



O PDI COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO

Resultado das Reflexões do FDI - Fórum de
Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional
da RFEPT

JULHO/2013

ELABORAÇÃO

Grupo Temático 01

Coordenação:

- Jesusa Rita Fidalgo Sánchez, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano
- Andrei Zwetsch Cavalheiro, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IFSC

Membros:

- Ana Maria Alves Pereira, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do IFAM
- Nidia Heringer, Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional do IF Farroupilha
- Elias Monteiro, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IFGO
- Alessandro Lima, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IF Sul
- Mario Rodrigues, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IFAP
- Tássio Francisco Lofti, Pró-Reitor de Administração e Planejamento do IFCE
- Claudio Koller, Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IFPA
- Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional do IFPE

“ A estratégia de ontem foi o que nos possibilitou sobreviver até agora, mas uma nova estratégia deve ser criada se quisermos garantir nossa sobrevivência no futuro. ” (Paul Levesque)

O PDI COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO

• 1 - INTRODUÇÃO

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados, a partir da transformação/integração dos antigos Centros Federais de Educação Tecnológica, Escolas vinculadas às Universidades, Escolas Técnicas e Agrotécnicas, pela Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, definem-se como “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*”, nos termos do Art. 2º da referida lei. Os mesmos são instituições autárquicas, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

No Brasil, os Institutos Federais são as únicas Instituições de ensino que possuem esse formato, apresentando um grande diferencial em termos da oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, bem como no modelo administrativo e organizacional.

Como instituições de ensino superior, os Institutos Federais devem ter um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação de cursos superiores, de acordo com o Decreto Nº 5.773, de 2006. O conteúdo mínimo do PDI é definido pelo Artigo 16 do mesmo decreto, em que destacam-se o perfil institucional, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a organização didático-pedagógico, o planejamento de oferta de cursos, o funcionamento administrativo e a infraestrutura.

Ainda de acordo com o Decreto nº 5.773/2006, a cada cinco anos, as instituições de ensino superior devem elaborar um novo PDI. Por se constituírem como autarquias federais com características específicas, os Institutos têm a obrigatoriedade de também elaborar anualmente um Plano de Trabalho ou Plano de Ação contendo as estratégias/ações estratégicas e metas para o período. Entretanto, faz-se necessário refletir, discutir e elaborar o PDI não como um instrumento burocrático, mas como um instrumento de gestão, na dimensão estratégica, que possibilite o desenvolvimento e a integração do planejamento institucional em todas as suas dimensões.

O Fórum de Desenvolvimento Institucional da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (FDI), que tem por finalidade a troca de experiências entre as instituições e o assessoramento à Câmara de Desenvolvimento Institucional do CONIF, considerando que o PDI é a ancora para o desenvolvimento institucional e ciente das dificuldades enfrentadas pela maioria das instituições para a elaboração do mesmo. O FDI toma a iniciativa de apresentar este trabalho com vistas a contribuir na construção do PDI na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

O presente trabalho está estruturado em Introdução, Fundamentação Teórica, Estrutura do PDI, Princípios Norteadores, Metodologia de Construção e Conclusões.

• 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os Institutos federais nasceram de uma mesma lei de criação, com objetivos e estrutura básica predeterminados. Porém, cada uma dessas instituições, na sua interação com o contexto local e regional, assume propósitos e se organiza conforme dispositivos estatutários e regimentais próprios. A implementação e o controle da oferta das atividades educacionais a que se propõe exigem planejamento criterioso e intencional voltado para o cumprimento de sua função social.

O diferencial de qualquer instituição é sustentado pela competência, capacitação e criatividade dos profissionais que integram a organização, assim como uma fundamentação teórica consistente, associada à flexibilidade e atenção à realidade. O planejamento é uma ferramenta de gestão que proporciona “sensibilidade” para identificar ações necessárias ao enfrentamento de estrangulamentos e desafios organizacionais que devem ser vencidos. E não se coloca apenas para organizações com fins lucrativos, mas para qualquer uma – seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos.

Gestão organizacional, numa perspectiva estratégica, refere-se a um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define e redefine sua missão, objetivos e metas, além de seleciona as estratégias e meios para atingi-los num determinado período de tempo, por meio da constante interação com o ambiente externo.

