, isso não quer dizer que seja obrigatório ou indispensável seguir rigidamente esse fluxo linear. (GUBA, LINCOLN, 1989).

Quadro – 2 Processo da avaliação como negociação.

Passos	Caracterização
1- Contratar	Formalização do contrato para realização da avaliação
2 – Organizar	Selecionar equipe e realizar preparativos iniciais
3 – Identificar Grupos de Interesse	Identificar representantes / Formalizar acordos sobre condições
4 – Gerar construções conjuntas do grupo	Criar círculos e moldar a construção conjunta
5 – Ampliar construções conjuntas	Utilizar informações adicionais. Proporcionar interação.
6 – Selecionar construtos	Pontos de consenso são separados
7 – Priorizar construtos	Determinar o processo de priorização participativa
8 – Coletar informações	Aumentar o nível de esclarecimento. Sofisticação das informações
9 – Preparar agenda de negociação	Definir e esclarecer construtos
10 – Conduzir negociação	Moldar construção conjunta
11 – Divulgar os resultados	Elaboração de relatórios
12 – Reciclar	Reciclagem do processo

Fonte: adaptado de Guba e Lincoln (1989)

2.5 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm como principal objetivo realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão. Estão descritas em seus estatutos e regimentos as suas finalidades, funções básicas, estruturas administrativas. Congregam professores, alunos e servidores técnicos

administrativos, distribuídos em unidades executivas, muitos participando de conselhos deliberativos e gestores.

Essa realidade faz com que o espaço da gestão da educação seja de certa forma, diferente da maioria das organizações, uma vez que os diversos atores interessados (professores, alunos, sociedade civil organizada, etc.) no processo de gerir uma instituição de ensino e nos resultados dela esperados, participam democraticamente na construção de políticas, escolha de dirigentes entre outras decisões.

Segenreich (2005) observa que a proposta de um modelo participativo de construção dos objetivos institucionais não se deve à indicação do MEC, mas da constatação de que o referente de uma instituição somente será assumido se for construído pelos seus atores mediante um modelo de negociação contínua.

Assim, para que estratégias sejam puramente deliberadas, três condições devem ser satisfeitas. Primeiro, deve haver intenções claramente articuladas na organização; segundo, tais intenções devem ser compartilhadas, ou ao menos admitidas, pelos membros da organização, pois uma organização representação ação coletiva; e, terceiro, tais intenções devem ser levadas adiante exatamente como pretendidas, sem nenhuma interferência do mercado externo, ou de forças políticas ou tecnológicas (MÍNTZBERG; WATERS, 1985).

Cope (1981, apud ESTRADA, 2000) realça que, apesar das diferenças fundamentais existentes entre as Empresas Privadas e as Instituições Públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

O Planejamento Estratégico, segundo Alday (2000) precisa ser mais do que um documento estático, mas uma ferramenta dinâmica que possibilita antecipar as decisões em cumprimento à missão e objetivos organizacionais, mesmo levando em consideração as peculiaridades e características das organizações públicas, sobretudo as Instituições de Ensino.

As IFES possuem características próprias em relação a outras instituições, em função de sua constituição, finalidades e área de atuação. Para isto suas atividades devem ser organizadas e planejadas de forma que seus recursos sejam

usados o mais racionalmente possível, desempenhando as atividades de forma eficaz e exemplar.

O planejamento nas universidades é representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), importante ferramenta de auxílio para as IES, que subsidia o desenvolvimento do planejamento institucional dessas organizações.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 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/SAPIENS - <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>).

É importante salientar que o PDI constitui tanto uma ferramenta de avaliação das instituições pelos órgãos de controle, quanto um plano propriamente dito, para a melhoria e para o acompanhamento da implementação das ações estratégicas traçadas pela IES.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL,1996), pode ser apontada como um marco inicial do processo de regulação e avaliação das instituições de ensino.

Segundo Segenreich (2005), o PDI tem suas raízes em duas atribuições definidas pela LDB que são de competência do MEC: credenciamento e avaliação institucional. Como em vários outros aspectos, a LDB enunciou estas atribuições, deixando seu detalhamento operacional para regulamentação posterior.

Neste sentido, o MEC passou a exigir, a partir da portaria nº 637, de 13 de maio de 1997, a apresentação de um Plano de Desenvolvimento Institucional, previsto nesta portaria apenas para o credenciamento de Universidades. O artigo 5º da referida portaria já apresentava aspectos normativos da elaboração por parte da IES de um Plano de desenvolvimento Institucional:

(...) Art. 5º. O projeto de que trata o artigo anterior desta Portaria, deverá ser acompanhado de um plano de desenvolvimento institucional, contemplando, pelo menos, os seguintes itens: I- objetivos da instituição; II- projeto de qualificação e formação continuada do corpo docente; III- formas de fomento e incentivo à pesquisa, à pós-graduação e à graduação; IV- definição de áreas prioritárias para o desenvolvimento do ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa; V- perfil dos profissionais que pretende formar; VI- projeto de atualização e renovação permanente dos acervos bibliográficos e de redes de informação; VII- projeto de expansão e

melhoria da infraestrutura existente. Parágrafo único. O plano de desenvolvimento institucional referido no caput deste artigo, será integralmente considerado nos fundos processos de avaliação e credenciamento da instituição como universidade (MEC,1997).

Segenreich (2005), enfatiza que em junho de 2002, o MEC, através do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIENS/MEC), publica documento destinado a servir de referencial para a construção do PDI, pretendendo, com isso, responder dúvidas e questionamentos vários das IES quanto a sua concepção, forma e conteúdo, desde que foi introduzido como requisito obrigatório para o protocolo de processos de autorização de cursos e de credenciamento de IES. Na realidade, este documento vem sacramentar o enfoque “credencialista” conferido ao PDI em normativas anteriores.

Posteriormente, o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino e também orienta sobre a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, obedecendo a uma estrutura com alguns elementos essenciais, sintetizados no Quadro 03:

Quadro 3 – Estrutura do PDI prevista na legislação

Eixos Temáticos	Conteúdo
I. Perfil Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Breve Histórico da IES; • Missão; • Objetivos e Metas (Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma); • Área (s) de atuação acadêmica.
II. Projeto Pedagógico Institucional – PPI	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção regional; • Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da instituição; • Organização didático-pedagógica da instituição: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares; 2. Oportunidades diferenciadas de integralização curricular; 3. Atividades práticas e estágio; 4. Desenvolvimento de materiais pedagógicos; 5. Incorporação de avanços tecnológicos. • Políticas de Ensino; • Políticas de Extensão; • Políticas de Pesquisa (para as IES que propõem desenvolver essas atividades acadêmicas); • Políticas de Gestão; • Responsabilidade Social da IES (ênfase na contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região).
III. Cronograma de	Oferta de Cursos: As Instituições deverão apresentar dados relativos ao

Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (Presencial e a Distância)	<p>número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI conforme detalhamento a seguir: Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sequenciais (formação específica, complementação de estudos); • Programas Especiais de Formação Pedagógica; • Pós-Graduação (lato sensu); • Pós-Graduação (stricto sensu); • Pólos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2007); • Campi e cursos fora de sede.
IV. Perfil do Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Composição (titulação, regime de trabalho, experiência acadêmica no magistério superior e experiência profissional não acadêmica); • Plano de Carreira; • Critérios de seleção e contratação; • Procedimentos para substituição (definitiva e eventual) dos professores do quadro; • Cronograma e plano de expansão do corpo docente, com titulação e regime de trabalho, detalhando perfil do quadro existente e pretendido para o período de vigência do PDI.
V. Organização Administrativa da IES	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico. • Órgãos Colegiados: competências e composição. • Órgãos de apoio às atividades acadêmicas.
VI. Políticas de Atendimento aos Discentes	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de apoio pedagógico e financeiro (bolsas). • Estímulos à permanência (programa de nivelamento, atendimento psicopedagógico). • Organização estudantil (espaço para participação e convivência estudantil). • Acompanhamento dos egressos.
VII. Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura física (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros); • Biblioteca: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quantificar acervo por área de conhecimento (livros e periódicos, assinatura de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários, enciclopédias, vídeos, DVD, CD Rom's e assinaturas eletrônicas); ○ Espaço físico para estudos; ○ Horário de funcionamento; ○ Pessoal técnico-administrativo; ○ Serviços oferecidos; ○ Formas de atualização e cronograma de expansão do acervo. • Laboratórios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; ○ Recursos de informática disponíveis; ○ Relação equipamento/aluno; ○ Descrição de inovações tecnológicas significativas. • Recursos tecnológicos e de áudio visual. • Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais (Decreto nº 5.296/04 e Decreto nº 5.773/06). • Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência

	do PDI.
VIII. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos de auto avaliação institucional em conformidade com a Lei nº 10.861/2004 (SINAES).
IX. Aspectos Financeiros e Orçamentários	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI: <ul style="list-style-type: none"> ○ Estratégia de gestão econômico-financeira; ○ Planos de investimentos; ○ Previsão orçamentária e cronograma de execução (5 anos).
X. Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto pedagógico do (s) curso (s) solicitado (s) para primeiro ano de vigência do PDI.

Fonte: Brasil, 2017 (adaptado)

Neste aspecto, Segenreich (2005) faz uma crítica diante do fato que a proposta da normativa talvez suscite a ideia de que o objetivo do PDI é permitir que a instituição possa expressar livremente sua proposta de trabalho. No entanto, analisando um dos pressupostos básicos a ele atribuídos, nesse documento, as contradições começam a aparecer, desde a contraposição criatividade/liberdade por eixos temáticos obrigatórios.

O PDI, como o próprio significado já diz, 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 que envolve não apenas o setor administrativo, mas também o setor acadêmico (MURIEL, 2006).

Para Sant'ana *et al.*(2017) o PDI deve possibilitar a fundamentação de um diagnóstico sistêmico estratégico e também as bases para reflexão, formulação, implementação e gestão dos planos de ação fomentadores do desenvolvimento integral pertinentes para o horizonte futuro estabelecido. A partir da sua elaboração, é possível acessar informações relevantes que auxiliarão na manutenção da competitividade das IES públicas e possibilitarão melhor controle dos recursos financeiros, viabilizando o investimento em áreas relevantes para a melhoria do desempenho institucional.

Mizael (2011) aponta que um dos principais desafios na elaboração dessa ferramenta é estabelecer os responsáveis pelas metas e ações previstas, a fim de

que realmente o plano seja realizado na prática, ou seja, os grupos de interesse devem ser envolvidos no processo de construção, acompanhamento e posterior avaliação.

Quanto às etapas de elaboração, Muriel (2006) sugere que se deve começar pela avaliação da Instituição de Ensino Superior, para que esta possibilite uma análise das variáveis internas e externas. A partir desta análise e do reconhecimento dos pontos fortes e fracos, bem como das ameaças e tendências do setor, a Instituição passaria para a segunda etapa, quando construiria seu plano, contendo objetivos, metas, estratégias e ações, para a gestão tanto administrativa quanto acadêmica. O terceiro passo compreenderia a implantação deste sistema. No último passo, realizam-se o acompanhamento e atualização do planejamento.

Sant'Ana *et al* (2017) enfatiza que, os documentos oficiais que apresentam as diretrizes para a elaboração do PDI não oferecem uma metodologia para elaborá-lo ou mesmo implementá-lo. Esses documentos apresentam apenas os elementos que devem constar no documento final do PDI. Torna-se importante, então, propor um método de elaboração de um documento que ofereça um formato comum de PDI trará ganhos para as IES e também para os órgãos responsáveis por sua avaliação, uma vez que englobará, em seu corpo, os elementos necessários para tal, de forma padronizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção do trabalho descreve os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa, sendo que, inicialmente, são apresentados o tipo e a estratégia de pesquisa adotada (seção 3.1); na sequência são apresentados aspectos da pesquisa documental, e dos grupos focais com servidores e gestores da Reitoria do IFNMG, representando as unidades de gestão superior. (seção 3.2); e por fim aspectos inerentes à análise documental (seção 3.3).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada como de natureza qualitativa e documental pois buscou as evidências dos resultados alcançados até então diante dos objetivos e metas descritos no PDI do IFNMG. Martins (2007) indica que a estratégia de pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados, informações e evidências.

Visando atender aos objetivos propostos, a presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, uma vez que tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995). Buscou-se adotar uma metodologia com abordagem qualitativa exploratória, tendo em vista as análises realizadas no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFNMG, bem como relatórios de gestão. Assim, a presente pesquisa busca avaliar aspectos inerentes à execução dos objetivos e metas propostas no PDI.

Outra importante característica da pesquisa qualitativa é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis. Mesmo tendo essa natureza mais subjetiva, a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja (VIEIRA, 2004).

Pesquisa, de acordo com Gil (2008), é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com objetivo de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. O autor conceitua

ainda pesquisa social como o processo que, utilizando metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

A pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL,2008)

Em razão de retratar especificamente a realidade de uma instituição, a pesquisa também se caracteriza como estudo de caso a partir do entendimento dos atores envolvidos, levando-se em consideração problemas reais. O objeto de estudo é a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFNMG atualmente em vigência (2014-2018), seus objetivos e metas bem como os relatórios de Gestão dos respectivos anos.

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

A pesquisa bibliográfica foi primeira fase do trabalho, na qual foi possível compreender os conceitos inerentes à avaliação institucional e a inserção do PDI no processo, além de possibilitar uma análise ampla do contexto de elaboração e implementação dos documentos requeridos ao processo de avaliação. A utilização da técnica teve como finalidade compreender a legislação vigente que impacta na construção do PDI bem como as atividades de monitoramento e acompanhamento do mesmo.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos;Marconi (2010) é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.

Foram utilizadas como fontes para coleta de dados, materiais bibliográficos diversos, tais como, artigos científicos nacionais e internacionais, livros, periódicos, anais de eventos científicos, teses e dissertações, leis e decretos. Outra fonte que

merece destaque foram também consultados portais do Ministério da Educação e do Inep.

Considerando o âmbito de aplicação da pesquisa, fez-se necessária também a realização de pesquisa documental. Para Lakatos;Marconi (2010) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.

Nas organizações públicas, os documentos têm uma importância relevante. Para Flick (2009) dificilmente uma atividade institucional ocorre sem produzir um registro. O mesmo autor apresenta o conceito de documentos como artefatos padronizados que ocorrem tipicamente em determinados formatos. Assim, entende-se que o PDI e demais documentos associados ao processo de avaliação institucional foram considerados insumos para a pesquisa documental realizada. Para a coleta de dados, utilizou-se essencialmente documentos e informações disponibilizados em arquivos e sítio eletrônico do IFNMG.

Outro aspecto importante para o uso de documentos em pesquisa é que ele permite acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros. (CELLARD, 2008).

Quadro 4 – Principais documentos analisados

Decreto	Regulamento
Estatuto	Regulamento
Lei 11.892/2008	Regulamento
Organograma	Regulamento
Plano de Desenvolvimento Institucional	Planejamento
Portarias	Regulamento
Regimento Geral do IFNMG	Regulamento
Regimento Interno da Reitoria	Regulamento
Relatórios de Gestão	Prestação de contas

Fonte: Elaboração própria (2018)

A segunda fase da pesquisa envolveu a Avaliação Negociada. Conforme a abordagem proposta por Guba e Lincoln (1989) a avaliação negociada é realizada a partir da identificação de grupos de interesse que são requisitados a apresentar as reivindicações, preocupações e questões que desejarem. Foi adotada a técnica de Grupo Focal, para coleta de dados.

O grupo focal caracteriza-se pela possibilidade de intervenção em tempo real no curso da análise e de confrontar as percepções de participantes, em suas similitudes e contradições, a respeito de um tema, ou grupo de temas, relacionados com o objeto de pesquisa. Enfatiza-se por meio desta técnica não apenas as percepções individuais, mas também aquelas oriundas das interações do coletivo, expressas nas estruturas discursivas e na defesa ou crítica de temas e aspectos relevantes da pesquisa. (VIEIRA, 2004)

Grupo Focal (GF) é uma técnica de pesquisa que tem como objetivo coletar dados através da interação grupal por meio de estímulos recíprocos e a partir da provocação de um moderador (FREITAS, OLIVEIRA, 2008).

A utilização da técnica possui seus pontos positivos e também negativos. Entre as vantagens, podemos citar: a) coleta de em um período curto e na medida certa, b) coleta de informações que dificilmente se conseguiria através da observação, c) riqueza e flexibilidade na coleta de dados, d) baixo custo quando comparado a outros métodos, e) facilidade na interpretação dos dados (FREITAS; OLIVEIRA, 2008; KRUEGER; CASEY, 2009).

Os autores também indicam algumas limitações em relação à utilização do grupo focal: a) não é possível garantir com total convicção a naturalidade dos apontamentos dos participantes; b) tem como resultado uma menor quantidade de dados coletados, em comparação com entrevista individual, por exemplo; c) exige entrevistadores capacitados para conduzir corretamente o GF; d) dificuldade reunir grupos; e) inibição dos componentes do grupo focal em opinar livremente na presença de outras pessoas. (FREITAS; OLIVEIRA, 2008; KRUEGER; CASEY, 2009).

Grupos de interesse, na concepção de Guba e Lincoln (1989) são pessoas envolvidas na produção, na utilização ou na implementação do objeto da avaliação. Para a seleção dos participantes foram observados ainda critérios inerentes aos setores e atuação, de modo a contemplar servidores de todas os setores da Reitoria, conforme estrutura organizacional vigente. Buscou-se uma mescla de servidores no exercício do cargo de professor (cargos de gestão) e ocupantes de cargo técnico administrativo, considerando ainda experiência de servidores que já atuaram em campus do Instituto e também que somente atuaram na Reitoria

Foram realizados dois grupos focais, observando, conforme apontam Freitas e Oliveira (2008), a homogeneidade através da seleção de participantes com características comuns, sendo que em ambos os casos, os participantes atuam na Reitoria do IFNMG. Os convites (Apêndice A) para participação foram realizados individualmente por meio de mensagem eletrônica.

O primeiro grupo focal foi composto por servidores técnicos administrativos, contando com um total de oito participantes, tendo sido priorizados os convites para participação, os servidores que de alguma forma trabalharam na elaboração do PDI e/ou trabalham realizando o acompanhamento do mesmo, através do Relatório de Gestão. Já o segundo grupo focal, contou com a participação de um total de cinco gestores da Reitoria, representando as instâncias superiores de deliberação administrativa.

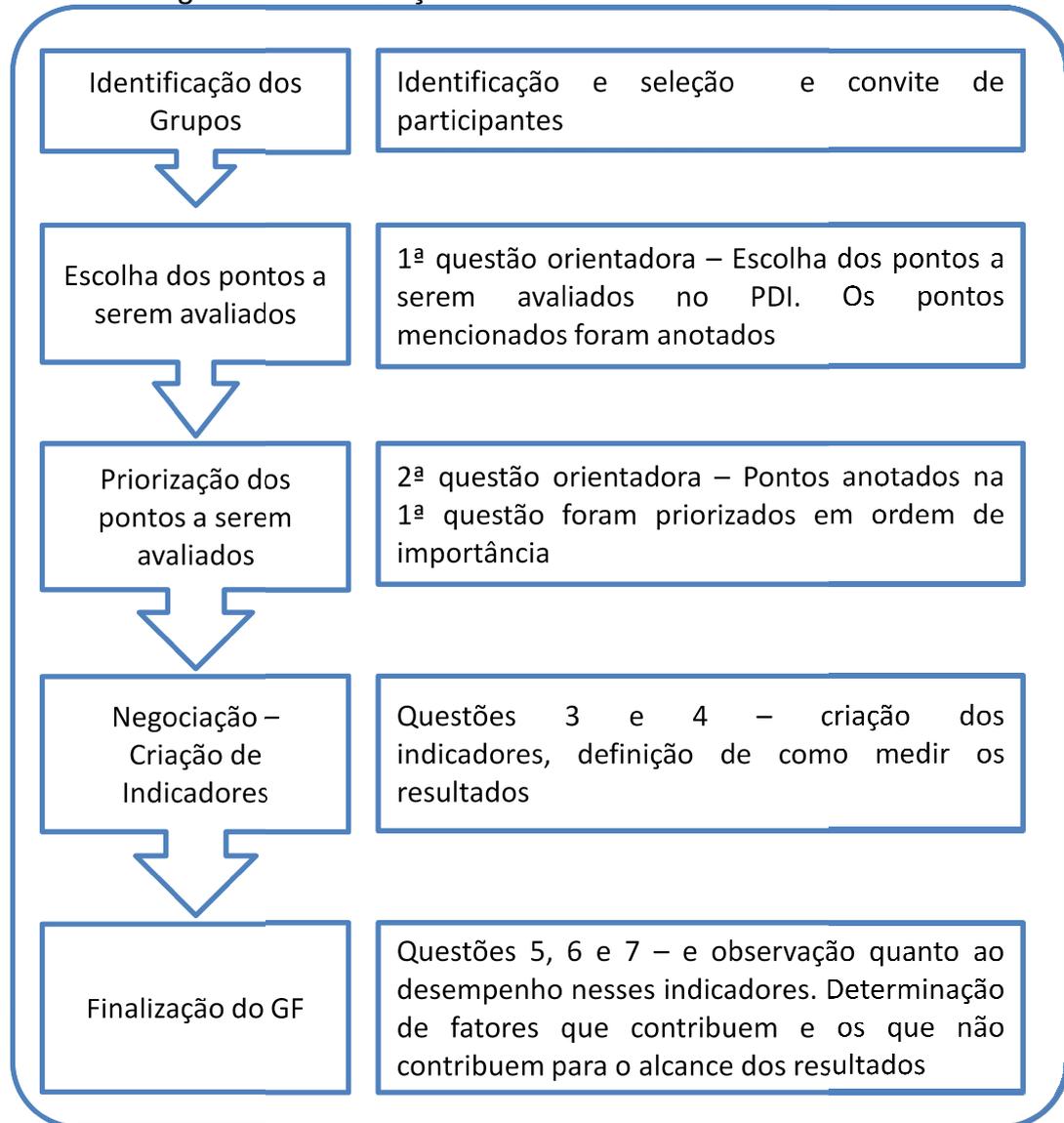
Com o intuito de melhor organização, o pesquisador procedeu com antecedência a agenda de espaço destinado à realização das seções, de modo que fosse mais adequada a participação dos servidores. Algumas condições foram observadas, de acordo com Freitas e Oliveira (2008) sendo o local escolhido de fácil localização pelos participantes; não propiciou distrações externas ou internas; facilitou a adequada disposição dos participantes; e possuir sistema de áudio ou vídeo.

Para realização dos grupos focais, o pesquisador apresentou inicialmente a proposta da pesquisa, além de realizar um nivelamento conceitual sobre o PDI, apresentando em seguida aos participantes a estrutura e características do documento. Este procedimento teve como objetivo principal familiarizar os participantes com os conceitos envolvidos na pesquisa além de proporcionar um melhor debate ao longo das discussões. Neste primeiro momento foi realizado pelos participantes o preenchimento do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B), bem como um formulário para coleta de dados demográficos dos participantes (Apêndice D).

Em seguida, o pesquisador atuou como mediador das discussões, seguindo um roteiro previamente elaborado (Apêndice C), contendo sete questões orientadoras para os debates que levaram às discussões e argumentações dos participantes acerca do PDI.

A figura 2 a seguir apresenta em síntese um fluxo da realização dos GFs, considerando o processo da avaliação negociada proposta por Guba e Lincoln (1989).

Figura 02 – Fluxograma de realização dos GFs



Fonte: elaboração própria (2018)

Durante os debates, as questões foram apresentadas em tela de projeção e à medida que as manifestações ocorriam, foram registradas em quadro à parte os pontos listados pelos participantes e em seguida a priorização dos mesmos. Em seguida, a partir dos pontos priorizados, os participantes elencaram indicadores para avaliação dos pontos, bem como a forma de obtenção dos resultados. A criação dos

indicadores foi também registrada simultaneamente aos debates. Os debates foram registrados em áudio e posteriormente foram transcritos, para fundamentarem as análises. Para preservar a identidade dos participantes, utilizou-se codificação P1-GF1, onde P1 indica qual participante, e GF1, indica a qual grupo focal se refere.

3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise dos documentos foi realizada a fim de propiciar uma visão aprofundada do PDI do IFNMG em comparação com os Relatórios de Gestão. O referido documento é uma prestação de contas, prevista no art. 70 da Constituição Federal e constitui importante instrumento da sociedade para a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, numa clara obediência ao princípio da publicidade e à transparência, pilares da gestão fiscal responsável. (IFNMG,2018)

SÁ-SILVA *et al.* (2009) salienta que o uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização.

Assim, entendendo o PDI como um documento institucional, cuja prestação de contas é realizada anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU), a sua análise em comparação com o Relatório de Gestão, deixa evidenciado os resultados que vem sendo alcançados pelo IFNMG.

Na visão de SÁ-SILVA *et al* (2009) a etapa de análise dos documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos. É condição necessária que os fatos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada. O investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência. May (2004) diz que os documentos não existem isoladamente, mas precisam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido.

Dessa forma, a análise documental possibilitou caracterizar o IFNMG, além de fundamentar análises conjuntas dos resultados dos grupos focais, subsidiando conclusões ao trabalho.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO IFNMG

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE

A Lei Federal nº 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais. O IFNMG surgiu, portanto por força da Lei nº 11.892/2008 e através da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas (EAF), instituições com mais de 50 anos de experiência na oferta da educação profissional.