Segundo Borges e Araújo (2001), o planejamento estratégico é um processo intencional de interferência organizacional, através do qual uma organização, a partir da análise dos ambientes externos e de sua situação interna, define sua missão, seus objetivos e metas, bem como as estratégias e meios para alcançá-los num determinado espaço de tempo.

As Instituições Públicas pouco se preocupam com ameaças e oportunidades por serem sustentadas pelo poder público. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas. Cunha (1995) apud Estrada (2001)

Para Bryson (1988) - o planejamento estratégico é um esforço disciplinado que origina decisões fundamentais que dão forma e guiam uma organização,

contribuindo para pensar estrategicamente e desenvolver estratégias, vislumbrar direcionamentos, estabelecer prioridades, dimensionar as consequências futuras de ações presentes, desenvolver uma base coerente e defensável para a tomada de decisão, controlar suas atividades; decidir em diferentes níveis e funções; otimizar a performance e responder a situações mutantes.

Considerando Peter Drucker, pode-se afirmar que o planejamento estratégico trata o futuro das decisões atuais, pois as escolhas ou decisões em relação aos caminhos futuros representam a base das decisões atuais, assim identificar sistematicamente oportunidades e ameaças do futuro, e combiná-las com outros dados relevantes, constituem os fundamentos para que sejam tomadas decisões atuais mais acertadas aproveitando-se as oportunidades e evitando as ameaças.

Apesar das diferenças fundamentais 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. Kaufman (1991) apud Estrada (2001)

Baptista (1995) caracteriza o planejamento estratégico como uma nova forma de pensar e um novo padrão de racionalidade que vai determinar uma nova forma de agir. Suas principais mudanças se dão em relação à abrangência (mudanças na totalidade do processo central), à inovação (caráter criador) e à valorização da descentralização, da desburocratização e da horizontalização das decisões, reduzindo ao mínimo as funções de controle. Devendo ser entendido como um processo lógico, como um método utilizado por pessoas para, com ele, dar significado a uma direção político-social.

A metodologia do planejamento deve proporcionar um exercício sistêmico, composto de processo, técnicas e atitudes para desencadear contínuas e constantes tomadas de decisões, na organização. É um recurso de trabalho que cria condições favoráveis para a racionalização e otimização de determinadas realidades. O processo deve ser participativo, permanentemente coordenado e integrado, havendo um comprometimento das pessoas, que são a razão de ser da organização.

Vale ressaltar que o planejamento não possui um fim em si mesmo. Sua finalidade é subsidiar os gestores no processo de tomada de decisão. Desta forma, apesar dos benefícios que a ferramenta pode propiciar, não há garantias de que eles se efetivem, em razão de consistir em uma metodologia de trabalho que deve ser operacionalizada por seres humanos, responsáveis também pela

elaboração e implementação do plano.

Para o Ministério da Educação, o PDI 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, em consonância com o expresso no Artigo 16 do Decreto nº 5.773/2006.

Conceitualmente, de acordo com o glossário disponível no sítio da internet do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, o PDI é um instrumento exigido para o funcionamento de Instituições de Ensino Superior documento em que se define a missão da instituição de ensino superior e as estratégias a desenvolver. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES que deverão subsidiar a elaboração dos planos de ação anual, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

A elaboração do Plano de Desenvolvimento deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. É imprescindível, na sua elaboração, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

Em sua especificidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional é um modelo de “planejamento estratégico” específico da área da educação, uma ferramenta de gestão, um documento que retrata a identidade da Instituição de Ensino Superior no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, às estratégias para atingir suas metas e objetivos, estrutura organizacional, diretrizes didático-pedagógicas, administrativas, orçamentárias e de infraestrutura. Assim, requer pensar estrategicamente a Instituição na perspectiva do desenvolvimento institucional.

Para a comunidade interna de muitas instituições e até mesmo para alguns gestores, o PDI é apenas uma mera atividade burocrática, que necessita ser realizada uma vez a cada cinco anos por exigência do MEC. Após sua elaboração dificilmente é considerado como referência para tomada de decisões, mesmo quando se tratam de questões relacionadas às áreas estratégicas institucionais.

Nos últimos anos, o Tribunal de Contas da União – TCU que define e orienta, por meio de decretos e instruções normativas, a estrutura do Relatório de Gestão Anual que cada instituição pública federal deve elaborar ao final do exercício orçamentário e financeiro, vem dando cada vez mais ênfase ao planejamento e relacionando suas realizações como o que está proposto no PDI.