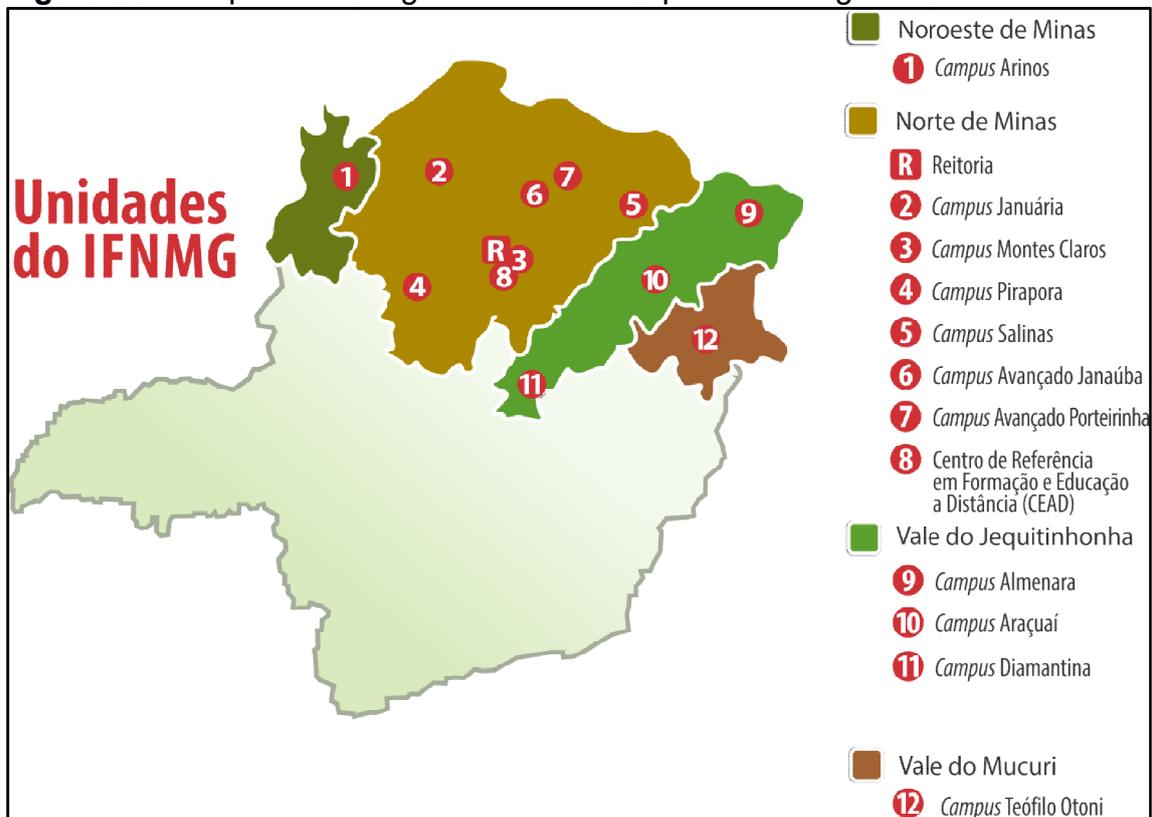
A exemplo dos demais Institutos Federais vincula-se ao Ministério da Educação. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. Os Institutos Federais possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008).

Com os preceitos previstos em Lei, o IFNMG estabeleceu, em seu estatuto, e com vistas a alcançar a sua missão institucional, os seguintes objetos: ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos; ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica; realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade; desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos; estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão

na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e ministrar em nível de educação superior. (IFNMG,2017)

A área geográfica de atuação do IFNMG corresponde a 171 municípios, das mesorregiões Norte e Noroeste de Minas e Vales do Jequitinhonha e Mucuri, cobrindo quase toda a metade norte do território mineiro, conforme mapa de abrangência apresentado na Figura 03 a seguir. As unidades educacionais do IFNMG estão presentes nas cidades de Arinos, Almenara, Araçuaí, Diamantina, Janaúba, Januária, Montes Claros, Pirapora, Porteirinha e Teófilo Otoni.

Figura 03 – Mapa de abrangência do IFNMG por Mesorregiões



Fonte: Portal IFNMG (2018)

São ao todo onze *campi*, e um centro de referência em educação à distância que atualmente contam com um total de 15781 alunos matriculados em cursos presenciais e à distância, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Total de alunos matriculados por campus

Campus	Total de alunos matriculados	%
Almenara	908	6%
Araçuaí	943	6%
Arinos	1265	8%
Diamantina	262	2%
Janaúba	559	4%
Januária	2327	15%
Montes Claros	1495	9%
Pirapora	1013	6%
Porteirinha	1308	8%
Salinas	1807	11%
Teófilo Otoni	536	3%
Cead	3358	21%
Total	15781	100%

Fonte: Sistec (2018)

Evidencia-se a partir da análise dos dados apresentados, que há ainda uma preponderância do quantitativo de alunos nas unidades que deram origem ao IFNMG, sobretudo em função da estrutura já consolidada e maior corpo docente, possibilitando assim maior oferta de vagas. Destaque ainda também para o relevante número apresentado pelo Cead, o que reforça a estratégia do Instituto em ofertar essa modalidade de cursos visando ampliar o público atendido pela instituição.

Para atendimento deste público, o IFNMG atua nas seguintes áreas constantes do quadro 5:

Quadro 5 – Áreas de atuação do IFNMG

<ul style="list-style-type: none"> • Educação Profissional técnica de nível médio: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Integrado; b) Concomitante; c) Subsequente; d) Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Jovens e Adultos (PROEJA).
<ul style="list-style-type: none"> • Educação Superior: 	<ul style="list-style-type: none"> a) Cursos Superiores de Tecnologia; b) Cursos de Licenciatura; c) Cursos de Bacharelado/Engenharia; d) Cursos de Aperfeiçoamento; e) Cursos de Pós-graduação <i>lato sensu</i> de aperfeiçoamento e especialização;

	f) Cursos de Pós-graduação stricto sensu de mestrado e doutorado.
	• Cursos de Formação Inicial e Continuada de trabalhadores.
	• Extensão Tecnológica.
	• Pesquisa Aplicada.
	• Inovação Tecnológica.

Fonte: IFNMG(2018)

A organização geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais compreende os órgãos colegiados superiores, em âmbito deliberativo e consultivo e a Reitoria em âmbito executivo.

O Conselho Superior – Consup, de caráter consultivo e deliberativo é o órgão máximo do IFNMG. A sua composição respeita o caráter democrático de participação e a proporcionalidade dos membros em compatibilidade com cada representatividade (docente, discente, servidores administrativos e sociedade civil). Entre as competências do Consup, destaque para a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional

O Colégio de Dirigentes – Codir, de caráter consultivo, é órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, sendo constituído pelo Reitor, Pró-Reitores, Diretores Gerais dos *campi*. Entre as principais competências do Codir, associadas à implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, destaque para a apreciação e recomendação de distribuição interna de recursos e a apreciação de propostas de criação e de extinção de cursos.

A Reitoria, órgão executivo superior do IFNMG, cabendo-lhe a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da autarquia. É dirigida pelo reitor escolhido em processo eletivo pelos servidores docentes e técnico-administrativos em educação do quadro ativo permanente e pelos estudantes regularmente matriculados, nomeado na forma da legislação vigente para um mandato de quatro anos.

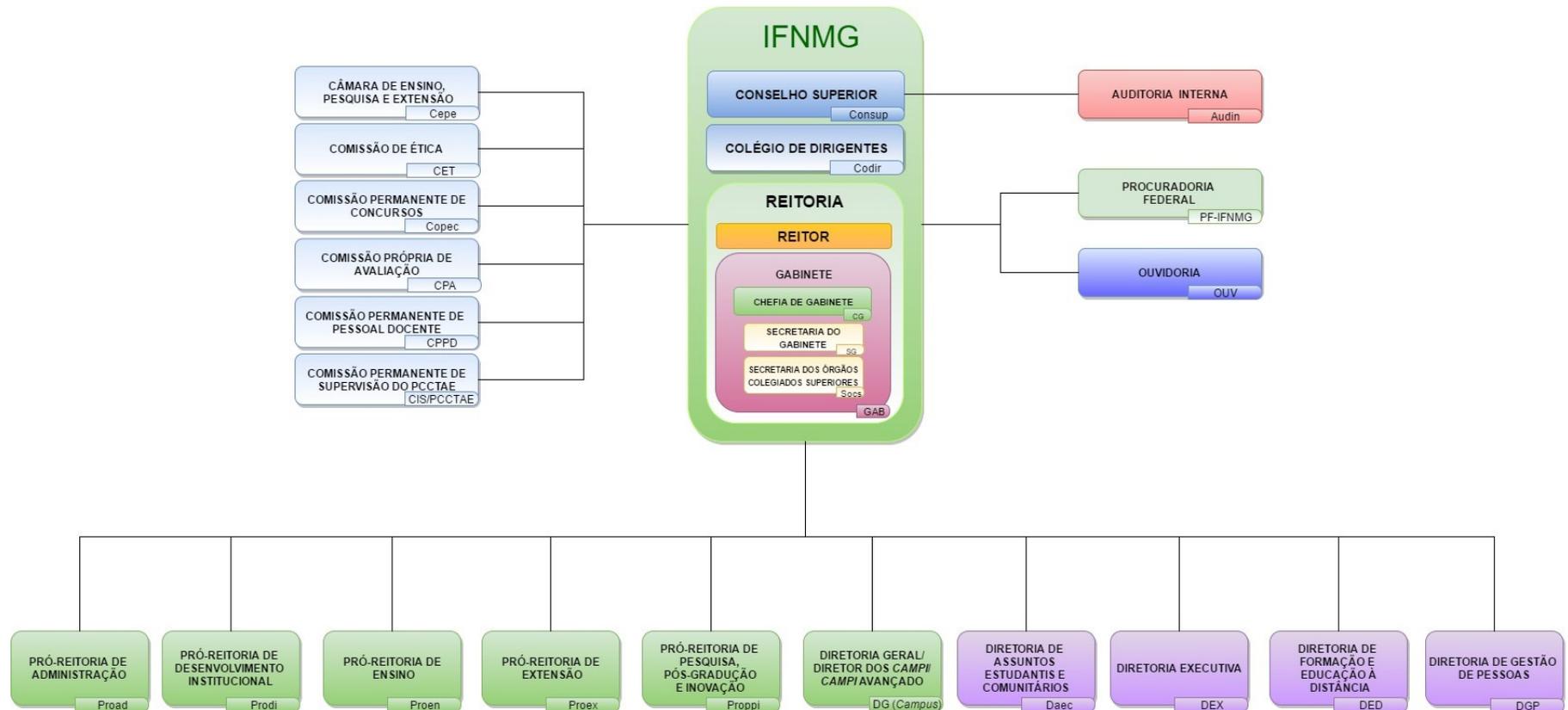
A estrutura administrativa da Reitoria do IFNMG, tem o seu detalhamento previsto no Estatuto e em Regimento. superior do é composta pelo Reitor e pelas Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional; Pró-Reitoria de Ensino; e Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação. A estrutura é ainda composta por Diretorias Sistêmicas: Diretoria de

Gestão de Pessoas; Diretoria de Formação e Educação à Distância; Diretoria de Assuntos Estudantis e Comunitários; e Diretoria Executiva. Além destes, há ainda outros órgãos de assessoramento e comissões consultivas.

A estruturação proposta nos documentos institucionais, visa ao melhor direcionamento das ações e organização do esforço administrativo como apoio aos *campi*, fomentando e articulando ações e estratégias para o alcance dos resultados.

A figura 4 a seguir apresenta a Estrutura Organizacional da Reitoria do IFNMG.

Figura 4 – Estrutura Organizacional da Reitoria



Fonte: IFNMG (2018)

Tendo em vista o objeto de estudo deste trabalho, faz-se necessária uma compreensão das atribuições da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – Prodi. Nos termos do Regimento Interno, é dirigida por um pró-reitor nomeado pelo reitor, e é o órgão executivo que planeja, superintende, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de desenvolvimento e a articulação entre as pró-reitorias, as diretorias sistêmicas e os campi e tem as seguintes competências:

I – articular a atuação da Reitoria com os campi;

II – atuar no planejamento estratégico da Instituição, com vistas à definição das prioridades de desenvolvimento dos campi;

III – atuar no planejamento das políticas institucionais, com vistas a garantir a execução dos planos estratégicos;

IV – propor alternativas organizacionais, visando ao constante aperfeiçoamento da gestão;

V – supervisionar as atividades de gestão da informação e do conhecimento, tecnologia da informação e planos de ação do IFNMG;

VI – acompanhar e zelar pelo cumprimento das metas definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;

VII – coordenar a elaboração e atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional;

VIII – estabelecer diretrizes e coordenar a elaboração do planejamento institucional, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional;

IX – representar o IFNMG nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;

X – revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área; e

XI – propor e acompanhar os planos e ações definidos nas políticas e diretrizes de controle interno da instituição.

4.2 ANÁLISE DOCUMENTAL – PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional do IFNMG, atualmente vigente foi elaborado em 2013 por comissão constituída através da Portaria nº 410 Reitor/2013, contemplando o período de 2014 a 2018. O documento atendendo aos requisitos legais está estruturado em dez capítulos: 1.Perfil Institucional; 2.Planejamento Estratégico; 3.Projeto Pedagógico da Instituição; 4.Plano de Oferta de Cursos e Vagas; 5.Plano Diretor de Infraestrutura Física; 6.Organização e Gestão de Pessoal; 7.Organização Administrativa; 8.Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional; 9.Políticas De Atendimento Aos Discentes e 10.Capacidade e Sustentabilidade Financeira.

Uma ampla caracterização da Instituição é apresentada e o foco a ser considerado neste trabalho é especificamente o capítulo que trata do Planejamento Estratégico, no qual são estabelecidos os objetivos e metas organizacionais para serem alcançados no período de vigência do Plano, que leva em consideração a missão institucional, também estabelecida no PDI:

Produzir, disseminar e aplicar o conhecimento tecnológico e acadêmico, para a formação cidadã, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para o progresso sócio econômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da integração com as demandas da sociedade e do setor produtivo. (IFNMG, 2013 p.15)

O PDI do IFNMG define as políticas de gestão de acordo com os seus compromissos na execução dos seus programas e ações das Políticas Públicas para a Educação Profissional, Científica e Tecnológica emanadas do Poder Público.

Através do Plano de Metas e Ações define-se as prioridades para a alocação de recursos, ordenando o pleno equilíbrio entre receita e despesa e cumprindo as metas físicas e financeiras estabelecidas na proposta orçamentária da instituição.

O atual PDI é apenas o segundo elaborado pelo IFNMG. O PDI anterior contemplou o ciclo de 2009 a 2013, tendo sido proposto a partir da recente criação do Instituto contemplando um período de rápida expansão, com a criação de cinco novos campus e um aumento considerável do número de cursos e vagas ofertados.

O PDI do IFNMG atualmente vigente teve a sua elaboração realizada a partir de 10 de junho de 2013, através de ato executivo do Reitor, editando a Portaria nº 374 que designou servidores para constituírem a Comissão Central responsável pelo processo de elaboração deste documento para o período de 2014-2018. A comissão

era composta pelos Pró-reitores e Diretores Sistêmicos que ao tempo ocupavam estes cargos.

Considerando a amplitude do trabalho de elaboração do PDI, foram também estabelecidas Comissões Específicas na Reitoria e nos Campi do IFNMG. Tal medida possibilitou ampla participação de todos os envolvidos, especialmente nos Campi. Nessas unidades, as comissões eram compostas pelo Diretor Geral do Campus, representantes dos segmentos de Ensino, Pesquisa e Extensão, além da representação de Docentes, Discentes e da Sociedade Civil organizada.

O primeiro capítulo apresenta o Perfil Institucional, uma caracterização do IFNMG, o contexto histórico de sua atuação na educação profissionalizante e a sua inserção regional. Apresenta ainda os elementos de direção estratégica institucional, missão, visão e valores.

O segundo capítulo do PDI apresenta a proposta de Planejamento Estratégico Institucional para o quinquênio 2014-2018. Em síntese, pode-se perceber que não foi adotada uma metodologia específica de planejamento, e buscou-se organizar as propostas em termos de objetivos, metas e indicadores. São ao todo 62 objetivos estratégicos que se desdobram em suas metas e indicadores correspondentes. O quadro 6 a seguir, lista os objetivos previstos no PDI do IFNMG, o total de metas planejadas e o status de execução.

Quadro 6 – Status de execução dos objetivos do PDI 2014-2018

OBJETIVOS	Status de Execução objetivos/metás			
	Total de Metas Planejadas	Concluídas	Em andamento	Previsto
Objetivo 1: Ministras educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos.	12	5	7	0
Objetivo 2: Ministras Cursos de nível Superior visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e outras áreas do conhecimento.	16	4	12	0
Objetivo 3: Promover a educação inclusiva, buscando garantir o ingresso, a permanência e a saída com sucesso.	18	9	5	4
Objetivo 4: Implementação de políticas e programas de educação a distância, visando a democratização do acesso à educação, à	5	4	0	1

informação, ao conhecimento e à interiorização da oferta de vagas				
Objetivo 5: Promover a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.	2	2	0	0
Objetivo 6: Fortalecer o vínculo do IFNMG com a área de abrangência.	3	3	0	0
Objetivo 7: Incentivar política cultural com a comunidade, baseada na integração, troca e valorização das atividades sociais, artísticas e desportivas.	4	4	0	0
Objetivo 8: Fortalecer a cultura empreendedora nas regiões de atuação do IFNMG.	1	1	0	0
Objetivo 9: Consolidar as relações de parcerias com as instituições, para oferta de estágios.	2	1	0	1
Objetivo 10: Aprimorar o processo de Acompanhamento de egressos.	1	1	0	0
Objetivo 11: Consolidar a gestão de programas e projetos de extensão do IFNMG.	8	6	1	1
Objetivo 12: Consolidar Assistência Estudantil.	2	0	0	2
Objetivo 13: Expandir e consolidar a pesquisa científica e tecnológica	12	12	0	0
Objetivo 14: Implementar anualmente o Programa de Bolsas de Qualificação de Servidores – PBQS	1	0	0	1
Objetivo 15: Implementar anualmente o Programa de Apoio à Produtividade em Pesquisa – PROAPE	6	0	0	4
Objetivo 16: Expandir e consolidar a inovação	3	2	1	0
Objetivo 17: Expandir e fortalecer os programas de Pós-graduação	4	4	0	0
Objetivo 18: Ofertar Pós-graduação para os Servidores	2	1	0	1
Objetivo 19: Estruturação da Assessoria de Relações Internacionais do IFNMG	1	1	0	0
Objetivo 20: Capacitação da Equipe Técnica da Assessoria de Relações Internacionais do IFNMG	3	3	0	0
Objetivo 21: Promoção de acordos com Instituições Estrangeiras	2	0	0	2
Objetivo 22: Criação de Projetos de Cooperação Técnica com Instituições Estrangeiras	1	0	0	1
Objetivo 23: Promover o Intercâmbio de Estudantes e mobilidade de Docentes e Técnicos administrativos do IFNMG	3	0	0	3

Objetivo 24: Incentivo ao intercâmbio internacional no âmbito da Pesquisa e da Extensão do IFNMG	1	0	0	1
Objetivo 25: Fomento à prática de idiomas e de intercâmbio cultural	2	0	0	2
Objetivo 26: Prospectar recursos em Agências de Fomento Nacionais e Internacionais	1	0	0	1
Objetivo 27: Estruturar a Assessoria de Comunicação e Eventos do IFNMG (estrutura física e de pessoal)	1	0	0	1
Objetivo 28: Fortalecer relação com responsáveis pela comunicação e pelos eventos nos campus do IFNMG	3	1	0	2
Objetivo 29: Intensificar a divulgação institucional do IFNMG, interna e externamente, e o fortalecimento de sua marca	1	0	0	1
Objetivo 31: Manter portal eletrônico do IFNMG sempre atualizado	1	1	0	
Objetivo 33: Incrementar atividades de assessoria de imprensa	3	2	0	1
Objetivo 34: Incrementar realização de eventos da Reitoria do IFNMG	1	0	0	1
Objetivo 35: Manutenção da satisfação dos servidores, com a promoção de ações voltadas para as questões de saúde e qualidade de vida no trabalho.	2	1	0	1
Objetivo 36: Ampliação do quadro de servidores efetivos para viabilizar o capital humano necessário ao desenvolvimento institucional do IFNMG.	1	1	0	0
Objetivo 37: Implementação do Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores, para obter as competências essenciais da Instituição e as competências técnicas e gerenciais dos servidores.	3	1	1	1
Objetivo 38: Melhoria da comunicação e troca de informações do IFNMG com os servidores sobre a Política de Gestão de Pessoas, projetos e atividades que reflitam na sua vida funcional.	1	0	0	1
Objetivo 39: Definição e implementação da Política Institucional de Gestão de Pessoas do IFNMG para alinhamento das ações desenvolvidas no âmbito do Instituição que impactem na vida funcional dos servidores.	1	0	0	1
Objetivo 43: Disponibilizar e fornecer, quando solicitado ou não, à gestão do IFNMG, aos servidores, aos órgãos de controle interno e externo, aos poderes constituídos e à	2	0	1	1

sociedade em geral, informações que sejam precisas, completas, confiáveis, relevantes, verificáveis e acessíveis, com a maior brevidade e segurança possíveis.				
Objetivo 46: Avaliação sobre a efetividade das ações da Diretoria de Gestão de Pessoas, e promover o caráter estratégico da área de gestão de pessoas no IFNMG, apresentando informações para planejamento das estratégias institucionais.	1	0	0	1
Objetivo 47: Promover a expansão e modernização da infraestrutura física.	3	3	0	
Objetivo 48: Aperfeiçoar a gestão de recursos orçamentários.	3	2	0	1
Objetivo 49: Otimizar a alocação dos recursos orçamentários disponíveis.	1	1	0	0
Objetivo 50: Aprimorar a gestão de documentos no âmbito do IFNMG	2	0	2	0
Objetivo 53: Reestruturar processos organizacionais	1	0	0	1
Objetivo 54: Aprimorar a gestão de compras e contratos do IFNMG	2	2	0	0
Objetivo 55: Atuar no planejamento estratégico, mediante ações de gestão da estratégia	2	2	0	0
Objetivo 56: Promover a automatização dos processos administrativos e acadêmicos, visando à eficiência e eficácia na tomada de decisões, bem como, a agilidade, publicidade e confiabilidade das informações.	8	4	0	4
Objetivo 57: Promover a modernização tecnológica para serviços e sistemas de apoio aos processos acadêmicos, administrativos e gerenciais através de soluções de infraestrutura modernas.	14	10	0	4
Objetivo 58: Racionalizar e otimizar a aplicação dos recursos, de forma a aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços de tecnologia da informação.	4	4	0	0
Objetivo 59: Aprimorar a governança de Tecnologia da Informação conforme regulamentações e orientações emanadas da Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação (SLTI/MPOG).	6	5	0	1
Objetivo 60: Garantir a integridade dos dados institucionais e prover segurança da informação conforme legislação vigente.	3	0	1	2
Objetivo 61: Aprimorar os conhecimentos técnicos da equipe de TI em plataformas livres para provimento de serviços de qualidade	6	2	0	4

para atendimento acadêmico e administrativo.				
Objetivo 62: Melhorar o serviço de atendimento ao usuário.	3	1	2	0
TOTAL	195	106	33	54
AFERIÇÃO %	100%	54,36%	16,92%	27,69%

Fonte: Relatório de Gestão (2018)

Analisando o quadro, compreende-se que os 62 objetivos se desdobram em um total de 195 metas, e desse total, 54 (27,69%) ainda estão previstas para serem executadas no último ano de vigência do PDI.

O terceiro capítulo apresenta o Projeto Pedagógico da Instituição, compreendendo os princípios filosóficos e técnicos metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas, a organização didático-pedagógica, embasados nas normativas legais vigentes e ainda regulamentações internas (Regimentos/ Projeto Político Pedagógico dos *Campi* e projetos de cursos) No capítulo são ainda delineadas as políticas de ensino, pesquisa e extensão.

O quarto capítulo do PDI detalha o Plano de Oferta de Cursos e Vagas considerando a perspectiva de implantação de cursos no período de 2014 a 2018. Neste ponto, o PDI propõe levar em consideração a necessidade de construir itinerários formativos que atendam às necessidades da região de abrangência dos campus do IFNMG, promovendo a verticalização do ensino e a melhoria de sua qualidade. Toda ação desenvolvida pela instituição busca o atendimento às demandas locais e regionais por formação e qualificação para o desenvolvimento social, cultural, humano e econômico. O capítulo traz ainda tabelas detalhando os cursos e vagas ofertados e a previsão de implantação de novos cursos no período. De forma sintetizada, os dados constantes no PDI podem ser analisados na tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Síntese Plano de Oferta de Cursos PDI 2014-2018

Campus	Total de Cursos* Atuais	Total de Vagas** Atuais	Total de Cursos Previstos	Total de Vagas Previstas	Total Geral Cursos	Total Geral Vagas
Almenara	6	210	2	60	8	270
Araçuaí	6	220	3	110	9	330
Arinos	7	310	5	170	12	480
Januária	12	530	3	150	15	680
M. Claros	7	300	7	280	14	580
Pirapora	5	220	2	80	7	300
Salinas	10	520	5	150	15	670
Total	53	2310	26	1000	79	3270

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de IFNMG (2013)

*cursos técnicos e superiores em 2014

** vagas de ingresso em 2014

Unidades da expansão são mencionadas na composição do Plano de Oferta de Cursos, entretanto, são referenciados apenas eixos temáticos nos quais os novos *campi* deverão ofertar cursos. Não são totalizados no documento nem a quantidade de cursos nem a quantidade de vagas. A Tabela 3 sintetiza os dados consolidados da oferta efetivamente implementada de 2014 a 2018.

Tabela 3 – Total de cursos implantados por *campus* 2014-2018

Campus	Total de Cursos Previstos	Total de Vagas Previstas	Total de Cursos Implantados	Total de Vagas Implantadas
Almenara	2	60	3	110
Araçuaí	3	110	4	155
Arinos	5	130	3	105
Diamantina	0	0	4	200
Janaúba	0	0	4	200
Januária	3	150	4	190
Montes Claros	7	280	2	80
Pirapora	2	80	2	70
Porteirinha	0	0	3	120
Salinas	5	150	1	30
Teófilo Otoni	0	0	5	200
Total	27	960	35	1460

Fonte: elaborado pelo autor adaptado

Em relação ao Plano de Oferta de Cursos, foi possível evidenciar avanço substancial, com oferta de vagas totais superior a 50% do previsto no PDI, com destaque para as unidades de expansão, que mesmo em fase de implantação contribuíram sobremaneira para o avanço no número de cursos ofertados.

O quinto capítulo do PDI apresenta em o Plano Diretor de Infraestrutura Física para o atendimento às necessidades previstas para o quinquênio 2014-2018. Restou evidenciado que cada campus apresentou a situação atual, indicando a infraestrutura existente, e em seguida realizou projeção de investimentos em obras e equipamentos. O PDI indica que houve garantia por parte do Governo Federal, da alocação de recursos para investimentos e custeio para unidades existentes e para as recém-implantadas, nos últimos cinco anos.

Foi possível, a partir da pesquisa documental, averiguar o orçamento total previsto em investimentos para cada campus, e realizar comparativo com dados constantes do Relatório de Gestão com relação aos investimentos efetivamente realizados. Os dados levantados foram organizados e apresentados através da Tabela 4.