O planejamento institucional deve ser elaborado visando o cumprimento da missão institucional e à consecução dos seus objetivos, envolvendo quatro vertentes: a manutenção do funcionamento da instituição, a melhoria dos processos de trabalhos e da efetividade dos resultados, a expansão (como ampliação quantitativa das ofertas de serviço e atividades já existentes) e o desenvolvimento (como a possibilidade de diversificação dos serviços prestados, das atividades e processos desenvolvidos). Em termos temporais, o planejamento pode ser de curto prazo, médio prazo e longo prazo, que pode corresponder ao operacional (plano de atividades), tático (plano de trabalho anual ou plano de ação anual) e estratégico (o próprio PDI). Entretanto o fundamental é que eles sejam integrados, conhecidos e utilizados pela comunidade acadêmica e funcionem efetivamente como instrumentos de gestão.

• 3. ESTRUTURA DE PDI

Conforme definido pelo artigo 16 do Decreto Nº 5.773/2006, o Plano de Desenvolvimento Institucional deverá conter, pelo menos, os seguintes elementos:

- I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
- II - projeto pedagógico da instituição;
- III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;
- IV- organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;
- V- perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência

no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;

- VI - organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- VII - infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando: a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROM e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;
- VIII - com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; e
- IX - plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS;
- X - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;
- XI - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
- XII- demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

O conteúdo do PDI deve contemplar os dez itens citados pelo decreto, embora não necessariamente com a mesma estrutura de tópicos ou mesma ordem. Outros itens podem ser acrescentados, de modo a atender as especificidades de cada instituição.

O Projeto Pedagógico Institucional – PPI, por tratar dos princípios e políticas da instituição em relação a área acadêmica, pode ser visto como um

documento específico, que tem a possibilidade de um período de vigência maior do que o Plano, podendo ser mantido, revisado ou reescrito ao final dos cinco anos, conforme opção da Instituição. O Decreto 5.773/2006 exige a apresentação do PPI como um dos componentes do PDI, mas como não rege seu conteúdo específico, as instituições têm maior liberdade para a elaboração de seu conteúdo e estruturação.

Deve-se, contudo, observar o citado no Art. 14º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Assim, para que o PPI tenha legitimidade, é necessário que ele seja elaborado de forma participativa, envolvendo todos os segmentos da comunidade.

O quadro a seguir apresenta uma proposta de estruturação do conteúdo do PDI que contempla os itens obrigatórios dispostos no Artigo 16 do Decreto 5.773/2006 e outros considerados relevantes para os Institutos.

Quadro 01- Demonstrativo da Estruturação do conteúdo do PDI a partir dos itens obrigatórios dispostos no Artigo 16 do Decreto 5.773/2006

Itens do Artigo 16 do Decreto 5.773/2006	Título da seção no índice do PDI	Conteúdo da seção
I. missão, objetivos e metas da instituição, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento	1. PERFIL INSTITUCIONAL	1.1 Apresentação da instituição 1.2 Histórico 1.3 Missão, Visão e Valores 1.4. Áreas de atuação acadêmica
	2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2.1. Objetivos Estratégicos 2.2. Metas 2.3. Indicadores
II. projeto pedagógico da instituição;	3. PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de conteúdo a critério da instituição.
III. cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede;	5. PLANO DE OFERTA DE CURSOS E VAGAS	Quadro com detalhamento do planejamento da oferta de cursos e vagas e implantação de novos cursos, alinhado às metas apresentadas na seção 2.2

	6. PLANO DIRETOR DE INFRAESTRUTURA FISICA	Quadro com infraestrutura atual e detalhamento da ampliação das instalações físicas, alinhado às metas apresentadas na seção 2.2 e aos planos diretores dos câmpus e reitoria
V. perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional, não acadêmica bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro;	7. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL	7.1 Corpo Docente: Composição, Política de Qualificação, Plano de Carreira, Regime de Trabalho e Critérios de Seleção e Contratação. 7.2 Procedimentos para Substituição dos Professores do Quadro. 7.3 Corpo Técnico – Administrativo (Estruturação, Políticas de Qualificação, Plano de Carreira e/ou Cargos e Salários e Cronograma de Expansão). 7.4 Cronograma e Plano de Expansão do Quadro de Pessoal (docente e técnico-administrativo), com Titulação e Regime de Trabalho, detalhando o perfil existente e pretendido, alinhado às metas (seção 2.2) e ao quadro de oferta de cursos (capítulo 5)
VI. organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos;	8. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	8.1. Formas de Acesso 8.2. Programas de Apoio Pedagógico e Financeiro 8.3. Estímulos à Permanência 8.4. Organização Estudantil 8.5. Acompanhamento dos Egressos
	9. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	9.1 Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico (conforme Estatuto e Regimento Geral). 9.2 Órgãos Colegiados: Atribuições, Competências e Composição (conforme Estatuto e Regimento Geral) 9.3 Relações e parcerias com a comunidade, instituições e empresas nacionais 9.4. Relações Internacionais
	12. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	12.1. Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo). 12.2. Formas de participação da comunidade, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA. 12.3. Formas de utilização dos resultados das avaliações
VII. Infraestrutura física e instalações acadêmicas	Junto ao capítulo 6	Infraestrutura física e instalações acadêmicas atuais, como ponto de partida para o plano diretor
VIII. oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;	10. POLITICA DE EaD	<ul style="list-style-type: none"> • Concepções e diretrizes do ensino à distância na instituição, que podem estar no PPI ou neste capítulo específico do PDI • A oferta de cursos e vagas deve ser mostrada junto ao capítulo 5
IX. oferta de cursos e programas de mestrado e	Junto ao capítulo 5	<ul style="list-style-type: none"> • A oferta deve aparecer junto aos demais cursos, no capítulo 5

doutorado;		• A política de pós-graduação pode estar no PPI
X. demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.	11. CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	11.1 Composição da matriz orçamentária 11.2 Previsão de orçamento x previsão de despesas 11.3 Estratégias de gestão econômico-financeira

A construção do Plano de Desenvolvimento Institucional deve ser embasada na legislação e nos documentos norteadores do governo federal e da própria instituição, com destaque para:

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Nº 9.394/1996);
- Lei do Sistema Nacional Avaliação do Ensino Superior (SINAES) (Lei Nº 10.861/2004);
- Lei de Criação dos Institutos Federais (Lei Nº 11.892/2008);
- Proposta de Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE
- Plano Plurianual do Governo Federal 2012 – 2016
- Termo de Acordo de Metas, assinado com a SETEC/MEC em 2010;
- Relatório de Autoavaliação Institucional

3. PRINCÍPIOS NORTEADORES

- A elaboração do PDI deve pautar-se nos seguintes princípios:
- Transparência em todas as etapas, ações e propostas de documentos elaborados, visando dar legalidade e legitimidade ao Plano;
- Envolvimento dos três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos em educação) por meio da realização de eventos/atividades com a participação coletiva ou por representação;
- Utilização de ferramentas informatizadas para coleta de sugestões, realização de eventos, divulgação de cronogramas de atividades, resultados de eventos e documentos elaborados;
- Elaboração do PDI / planejamento estratégico com base em diagnóstico interno e externo;
- Comprometimento da equipe gestora institucional em todas as etapas, ações e atividades de elaboração do Plano;
- Construção do PDI na perspectiva de processo de consolidação de identidade institucional e utilização do mesmo como instrumento de gestão.

4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PDI

O órgão do instituto responsável pelo desenvolvimento institucional, na maioria dos Institutos é a PRODIN ou PRDI, por sua natureza regimental é a área mais indicada para conduzir a construção do PDI, devendo ser a responsável também pela articulação, coordenação, acompanhamento e monitoramento do Plano.

A metodologia aqui proposta para construção do PDI passa pela estruturação de comissões, que eventualmente no processo de elaboração podem se subdividir em grupos de trabalho. As quais são: comissão de coordenação geral, comissões específicas ou temáticas, comissões locais e comissão de logística.

A Comissão Central cabe à coordenação geral dos trabalhos, que deverá ser responsável por coordenar, orientar, acompanhar e monitorar os trabalhos das outras comissões, bem como supervisionar o desenvolvimento das ações, eventos e etapas do processo de elaboração do PDI.