Tabela 4 – Total de investimentos previstos e realizados

Campus	Investimento Previsto	Investimento Realizado	% Realizado
Almenara	R\$15.309.000,00	R\$12.353.747,12	80,70%
Araçuaí	R\$26.334.707,47	R\$8.094.142,33	30,74%
Arinos	R\$25.609.780,25	R\$13.288.002,14	51,89%
Diamantina	R\$16.836.182,00	R\$5.820.305,80	34,57%
Janaúba	R\$940.000,00	R\$534.140,13	56,82%
Januária	R\$61.343.005,16	R\$13.623.273,86	22,21%
Montes Claros	R\$71.067.654,00	R\$14.942.285,61	21,03%
Pirapora	R\$26.862.537,33	R\$6.929.846,60	25,80%
Porteirinha	R\$0,00	R\$973.689,96	-
Salinas	R\$42.903.700,00	R\$16.165.404,59	37,68%
Teófilo Otoni	R\$15.585.670,00	R\$5.827.500,94	37,39%
Total	R\$302.792.236,21	R\$98.552.339,08	32,55%

Fonte: IFNMG (2018)

Evidencia-se pelos dados coletados que houve no período de vigência do PDI uma execução média de 32% do previsto, sendo necessária uma atenção maior para que as projeções sejam coerentes com as possibilidades de concretização de acordo com as previsões orçamentárias previstas na legislação.

O sexto capítulo do PDI apresenta aspectos inerentes à organização e Gestão de pessoal. Cabe ressaltar que se evidenciou uma busca pela compatibilidade das previsões apontadas no PDI concernentes ao quadro de pessoal com a previsão de cursos a serem ofertados, bem como com a implantação de novas unidades. O capítulo apresenta ainda aspectos ligados ao plano de carreira, ao regime de trabalho, critérios de seleção e contratação, políticas de desenvolvimento de pessoas e políticas de atenção à saúde e qualidade de vida.

A tabela 5, detalha a evolução do quadro de pessoal, comparando com o quadro mais recente, disponível a partir de consulta ao Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP)

Tabela 5 – Quantitativo de servidores do IFNMG

Campus	2014			2018			% de aumento
	PEBTT	TAE	Total	PEBTT	TAE	Total	
Almenara	33	36	69	52	47	99	43%
Araçuaí	40	34	74	59	50	109	47%
Arinos	45	38	83	58	52	110	33%
Diamantina	0	0	0	15	21	36	100%
Janaúba	0	0	0	16	13	29	100%
Januária	121	108	229	147	117	264	15%
Montes Claros	41	37	78	73	51	124	59%
Pirapora	33	33	66	60	50	110	67%
Porteirinha	0	0	0	10	10	20	100%
Salinas	79	112	191	117	116	233	22%
Teófilo Otoni	0	0	0	22	16	38	100%
Reitoria	0	46	46	0	112	112	143%
TOTAL	392	444	836	629	655	1284	54%

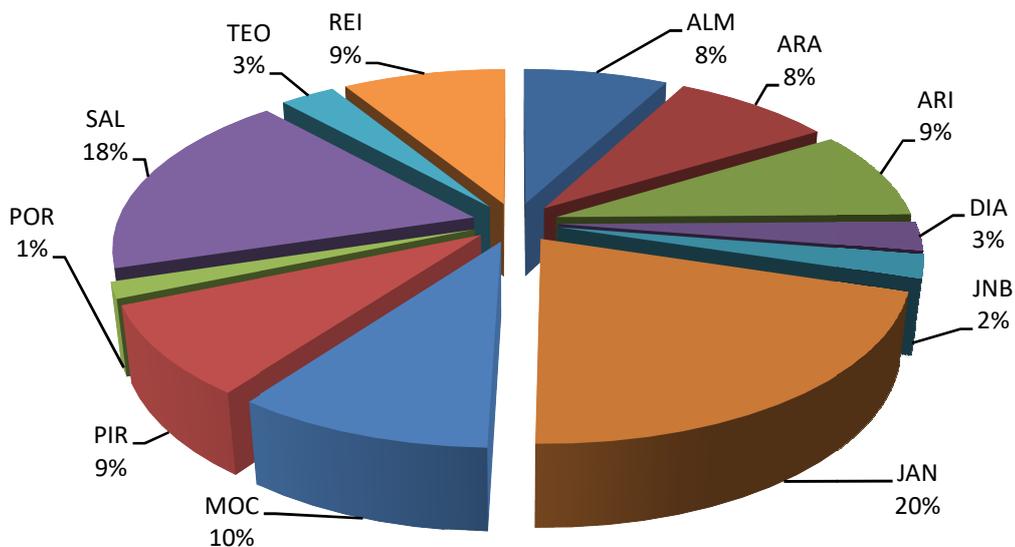
Fonte: Adaptado pelo autor - IFNMG/SUAP (2018)

A evolução do quantitativo de docentes e servidores técnicos possibilitou o funcionamento de mais quatro campi durante o período de vigência do PDI, fato que propiciou o aumento da oferta de cursos e outros programas ofertados pela instituição.

Foi evidenciado a partir das análises constantes do PDI, Relatório de Gestão e consultas ao sistema SUAP, que o quantitativo de servidores por unidade,

caracteriza bem cada unidade em considerando as unidades de que deram origem com quantitativos maiores (Januária e Salinas), as unidades da expansão inicial com quantitativos semelhantes (Almenara, Araçuaí, Arinos, Montes Claros e Pirapora) e as unidades da expansão mais recente (Diamantina, Janaúba, Porteirinha e Teófilo Otoni) também com quantitativo semelhante. O gráfico 1 detalha essa distribuição.

Gráfico 1 – Distribuição percentual de servidores por unidade



Fonte: SUAP (2018)

O capítulo sétimo apresenta aspectos inerentes à organização administrativa do IFNMG, já abordado em seção anterior deste capítulo, apresentando a estrutura organizacional vigente ao tempo de elaboração do PDI, o organograma e as competências de cada instância de decisão. Novamente é apresentada uma proposição, concernente com a expansão projetada para o quinquênio de vigência do PDI, com a estrutura organizacional pretendida pela Reitoria e *campi*.

O capítulo oitavo apresenta detalhes do processo de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional detalhando o projeto de avaliação e acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, planejamento e gestão. Apresenta ainda as formas de participação da comunidade, incluindo a atuação da comissão própria de avaliação (cpa) e também as formas de utilização dos resultados das avaliações. Aspectos inerentes à metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo de auto-avaliação também são apresentados neste capítulo.

O capítulo nono apresenta as políticas de atendimento aos discentes, tendo em vista as características da instituição e o público alvo a ser atendido, sobretudo considerando o ingresso através de cotas. São apresentadas as formas de acesso aos programas de apoio pedagógico e financeiro e estímulo à permanência; a organização estudantil; e a sistemática de acompanhamento dos egressos.

O décimo capítulo do PDI apresenta aspectos da capacidade e sustentabilidade financeira do IFNMG que tem origem nas seguintes fontes de recursos:

- a) Tesouro Nacional: Créditos orçamentários consignado no orçamento geral da união para custear as despesas de folha de pessoal, benefícios, investimentos e o custeio.
- b) Recursos próprios: Recursos financeiros arrecadados pela instituição provenientes de serviços realizados e/ou pela produção de produtos.
- c) Convênios pactuados: Recursos financeiros descentralizados a partir de convênios pactuados entre instituições federais, estaduais ou municipais.

Neste capítulo do PDI, são apresentados quadros de resumo com demonstrativo da evolução de receitas e despesas do IFNMG em relação ao período de 2009 a 2013 e em seguida, são apresentados quadros de projeção de receitas e despesas para o quinquênio 2014 a 2018.

Quadro 7 – Demonstrativo da evolução das despesas do IFNMG (2009-2013) em R\$

Grupo de Natureza de Despesa	2009	2010	2011	2012	2013
Despesas com Pessoal (Ativos, Inativos, Pensionistas e Encargos)	25.373.819,38	36.752.647,96	49.609.101,74	60.979.541,97	70.322.390,64
Despesas de Custeio – Funcionamento	8.722.445,83	14.201.497,83	17.128.238,56	27.841.584,60	34.420.233,39
Despesas de Capital – Investimentos	8.393.180,88	12.978.901,87	15.346.085,28	26.684.475,12	18.583.901,89
TOTAL	42.489.446,09	63.933.047,66	82.083.425,58	115.505.601,69	123.326.525,92

Fonte: IFNMG (2013)

De acordo com o documento, para o período de 2014 a 2018, estima-se um crescimento de aproximadamente 250% nas despesas do IFNMG, conforme Quadro 8. As despesas com pessoal e custeio tendem a evoluir em índice superior em relação aos investimentos, devido, sobretudo à ampliação do quadro de pessoal e das despesas com manutenção das obras e demais investimentos que estão sendo realizados em todas as unidades do IFNMG.

Quadro 8 – Projeção das despesas do IFNMG (2014-2018) em R\$

Grupo de Natureza de Despesa	2014	2015	2016	2017	2018
Despesas com Pessoal	74.544.359	114.270.000	137.124.000	164.548.000	197.450.000
Despesas de Custeio – Funcionamento	49.876.714	59.800.000	68.770.000	79.000.000	90.900.000
Despesas de Capital - Investimentos	40.948.787	33.000.000	30.850.000	27.850.000	22.840.000
TOTAL	165.369.860	207.070.000	236.744.000	271.398.000	311.190.000

Fonte: IFNMG (2013)

Uma análise comparativa com os dados constantes do quinto capítulo denota uma fragilidade do PDI, uma vez que há grande divergência do total estimado no Plano Diretor de Infraestrutura Física, com o total previsto para despesas de capital – investimentos, conforme apresentado no quadro 8. A previsão do plano diretor de infraestrutura física é superior a trezentos milhões de reais enquanto a estimativa constante deste décimo capítulo é da ordem de cento e cinquenta e cinco milhões de reais, uma diferença a maior de 95%.

A partir da pesquisa documental nos Relatórios de Gestão, foi possível constatar a evolução das despesas do IFNMG, conforme Quadro 9.

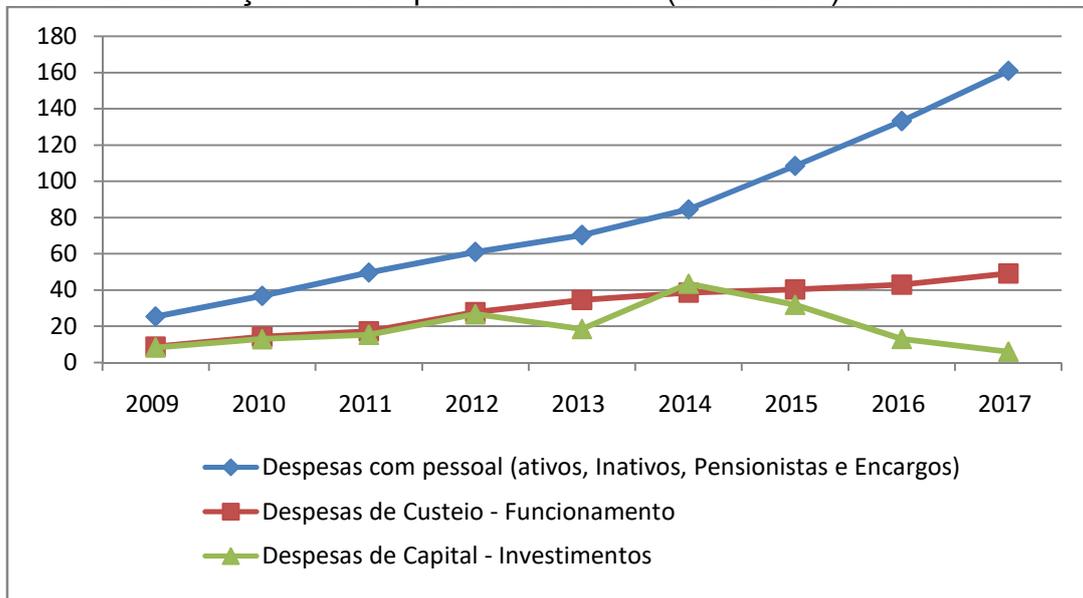
Quadro 9 – Demonstrativo da evolução das despesas do IFNMG (2014-2017) em R\$

Grupo de Natureza de Despesa	2014	2015	2016	2017	2018
Despesas com Pessoal	84.459.834,32	108.414.831,28	133.173.704,10	160.803.280,59	n/d
Despesas de Custeio – Funcionamento	38.552.525,00	40.321.300,00	43.017.787,00	49.136.829,00	n/d
Despesas de Capital - Investimentos	43.469.044,00	31.834.000,00	13.066.487,00	6.028.580,00	n/d
TOTAL	166.483.417,32	180.572.146,28	189.259.994,10	215.970.706,59	n/d

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de IFNMG (2018)

Elaborando a partir dos quadros uma série histórica das despesas do IFNMG, é possível evidenciar o crescimento das despesas com pessoal ao longo dos anos, fruto da expansão do quantitativo da força de trabalho na instituição. As despesas de custeio apresentam também crescimento ao longo da série histórica, mas não na mesma proporção. Já as despesas com investimentos apresentaram significativa redução nos últimos anos e não são compatíveis com as projeções constantes do PDI e impactaram, conforme já mencionado, o plano diretor de infraestrutura. O Gráfico 2 ilustra a evolução das despesas do IFNMG:

Gráfico 2 – Evolução das despesas do IFNMG (2009-2017) em milhões de R\$



Fonte: Elaborado pelo autor

Evidencia-se pela análise do quadro e do gráfico, acentuada redução nas despesas de capital – investimentos, em virtude de mudanças no cenário político no âmbito do Governo Federal, situação que impactou negativamente o plano diretor de infraestrutura física. Maior atenção a estes pontos serão fundamentais para a construção do novo PDI.

5 CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS

Para o alcance dos objetivos propostos na pesquisa, foram realizados dois grupos focais. O primeiro com servidores técnicos administrativos em educação do quadro de pessoal da reitoria do IFNMG. O segundo, com Professores do Ensino Básico Técnico e Tecnológico, em exercício de cargos de gestão na reitoria do IFNMG. Ao todo, foram treze participantes, sendo oito no primeiro grupo focal e cinco no segundo.

A seguir, apresentam-se as características pessoais e ocupacionais que participaram dos grupos focais realizados na reitoria do IFNMG.

Tabela 6 – Características pessoais e ocupacionais dos participantes dos grupos focais

Dados Pessoais e ocupacionais	GF1	GF2	Total	
			N	%
Sexo				
Masculino	3	4	7	54%
Feminino	5	1	6	46%
	Total		13	100%
Faixa Etária				
Entre 31 e 40 anos	6	4	10	77%
Acima de 41 anos	2	1	3	23%
	Total		13	100%
Tempo de IF				
0-2 anos	1	0	1	8%
3-5 anos	2	1	3	23%
6-8 anos	4	1	5	38%
9 anos ou mais	1	3	4	31%
	Total		13	100%
Cargo ou Função de Confiança				
Sem cargo ou função	5	0	5	38%
Função de confiança	2	0	2	15%
Cargo de direção	1	5	6	46%
	Total		13	100%

Fonte: dados da pesquisa

Algumas informações que podem ser analisadas na tabela 4 são relevantes para os propósitos da pesquisa e merecem comentários específicos. A primeira diz respeito ao tempo de trabalho no IFNMG. Do total de participantes, 69% tem seis ou mais anos de trabalho na instituição, ou seja, já eram servidores quando da

elaboração do PDI atualmente em vigor. Tal condição contribuiu para as construções surgidas durante os debates. A segunda informação relevante refere-se ao percentual de participantes detentores de função e/ou cargo de confiança, 61% do total, sobretudo considerando que para um dos grupos focais foram selecionados apenas gestores da reitoria. Tais aspectos, segundo Guba e Lincoln (1989) caracterizam a questão da familiarização com o contexto da avaliação considerando fatores sociais, políticos e culturais locais.

5.2 IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS A SEREM AVALIADOS

Para identificação dos pontos a serem avaliados no PDI foi apresentada aos grupos uma questão orientadora. Dentro da proposta da avaliação negociada, segundo Guba e Lincoln (1989) é a fase de elaboração de construções conjuntas dentro do grupo de interesse. Nessa primeira rodada, o objetivo foi de revelar tantas construções diferentes quanto possível – todas as variedades de construções, ou pontos a serem avaliados, que são definidas. É a abrangência que importa.

Os participantes dos dois grupos focais ficaram, a princípio, contidos, conforme registro do observador, mas a discussão fluiu normalmente em seguida com a participação de todos e com boas argumentações e contribuições no debate. O pesquisador, que atuou como moderador efetuou o registro dos pontos em quadro a parte, uma vez que seria objeto de análise em etapa seguinte do grupo focal.

Os pesquisados demonstraram consenso com relação à importância do PDI para a instituição, sobretudo concernente ao credenciamento e reconhecimentos para oferta de cursos, e também a utilização como um instrumento de gestão para a instituição.

Considerando que acreditamos que o PDI é um instrumento de gestão é um documento importante e essencial para ofertantes de cursos superiores que, além disso tem um outro viés por que a gente coloca dentro dele o planejamento estratégico da instituição e uma das avaliações se realmente esse planejamento que é feito a nível das pró reitorias e diretorias sistêmicas se realmente ele é efetivo e se o que é planejado é cumprido[...] (P1-GF1)

Evidenciou-se ainda que na visão dos participantes, o PDI ser avaliado como aspectos já previstos em sua própria estrutura, ou seja, pontos listados pelos grupos

focais já serem pontos da própria estrutura de organização do PDI prevista na legislação, conforme já é construído em capítulos. E um dos exemplos, citados nos dois grupos focais, como ponto a ser avaliado é o Plano de Oferta de Cursos

Entre os pontos a serem avaliados no PDI eu colocaria o planejamento de oferta de cursos, por que eu acredito que ele tem que está vinculado ao planejamento estrutural da instituição, no campus, por que as vezes o campus quer ofertar tal curso, mas e a estrutura? a instituição tem estrutura pra isso? [...] (P2-GF2)

O quadro 10, apresenta de forma sequencial os pontos listados por cada grupo focal, na ordem que os pontos foram debatidos em cada grupo.

Quadro 10 – Síntese questão 1 GFs – Pontos a serem avaliados no PDI

Grupo Focal 01	Grupo Focal 02
1.Planejamento estratégico como instrumento de gestão 2. Monitoramento e acompanhamento e controle 3. Atendimento às demandas da sociedade 4. Gestão de pessoal 5. Gestão financeira/orçamentária 6. Socialização interna do PDI 7. Atuação dos gestores dentro da previsão do PDI 8. Plano de oferta de cursos	1.Organização e gestão de pessoal 2.Sustentabilidade financeira 3.Plano de oferta de cursos 4.Projeto Pedagógico da Instituição 5.Planejamento estratégico 6.Política de atendimento aos discentes 7.Plano de infraestrutura

Fonte: dados da pesquisa

5.3 PRIORIZAÇÃO DOS PONTOS A SEREM AVALIADOS

Para realizar o processo de priorização, uma questão foi proposta aos grupos focais: Qual seria a ordenação dos pontos listados, pensando do mais importante ao menos? Guba e Lincoln (1989) ressaltam que determinadas características ou resultados podem ser extremamente valorizados por um grupo e completamente rejeitado por outro. Daí as diferenças entre os pontos e também em relação à priorização dos mesmos.

No primeiro grupo focal, foi possível perceber que inicialmente não houve um consenso em quais pontos seriam priorizados. Ficou evidenciado que uma leitura superficial dos pontos chegou a ensejar que os pontos listados já estariam na ordem de prioridades.

Mas olha só, eu entendo também que antes de planejar, você tem que ver com o seu cliente final; qual é a necessidade dele? então de repente, o atendimento das demandas da sociedade, é o primeiro. Eu entendo isso. A partir das demandas, a gente vai planejar o que vai ser feito ou não[...] (P3-GF1)

Mas à medida que o debate ia fluindo, o argumento de um participante influenciou a opinião do outro. A definição do primeiro ponto a ser priorizado pelo primeiro GF se estendeu, em virtude das argumentações e contra-argumentações que surgiram no grupo.

Mas aí o que que acontece? se a gente elencar que o atendimento à demanda da sociedade é o primeiro ponto, vamos dizer assim, isso aí já nos dá um instrumento para olhar para o PDI atual e ver o quê que ele fala em relação a isso; entendeu, por que não tem nada em relação a isso ou não tem um instrumento pra medir isso, no próximo PDI temos que pensar em algo com essa finalidade. Talvez o atendimento da demanda da sociedade vai realmente como primeiro mesmo, estou concordando com [...] inicialmente eu estava achando que seria reconhecer como instrumento de gestão[...] (P4-GF1)

Durante os debates, e após a análise das transcrições, foi possível perceber uma preocupação surgida no grupo, de que a área de atuação de cada um, pudesse influenciar na opinião para escolha e priorização dos pontos a serem avaliados. *A gente traz também, muito da nossa área de atuação, [...] assim podemos ter um viés com relação a elencar esses pontos do mais importante ao menos importante[...]* (P2-GF1) Nesse sentido, o próprio grupo fez considerações pertinentes que levou a um consenso inicial quanto ao primeiro ponto prioritário. Na sequência, os demais pontos foram sendo priorizados

Nosso foco são os nossos alunos, né e a comunidade que a gente está inserido, considerando ensino, pesquisa e extensão e o plano de oferta de cursos contempla ensino pesquisa e extensão, por que contempla cursos presenciais, a distancia, pós-graduação e FIC [...] (P1-GF1)

Seguiu-se um consenso do grupo para os demais pontos, não havendo discordâncias e com o encaminhamento natural da sequência, tendo em vista os debates já gerados no primeiro momento.

Para o outro grupo, o consenso foi mais rápido, e de certa forma, contribuiu para o aprofundamento no significado de cada um dos pontos e a sua implicação no processo avaliativo. O primeiro ponto priorizado pelo grupo foi o Projeto Pedagógico da Instituição.

Na minha opinião o PPI é o coração do Plano de Desenvolvimento Institucional, primeiro você tem um macro que você acredita que é o projeto pedagógico da instituição e a partir daí você tem os desdobramentos e outros planos[...]. (P4-GF2)

O segundo ponto priorizado foi o planejamento estratégico. Evidenciou-se que neste momento do debate não houve a participação de todos os pesquisados, indicando que a opinião manifestada primeiramente com os argumentos propostos já estava compatível com o entendimento da maioria. Expressões como “concordo” e “penso da mesma forma” foram comuns neste ponto.

Em seguida, o terceiro ponto priorizado foi o plano de oferta de cursos. *“Eu concordo também, por que o plano de oferta de cursos, ele vai trazer as áreas finalísticas todas, não é, então ele já abarca tudo isso e naturalmente ele desdobra para as demais áreas”* (P3-GF2). Não houve discordância e o debate fluiu rapidamente, elencando os pontos seguintes. Apenas ao discutir o último ponto a ser priorizado, alguns questionamentos surgiram, buscando melhor entendimento sobre o que significa cada ponto o que ilustra o processo de argumentação e negociação

Agora quando você fala de plano de infraestrutura não engloba tudo? ou vocês estão falando de infraestrutura física. por que depende da infraestrutura pode ser entendida como algo mais amplo né? (P5-GF2)

Em resposta ao questionamento apontado por um dos participantes no grupo focal percebemos o esclarecimento do ponto de avaliação: *“Eu imagino infraestrutura como infraestrutura predial e equipamentos imobiliário”*. (P3-GF2). O quadro 11 sintetiza os pontos priorizados pelos grupos focais na sessão de negociação.

Quadro 11 – Priorização dos pontos a serem avaliados no PDI

Grupo Focal 01	Grupo Focal 02
1 – Atendimento às demandas da sociedade	1 – PPI
2 – Planejamento estratégico como instrumento de gestão	2 – planejamento estratégico
3 – Monitoramento e acompanhamento e controle	3 – Plano de oferta de cursos
4 – Plano de oferta de cursos	4 – política de atendimento aos discentes
5 – Atuação dos gestores dentro da previsão do PDI	5 – Organização e gestão de pessoal
6 – Gestão de pessoal	6 – sustentabilidade financeira
7 – Gestão financeira/orçamentária	7 – Plano de infraestrutura
8 – Socialização interna do PDI	

Fonte: dados da pesquisa

Ao final dessa etapa, o pesquisador que atuou como mediador do processo, listou os pontos priorizados em cada grupo focal, que serviram de subsídio para etapa seguinte.

5.4 NEGOCIAÇÃO – CRIAÇÃO DOS INDICADORES

Para a etapa de negociação, foram apresentadas duas questões arguindo aos pesquisados que indicadores poderiam avaliar cada um dos pontos e como medir cada um dos indicadores. Guba e Lincoln (1989) indicam que o objetivo da sessão de negociação ao representar todo o espectro de interessados, é expor e considerar toda uma gama de valores. Se os grupos determinarem quais “pontos” devem ser avaliados, essa sessão de negociação decidirá o que eles significam.

A criação dos indicadores, no primeiro GF, seguiu o fluxo dos pontos priorizados. Foram coletados ao todo quinze indicadores. De acordo com registro do observador e com a gravação, foi possível perceber que houve certa polarização nas participações durante o debate, havendo pesquisados que manifestaram em menor proporção. Muito embora tal situação tenha ocorrido, foi possível perceber que um consenso foi construído, à medida que os pontos eram debatidos e exemplificados. Os indicadores coletados foram sistematizados no quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Criação de indicadores GF1

Ponto selecionado	Indicadores	Forma de medição
1 Atendimento às demandas da sociedade	nº de projetos programas e serviços prestados (extensão/pesquisa)	Nº total de projetos
	Indicador de eficiência educacional	O indicador de eficiência acadêmica mede a eficiência em termos dos percentuais de conclusão e da possibilidade que os alunos retidos concluam os cursos. Obtido através de dados do SISTEC
2 Planejamento estratégico como instrumento de gestão	Índice de metas alcançadas	Total de metas previstas/ Total de metas alcançadas
3 Monitoramento e acompanhamento e controle	Relatório de Gestão	Prestação de contas anual (indicador qualitativo)
4 Plano de oferta de cursos	Índice de cursos implantados	Total de cursos previstos/ total de cursos implantados
	Índice de convergência entre cursos previstos e os cursos implantados	Total de cursos previstos/ total de cursos implantados (a convergência diz respeito à implantação do que foi efetivamente previsto)
5 Atuação dos gestores dentro da previsão do PDI	Qtde de metas alcançadas	Total de metas alcançadas
	Cursos previstos x implantados	Total de cursos previstos/ total de cursos implantados
6 Gestão de pessoal	Relação aluno/professor	Total de alunos / Total de professores
	Servidores capacitados / qualificados	Total de servidores capacitados / Total de servidores
	Relatório de Gestão	Prestação de contas anual (indicador qualitativo)
7 Gestão financeira/orçamentária	Relação entre o planejado no PDI x Realizado	Total financeiro previsto/ total realizado
	Adequação da infraestrutura planejada	Total de obras previstas/ total de obras realizadas
8 Socialização interna do PDI	total de acessos ao site	Nº de acesso ao portal do PDI (portal institucional)
	total de notícias veiculadas	Nº de notícias veiculadas (portal institucional)

Fonte: Dados da pesquisa

No segundo GF, apesar de haver menos pontos de avaliação, foram coletados um total de dezessete indicadores, sendo que em todo debate a participação do grupo foi bastante efetiva, argumentando, explicando e exemplificando o entendimento conjunto sobre os indicadores que estavam sendo criados. O grupo de pesquisados menor proporcionou uma participação mais homogênea, contando com contribuição substancial de todos. Os indicadores criados foram organizados no quadro 13.