Propõe-se que na composição da referida comissão tenha representação de pró-reitorias, além de responsável pela coordenação, representação de diretorias de câmpus, representantes do CONSUP e representantes dos três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos). Devendo cuidar para não ultrapassar 10 membros, evitando a concentração de pessoas de um mesmo campus. Entretanto, caso seja formada com outra composição, que seja considerada a representação dos segmentos e do grupo gestor, buscando garantir a formação de um grupo multidisciplinar, pois é necessário conhecimento amplo do funcionamento da Instituição.

As Comissões Específicas ou Temáticas serão responsáveis por fomentar, respaldar, articular e promover eventos que possibilitem a reflexão e discussão do tema, bem como a proposição de conteúdos para a elaboração das minutas parciais. Essas comissões podem demandar das comissões locais: informações, propostas e realização de eventos, visando analisar, debater e coletar dados e proposições para elaboração dos documentos específicos de cada item/tema. Devem ser constituídas preferencialmente por docentes e/ou técnicos especialistas na área, além de gestores ou representantes das unidades de trabalho relacionadas ao tema.

As Comissões Locais (COLC) serão responsáveis por divulgar e viabilizar atividades e eventos, publicizar informações e documentos, além de promover a realização de eventos e construção de propostas demandas das Comissões Específicas ou da Comissão Central. Devem ser constituídas por representantes do corpo docente, discente e técnico-administrativo, além de representante(s) da

gestão do câmpus.

A Comissão de Logística será responsável por: apoiar a Comissão Central em relação à logística, manter registros e arquivos do PDI organizados e atualizados, divulgar documentos, convites, avisos, atividades e eventos na página do PDI e no sítio da Instituição. Sugere-se que seja formada por servidores da Reitoria, devido a maior proximidade à Comissão Central e facilidade de agendamento de reuniões de trabalho. Atividades como revisão e formatação de texto, entretanto, poderiam ser realizadas à distância, por servidores de outras unidades organizacionais.

A figura a seguir resume, esquematicamente, a metodologia proposta para elaboração do PDI, apresentando as comissões e os relacionamentos entre elas e os demais componentes do processo.

Figura 01 - Representação da Metodologia proposta para elaboração do PDI

As Comissões Específicas ou Temáticas deverão realizar uma etapa de pesquisa documental sobre o tema, seguida de divulgação dos materiais coletados e organizados, visando ampliar o conhecimento da comunidade sobre o assunto e fomentar sua participação. A seguir realizar eventos presenciais ou virtuais, envolvendo toda a instituição ou por câmpus, visando refletir, debater e coletar proposições para elaboração da minuta por tema..

A minuta do PDI deverá ser consolidada pela Comissão Central e poderá ser colocada a consulta pública por um determinado período, utilizando sistema informatizado. Os destaques decorrentes da consulta pública devem ser encaminhados às comissões específicas para análise, avaliação e sistematização, visando à revisão das minutas dos temas. Posteriormente, enviados para apreciação da Comissão Central, que, por sua vez, deverá estruturar a minuta final do documento a ser apreciado pelo Conselho Superior.

O quadro a seguir apresenta um demonstrativo dos itens do PDI e as respectivas comissões/órgãos responsáveis pela elaboração, além dos participantes envolvidos e responsáveis pela apreciação.

Quadro 02 - Demonstrativo do PDI em relação aos responsáveis, participantes e instâncias de apreciação

	Responsável pela elaboração	Participantes do processo	Instancia de apreciação
1. PERFIL INSTITUCIONAL	Comissão Específica/Temática	Comunidade Interna	Comissão Central
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Comissão Específica/Temática e PRODIN/PRDI	Comunidade Interna e Externa	Comissão Central
3. PPI	Comissão Específica/Temática e PROEN	Comunidade Interna	órgão colegiado competente
4. ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA	Pró-Reitoria de Ensino	Comunidade Interna	órgão colegiado competente
5. PLANO DE OFERTA DE CURSOS E VAGAS	Comissão Específica/Temática e/ou Pró-reitorias específicas	Comunidade Interna / Comissões Locais	órgão colegiado competente
6. PLANO DIRETOR DE INFRAESTRUTURA FÍSICA	Comissão Específica/Temática e Coordenação Geral de obras	Gestores e Comissões Locais	Colégio de Dirigentes
7. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAL	Comissão Específica/Temática	Representantes das pró-reitorias/diretorias competentes, CIS e CPPD	Órgão colegiado competente
8. POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	Comissão Específica/Temática	Comunidade Interna	Comissão Central
9. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	Pró-Reitorias competentes	não se aplica	Comissão Central
10. POLÍTICA DE EaD	Comissão Específica/Temática	Comunidade Interna	Órgão colegiado competente
11. CAPACIDADE E SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	Pró-Reitorias competentes	não se aplica	Órgão colegiado competente
12. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	Comissão Específica/Temática e/ou PRODIN	Representantes das Pró-Reitorias/Diretorias competentes, gestores de campus e da CPA	Órgão colegiado competente