Quadro 13 – Criação de indicadores GF2

Pontos selecionados	Indicadores	Forma de medição
1 – PPI	Execução das ações institucionais (ações propostas no PDI)	Nº de ações institucionais realizadas
2 – planejamento estratégico	Índice de objetivos e metas alcançadas	Total de metas alcançadas / total de metas previstas
3 – Plano de oferta de cursos	Nº de cursos ofertados x nº de cursos planejados	Total de cursos ofertados / total de cursos planejados
	Rap (relação aluno x professor)	Total de alunos / Total de professores
4 – política de atendimento aos discentes	Percentual de evasão	$(N^{\circ} \text{ in. Mat} - N^{\circ} \text{ fin. Mat}) / N^{\circ} \text{ in Mat}$
	Percentual de retenção	Total de retidos/ total de matrículas
	Eficiência (preenchimento de vagas)	Total de vagas preenchidas/ total de vagas ofertadas
	Percentual de alunos atendidos pelos programas de apoio aos discentes (assist. estudantil)	Total de alunos atendidos/ total de alunos matriculados
5 – Organização e gestão de pessoal	Índice de saúde e qualidade de vida do servidor	Pesquisa aplicada
	Índice de Absenteísmo	Total de horas mês / Total de horas de ausência
	Índice de rotatividade de pessoal	$(N^{\circ} \text{ de desligamentos} / n^{\circ} \text{ inicial} + n^{\circ} \text{ final}) / 2$
	Indicador de clima organizacional	Pesquisa aplicada
	Qualificação da força de trabalho (nível)	Total de servidores qualificados / Total de servidores
	Indicador de governança de pessoal do TCU	Indicador próprio TCU

6 – sustentabilidade financeira	Índice de execução orçamentária	Total orç. Previsto / Total orç Realizado
	Percentual dos gastos fixos em relação à matriz orçamentária	Total orç custeio/ Total orç. Total
7 – Plano de infraestrutura	Percentual de execução de obras previstas no plano diretor de infraestrutura	Total de obras previstas / Total de obras realizadas

Fonte: dados da pesquisa

Considerando a construção dos dois grupos, foram elencados um total de 32 indicadores para avaliação do PDI do IFNMG. Evidentemente, em função do mesmo objeto estar sendo avaliado, há construções coincidentes, ou com variações das propostas. O resultado do total de indicadores, excluindo os que se repetiram ficou em 24. Em ambos os grupos, os debates tiveram maior número de participações e contribuições concernentes ao ponto “plano de oferta de cursos”. *Acho que é o total de cursos implantados em comparação dos cursos implantados com os cursos previstos no plano de oferta. E ainda eu acho que tem que ter um índice de convergência entre os cursos previstos no plano de ofertas e os cursos implantados.* (P2-GF1).

5.5 ANÁLISE DOS INDICADORES

Para a última etapa dos GFs, foram propostas três perguntas norteadoras aos pesquisados. A primeira diz respeito ao desempenho dos indicadores criados, na perspectiva de indicar em quais pontos o IFNMG está obtendo bons resultados e em quais pontos não está.

No primeiro GF, em função dos extensos debates anteriores, a participação se remeteu muito a comentários e discussões anteriores e em alguns casos respostas mais diretas surgiram. Ainda assim algumas contra-argumentações surgiram. *O indicador de eficiência não é bom, não acho que seja bom. Já o número de projetos e programas da extensão e da pesquisa eu já acredito que não seja ruim, estão melhorando.*(P1-GF1). Na sequência tendo sido pontuado: *A respeito do indicador de eficiência educacional, está sendo implementado o plano de permanência e êxito né, é uma ação que vai ser assim bem incisiva no sentido de implementar medidas e melhorar esse indicador.*(P2-GF1) O quadro 14 sintetiza o entendimento do primeiro GF com relação ao desempenho dos indicadores.

Quadro 14 – Síntese do desempenho de indicadores GF1

Resultados satisfatórios	Resultados insatisfatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Número de projetos programas e serviços prestados (extensão/pesquisa) • Índice de metas alcançadas • Índice de cursos implantados • Índice de convergência entre cursos previstos e os cursos implantados • Quantidade de metas alcançadas • Cursos previstos x implantados • Servidores capacitados / qualificados • Relatório de Gestão (associado à Gestão de Pessoas) • Relação entre o planejado no PDI x Realizado • total de acessos ao site 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de eficiência educacional • Relatório de Gestão (associado ao monitoramento) • Relação aluno/professor • Total de notícias veiculadas

Fonte: dados da pesquisa

Após o debate neste ponto, ao analisar o desempenho dos indicadores, houve um entendimento entre os pesquisados para a retirada do indicador “Adequação da infra estrutura planejada”. O debate neste momento gerou no grupo novas perspectivas.

Esse indicador é difícil de mensurar, talvez fosse o caso até de retirar. Por que na realidade, [...] ele vai responder lá da implantação dos cursos, por que assim, você planejou um curso que não foi efetivamente instalado, então quer dizer, vai refletir mais nesse aspecto que na infraestrutura em si. (P4-GF1)

No segundo GF, os debates para entendimento do desempenho dos indicadores foi mais prático e direto. Durante a sessão já houve a demanda dos próprios pesquisados para o registro dos indicadores com desempenho satisfatório e os com desempenho insatisfatório, no quadro a parte de anotações. *Nós avançamos em tudo, em infraestrutura e na política de assistência estudantil, tem alguns pontos ruins mas no geral avançamos muito.* (P5-GF2)

Destaque também para o ponto “Plano de Oferta de Cursos”, que na visão do grupo apresentou significativo avanço, sobretudo considerando a consolidação dos *campi* já existentes e a implantação recente de novas unidades.

Eu acho que a gente avançou muito na oferta de cursos, considerando os campus iniciais e os campus da expansão[...] esse tempo que agente tá aqui, é tanto curso que vem implantando, eu acho que avançou muito.(P2-GF2)

A seguir, o quadro 15 apresenta síntese do debate no segundo grupo focal

Quadro 15 – Síntese do desempenho de indicadores GF2

Resultados satisfatórios	Resultados insatisfatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Execução das ações institucionais (ações propostas no PDI) • Número de cursos ofertados x nº de cursos planejados • Rap (relação aluno x professor) • Eficiência (preenchimento de vagas) • Índice de rotatividade de pessoal • Qualificação da força de trabalho (nível) • Índice de execução orçamentária • Percentual de execução de obras previstas no plano diretor de infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de objetivos e metas alcançadas • Percentual de evasão • Percentual de retenção • Percentual de alunos atendidos pelos programas de apoio aos discentes (Assistência estudantil) • Índice de saúde e qualidade de vida do servidor • Índice de Absenteísmo • Indicador de governança de pessoal do TCU

Fonte: dados da pesquisa

Cabe um destaque a um ponto de divergência que surgiu no debate no segundo GF em relação ao primeiro, no que diz respeito ao Índice de objetivos e metas alcançados.

Nós temos um problema sério nisso daí, por que isso daí é uma dificuldade muito grande de falar sim ou não (se está satisfatório) pra questão dos objetivos e metas, porque, pra ser bem sincero e bem pragmático, o nosso PDI muitas metas não são metas. Essa é uma verdade. Como eu tenho metas que não são metas, é difícil de mensurar. E nós cometemos um erro [...] de colocar várias metas relacionadas com o financeiro, que não depende do esforço institucional (P4-GF2)

Houve ainda no segundo GF situação de indicadores que foram criados, porém o grupo chegou a um consenso que não são medidos, como foi o caso do 'Clima organizacional'. *Clima organizacional, nós não sabemos; não temos, não é medido. Vamos medir através de pesquisa (P1-GF2)*

As questões finais para o debate nos GFs dizem respeito a fatores que contribuem para bons resultados e fatores que não contribuem. Houve de certa forma uma convergência de opiniões manifestadas nos dois grupos a respeito destes pontos. Os fatores que não contribuem para o alcance dos resultados que foram citados pelos pesquisados foram organizados no quadro 16:

Quadro 16 – Fatores que não contribuem para alcance de resultados

Baixa maturidade de planejamento	<p>Eu acho assim, que temos uma falta de planejamento interno. Por que hoje em dia o que que a gente faz? A gente vai fazendo, isso não é ruim, por que de certa forma a gente vai resolvendo, mas a gente não tem um planejamento e eu acho que esse planejamento compromete o alcance de um bom resultado em algumas ações.(P1-GF1)</p> <p>Eu concordo [...] mas por quê? porque às vezes temos um mínimo de planejamento interno, planejamos uma ação, aí vem o governo lá de cima joga um programa pra gente poder executar, a gente para o que estava fazendo, que foi planejado internamente pra fazer o deles lá de cima e o que acontece no final do ano? Começou um e começou outro e ficou sem terminar, falta de programação às vezes nossa [...] também às vezes do governo.(P6-GF1)</p>
Impacto das mudanças políticas do governo	Eu acredito que ações externas, do próprio Governo Federal. Como a gente é dependente das ações que vem cima, que são do ministério, então eu acredito que essas ações influenciam diretamente os resultados planejados aqui (P3-GF1)
Ferramentas de gestão	Eu ia falar um pouco de inovação e gestão, sabe a ausência ou condição restrita em relação a recursos ou ferramentas de gestão (instrumentos de apoio à gestão) dois pontos nós não temos ferramentas gerencias e pouca executa talvez por que falta algum tipo de recurso e solução. (P1-GF2)
Falta de mapeamento de processos	As essas soluções também elas remetem diretamente não só à questão de TI, a de mapeamento de processos [...] se formos pegar lá a maioria dos sistemas que nós implantamos, os processos e os procedimentos estabelecidos, foi juntamente com o desenvolvimento do sistema. (P3-GF2)
Falta de política de permanência e êxito	<p>Nós colocamos lá que temos alto índice de evasão, que é alto, que não estamos bom nele. E por que o aluno evade da instituição? o aluno evade da instituição por que a instituição não tem atratividade. E a política de permanência e êxito na instituição é nada mais que você melhorar a atratividade da instituição (P4-GF2)</p> <p>Não só por causa do aluno, eu vejo também como uma falta de uma política estudantil, a falta de acompanhamento que gera a evasão (P2-GF2)</p>

Fonte: dados da pesquisa

Na questão final, já ficou evidenciado comentários mais sucintos sobre os fatores que mais contribuem para o alcance de bons resultados, à exceção do debate acerca do comprometimento dos servidores, as contribuições dos pesquisados foram mais a título de citar os fatores do que propriamente debater cada ponto. O quadro 17 apresenta os fatores mencionados nos grupos.

Quadro 17 – Fatores que contribuem para alcance de resultados

Comprometimento dos servidores / gestores	Eu acho que o comprometimento né assim, com o que foi planejado, comprometimento com as ações que vai muito de encontro com o planejamento, que eu não acho que a gente tenha um planejamento assim [...] mas eu acho que um comprometimento com as ações, por que hoje a gente trabalha muito mais com ações do que com planejamento em si. A gente tem elencado várias ações, muito mais do que uma coisa mais macro, então eu acho que o comprometimento com essas ações contribui com o resultado (P1-GF1)
Boa infraestrutura	Quase todos os campi contam com boa infraestrutura (P2-GF2)
Qualificação dos servidores	Eu colocaria a qualificação dos servidores, como um todo, não somente a qualificação dos professores (P4-GF2)
Capilaridade da Instituição	A capilaridade da instituição, ou seja a sua inserção no território (P5-GF2)
Políticas e programas institucionais	Acho que algo em relação às políticas que estão previstos no PPI, que são orientadores das ações da instituição (P3-GF2)
Visibilidade da instituição	Aí eu colocaria a atratividade da instituição [...] todo mundo quer trabalhar, eu estou realizando meu sonho de estar trabalhando aqui [...] e visibilidade da instituição. (P2-GF2)

Fonte: dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais e os resultados obtidos através da pesquisa, demonstrando como os objetivos propostos foram alcançados. São também apresentadas limitações percebidas, além de indicar perspectivas de aprofundamento investigativo.

Considerando a importância que o Plano de Desenvolvimento Institucional tem para uma Instituição de Ensino e a inserção deste documento no processo de avaliação, aperfeiçoamento, e aprimoramento da oferta educacional, esta pesquisa buscou analisar os desafios ao atendimento dos objetivos descritos no PDI do IFNMG a partir de uma perspectiva negociada.

Com o intuito de auxiliar na resposta ao questionamento norteador da pesquisa foram ainda propostos os seguintes objetivos específicos: Elencar indicadores para o PDI a partir de uma visão negociada; Priorizar os indicadores listados; e Identificar aspectos ligados aos indicadores que contribuíram, ou não, para o atendimento dos objetivos do PDI do IFNMG.

Visando atender aos objetivos propostos na pesquisa, buscou-se como técnica de coleta de dados a realização de grupos focais, que contaram com a participação de servidores da reitoria do IFNMG. Consultas a documentos institucionais também realizadas para auxiliar nas discussões que constam na presente pesquisa.

A análise documental do PDI do IFNMG deixa evidenciada que na sua produção, norteadora pelos preceitos legais, preponderam fortes traços burocráticos. Tal fato se justifica pela necessidade de atender às exigências do MEC/SINAES, como instrumento de credenciamento. Apesar de haver certa liberdade para estruturação do documento, fica claro que os capítulos existentes no PDI estão coerentes com a legislação. A única exceção presente, no PDI do IFNMG foi a inclusão de um capítulo voltado para o planejamento estratégico.

A adoção dos grupos focais possibilitou a realização da avaliação negociada proposta por Guba e Lincoln (1989), buscando estabelecer parâmetros por meio de um processo interativo e negociado através de grupos de interesse, o que viabilizou a criação de indicadores para avaliação do PDI.

Nesse sentido, os dois primeiros objetivos específicos foram alcançados por meio da realização de dois grupos focais nos quais o pesquisador atuou na função

de moderador e utilizou questões norteadoras para os debates. Como resultados, foram gerados e listados os principais pontos a serem avaliados no PDI do IFNMG, que na sequência foram priorizados e se desdobraram em indicadores.

Na busca pela resposta ao problema proposto nesta pesquisa, o trabalho gerou análises baseadas nos resultados dos grupos focais. Os 24 indicadores criados, além dos debates acerca dos mesmos, evidenciaram os principais aspectos que contribuíram positivamente e também os pontos que precisam ser ajustados, visando o alcance dos objetivos propostos no PDI.

Como aspecto positivo, ficou evidente que o plano de oferta de cursos contido no PDI alcançou resultado satisfatório, haja vista dados obtidos através da análise dos relatórios de gestão e dos relatos obtidos através dos debates, indicando avanço substancial na oferta de cursos em todas as modalidades, inclusive em cursos à distância.

Por outro lado, os aspectos que não contribuíram circundam principalmente em fragilidades encontradas no próprio PDI. Foram evidenciados a partir das análises documentais pontos a serem aprimorados, sobretudo concernentes ao plano de infraestrutura física. Nos resultados dos grupos focais evidenciou-se também como ponto crítico para a instituição a baixa maturidade de planejamento, tanto no aspecto da construção dos objetivos e metas, quanto nos aspectos de acompanhamento e monitoramento.

Outro ponto preponderante diz respeito ao impacto das mudanças das políticas de governo, sentido principalmente a partir da redução substancial dos investimentos. De acordo com os resultados obtidos, a dependência existente faz com que a execução do mínimo planejado seja comprometida, não somente relacionada a disponibilidade de recursos, mas também concernentes a direcionamentos que muitas vezes não convergem para o que havia sido previsto no âmbito institucional.

O impacto das políticas de governo é obviamente um fator de abrangência externa, no qual a instituição não exerce influência significativa. Dessa maneira, levando-se em consideração as discussões e dos resultados obtidos, ficou evidenciado que os principais desafios a serem enfrentados pelo IFNMG para o alcance dos objetivos e metas estão centrados no desenvolvimento de uma maturidade de planejamento, ou seja, uma necessidade de aprimorar o processo de elaboração PDI e de monitoramento do mesmo.

Trata-se de um oportuno desafio, tendo em vista a proximidade do fim da vigência do PDI atual e conseqüentemente o início da construção de um novo plano para o período de 2019 a 2023. Desafiadora é também a proposição de um documento que atenda aos aspectos burocráticos emanados das normativas, mas que também conte com criatividade e flexibilidade para adequação aos cenários de atuação institucional, que estão em constante mudança.

A análise do presente trabalho deve levar em consideração seus limites de abrangência, sobretudo considerando a amplitude de atuação do IFNMG. Para realização da pesquisa, os procedimentos metodológicos possíveis não contemplaram servidores ou gestores de outras unidades. Muito embora houve entre os pesquisados, servidores que tiveram experiências em outras unidades, o fato de estarem todos em exercício na reitoria direciona as opiniões e conseqüentemente as contribuições que cada um manifestou durante os grupos focais.

Em última análise, muito embora o trabalho ofereça contribuições concretas para a avaliação do PDI, atual e futuro, ressalta-se que há uma necessidade de investigação complementar, de forma que seja possível a utilização dos indicadores criados e, como perspectivas de novos estudos, a avaliação de séries históricas dos indicadores a partir de sua utilização.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica**. Revista FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

BESANKO, David.. [et al.]. **A Economia da Estratégia**. 5.ed., Bookman: Porto Alegre 2012.

BELLONI, I. **Avaliação Institucional: um instrumento de democratização da educação Avaliação**, Linhas Críticas, v5, n.9, Brasília, 1999.

BELLONI, J. A. **Uma metodologia de avaliação da eficiência produtiva de universidades federais brasileiras**. 2000. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Brasil. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 06 jan. 2018.

_____. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

_____. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em 01 out. 2017.

_____. Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em 06 jun. 2016.

_____. Ministério da Educação. Portaria 637, de 13 de maio de 1997. Normatiza os procedimentos para o credenciamento de instituições de ensino superior como universidades privadas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de maio de 1997 - Seção I - p. 10008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos e Peter Spink, orgs.(1998), **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. **Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação**. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 20 out. 2017.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.

COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (Brasil). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior SINAES: bases para uma nova proposta da educação superior** Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/sinaes.pdf>>. Acesso em 01 out. 2017.

DAVOK, Delsi Fries. **Qualidade em Educação**. *Avaliação – Revista de Avaliação da Educação Superior*. Campinas; Sorocaba, SP, v12, n.3, p.505-513, set.2007.

DELGADO FILHO, A. B. **Uma análise do processo de planejamento estratégico da pró-reitoria de desenvolvimento universitário da Unicamp**. Dissertação (mestrado profissional) - Campinas, SP, 2004.

DIAS SOBRINHO, José. BALZAN, Newton César (orgs.) **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. 5ª ed. – São Paulo : Cortez, 2011.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. (2000) - **Os Rumos do Planejamento Estratégico na Universidade Pública: Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 206f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina.

FERREIRA, R. A.; COELHO, L. A. A. . Contribuições da avaliação para a tomada de decisão em políticas públicas: mediações entre decisores, gestores e avaliadores. In: TENÓRIO, R. M e FERREIRA, R.A. (Org.). **Avaliação e Decisão: teorias, modelos e usos**. 1ªed.Salvador: EDUFBA, 2011, v. 1, p. 25-47.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed,2009

FREITAS, H ; OLIVEIRA, M. Focus Group: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth generation evaluation**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG). Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Norte de Minas. Minas Gerais, MG, 2010a. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/documentosinstitucionais>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2014 a 2018**. Minas Gerais, MG, 2013a, 194p. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/arquivos/2014/PDI%202014-2018%2009-12-13.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

_____. **Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas**. Minas Gerais, MG, 2010. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/documentosinstitucionais>>. Acesso em: 12 abr. 2018

_____. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais: Exercício 2014**. Montes Claros, MG, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/auditorias/relatorio-gestao>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais: Exercício 2015**. Montes Claros, MG, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/auditorias/relatorio-gestao>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais: Exercício 2016**. Montes Claros, MG, mar. 2017. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/auditorias/relatorio-gestao>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Relatório de Gestão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais: Exercício 2017**. Montes Claros, MG, mar. 2018. Disponível em: <<http://www.ifnmg.edu.br/auditorias/relatorio-gestao>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

INEP-SINAES. **O que é o Sinaes**. Brasília 2017. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/sinaes>>. Acesso em 01 out. 2017.

LEITE, Denise. **Reformas Universitárias. Avaliação Institucional Participativa**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005. 141 págs. ISBN 85.326.3120-7

LEITE, D.; TUTIKIAN, J.; HOLZ, N. **Avaliação e compromisso**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da avaliação institucional da escola – Série Cadernos de Gestão** – Petrópolis: Vozes, 2012

MACHADO, Nelson – **Gestão Baseada em Resultado no Setor Público: uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais** / Nelson Machado...[et al.]. - São Paulo:Atlas, 2012

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas** / Gilberto de Andrade Martins, Carlos Renato Theóphilo. – São Paulo:Atlas, 2007.

MEC/PAIUB. **Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras**. Brasília, MEC, 1994. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/docbas.pdf>> acesso em 20 nov. 2017.

MEC/SINAES. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília, MEC, 2004. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/documents>> acesso em 20 nov. 2017

MINTZBERG,H WATERS,J.A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985.

MIZAEL, Glener Alvarenga. **Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais** / Glener Alvarenga Mizaél. – Lavras : UFLA, 2012.

MURIEL, Roberta. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – Análise do Processo de Implantação**. Brasil: Editora Hoper, 2006.

_____. **Avaliação institucional: marco regulatório, portarias normativas 40/2007 e 23/2010**. Belo Horizonte Ed.da autora, 2011.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais:Uma revolução na educação profissional e tecnológica** – Brasília: Moderna, 2011.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro. **Avaliação de impacto de mestrados profissionais: contribuições a partir da multidimensionalidade e da negociação** / Roberto Brasileiro Paixão. – 2012.

PINTO, Francisco. **Balanced Scorecard-Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Público**. Tourism & Management Studies, 2007. 1(3): p.214 - 215

RISTOFF, D.I. **Algumas definições de avaliação**. Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Campinas, 2003.

RISTOFF, Dilvo. **Avaliação institucional: pensando princípios**. In: DIAS SOBRINHO, José; BALZAN, Newton César. (Org.). Avaliação Institucional: teoria e experiências. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANDER, Beno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANI, J.F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. São Leopoldo. Ano I – Número I – Julho 2009

SEGENREICH, S. C. D. **O PDI como Referente para Avaliação de Instituições de Educação Superior: Lições de uma Experiência** Ensaio: aval.pol.públ.Educ. v.13 n.47 Rio de Janeiro jan./jun. 2005

SGUISSARDI, V. **Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior.** In: SGUISSARDI, V. (org.), Avaliação universitária em questão. Campinas, Autores Associados, 1997.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações** – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, ZOUAIN, Deborah Moraes (organizadores). **Pesquisa Qualitativa em administração** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A: Convite para participação no grupo focal

Prezados (as) colegas, boa tarde!

Estou atualmente cursando o mestrado profissional em administração da Universidade Federal da Bahia e como parte da metodologia proposta para elaboração da dissertação, realizarei sessão de grupo focal para coleta de dados.

Assim, é com muito prazer com que venho convidá-los a participarem da minha pesquisa de Mestrado em Administração na UFBA, cujo título é: “CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS”

O principal objetivo da pesquisa é analisar os desafios ao atendimento dos objetivos descritos no PDI do IFNMG a partir de uma perspectiva negociada.

Dessa forma, gostaria de contar com sua valiosa participação no grupo focal que se realizará

no dia ___/___/_____, das _____ h às _____ h, no(a)_____ (local).

Solicito que, por favor, confirme sua presença ou informe a impossibilidade de participação respondendo este e-mail.

Desde já agradeço e conto com a presença de todos.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos:

E-mail: helmer.veloso@ifnmg.edu.br

Atenciosamente,

Helmer Soares Veloso

APÊNDICE B: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

“Você está sendo convidado a participar da pesquisa: CRIAÇÃO NEGOCIADA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS. O objetivo desta pesquisa é Analisar os desafios ao atendimento dos objetivos descritos no PDI do IFNMG a partir de uma perspectiva negociada. Para isso, será necessária sua participação em um Grupo Focal, com duração de 2 horas, no qual você será convidado a compartilhar sua opinião com o grupo, identificando pontos de concordância e especificidades. Um observador acompanhará o debate realizando registros em papel. O pesquisador se disponibiliza a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento, em participar do grupo focal. Os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e os resultados serão disponibilizados para sua instituição. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para o pesquisador responsável.”

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Local/Data: _____, _____ de _____ de 2018.

Nome do Participante:

Assinatura do Participante

Pesquisador Responsável: HELMER SOARES VELOSO

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE C: ROTEIRO DE QUESTÕES ORIENTADORAS DO GRUPO FOCAL

- 1- Na opinião de vocês, quais os pontos principais a serem avaliados no PDI do IFNMG?

- 2- Qual seria a ordenação para estes pontos, pensando do mais importante ao menos?

- 3- Quais indicadores poderiam avaliar cada um destes pontos?

- 4- Como medir cada um destes indicadores? (forma de obtenção das informações sobre os indicadores)

- 5 - Quais destes indicadores você acredita que o IFNMG está obtendo bons resultados? E quais não está?

- 6 - Quais fatores mais contribuem, em relação aos indicadores citados, para o não alcance de bons resultados?

- 7 - Quais fatores mais contribuem, em relação aos indicadores citados, para o alcance de bons resultados?

APÊNDICE D: FORMULÁRIO DE DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Formulário de Dados Demográficos e Ocupacionais			
Idade :	_____ an os	Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viúvo <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Outro		
Formação:			
Nível de Formação:	<input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Aperfeiçoamento <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado		
Classe/Nível do Cargo			
Tempo de serviço no IFNMG:	_____ anos		
Unidade de Lotação:		Unidade de Exercício	
Sector/Departamento			
Regime de Trabalho:	<input type="checkbox"/> 20 horas <input type="checkbox"/> 40 horas <input type="checkbox"/> DE		
Possui alguma função ou cargo de confiança?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Qual Nível:	
Possui outro vínculo funcional?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
Possui algum vínculo anterior com a Instituição?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
Em caso de afirmativo, qual?(se necessário assinale mais de uma alternativa)			
<input type="checkbox"/> Aluno <input type="checkbox"/> Professor Substituto <input type="checkbox"/> Técnico-administrativo <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Outro. Especifique:			
Reside na mesma cidade que trabalha?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		