As comissões específicas ou temáticas, considerando suas responsabilidades, devem ser constituídas por critérios técnicos e com poucos membros. No caso das comissões temáticas responsáveis pelo Projeto Pedagógico Institucional e Planejamento estratégico, que se constituem nos dois principais pilares do PDI, poderão ser maiores e eventualmente se subdividirem em grupos de trabalho (GTs) para desenvolverem ações/atividades voltadas a subtemas específicos.

Apresentamos a proposta da construção do PDI ocorrer em doze etapas,

as quais poderão ser desenvolvidas em sequência ou concomitância, considerando o contexto e as especificidades de cada Instituto. No Quadro 02, a seguir, apresentamos a proposta das etapas de construção e as respectivas comissões responsáveis.

Quadro 02 - Etapas de Construção do PDI e as comissões responsáveis.

ETAPAS	Responsável (eis)
Etapa 01 - Sensibilização e divulgação da construção do PDI, na Reitoria e nos Campi (por meio de folders, cartazes, Web conferências e até criação de página específica e/ou blog dentro do site institucional).	Comissão Central e Equipe gestora do <i>campus</i>
Etapa 02 - Constituição e capacitação das comissões envolvidas na elaboração do PDI.	Comissão Central PRODIN/PRDI
Etapa 03 - Realização de Seminário sobre o PDI em cada campus, com a participação da comunidade interna por representação, visando divulgar a construção do Plano e realizar o diagnóstico interno do câmpus.	Comissão Central Comissões Locais PRODIN
Etapa 04 - Realização de Encontro de Planejamento Estratégico Institucional, em cada campus, com a participação da comunidade interna e externa por representação, visando divulgar a elaboração do PDI e realizar o diagnóstico externo.	Comissão Específicas do Planejamento Comissões Locais PRODIN/PRDI
Etapa 05 - Realização por cada comissão específica de pesquisa documental e divulgação de material coletado por meio eletrônico.	Comissões Específicas
Etapa 06 - Realização de eventos/atividades para reflexão e discussão dos temas com levantamento de proposições.	Comissões Específicas Comissões Locais
Etapa 07 - Coleta de contribuições da comunidade interna sobre os temas em debate, por meio de sistema informatizado.	Comissões Específicas e Comissão Central
Etapa 08 - Elaboração das minutas dos documentos por tema e submissão aos órgão ou comissão responsável pela apreciação.	Comissões Específicas
Etapa 09 - Organização e revisão da minuta do PDI	Comissão Central
Etapa 10 - Divulgação do PDI construído com a comunidade interna.	Comissão Central Comissões Locais
Etapa 11 - Coleta e tratamento das	Comissão Central e

proposições de alteração à Minuta de PDI. (*) Esta etapa é opcional.	Comissões Específicas
Etapa 12 – Revisão final do Documento e envio ao CONSUP	Comissão Central

5. CONCLUSÕES

Conforme as informações disponibilizadas pelo Ministério de Educação, o PDI deverá apresentar também um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (ao término do PDI), além de orientar as ações futuras da Instituição torna-se um instrumento legal para a aferição da qualidade da gestão.

Desta forma, entende-se o PDI como um plano estratégico e como tal deve ser formulado da melhor forma possível para gerar boas estratégias. Todos os itens que constituem o PDI são importantes e estão interligados, precisando manter coerência e possibilitar a complementaridade.

O item intitulado no Quadro 02, como Planejamento Estratégico, se apresentado em separado, envolve uma grande parte de outros itens, pois trata de estratégias e metas a serem desenvolvidas e atingidas. O PPI e alguns outros itens tratam da base sobre a qual estamos erguendo a nossa construção.

Assim, na elaboração do PDI a proposta é o trabalho ser desenvolvido em comissões, que trabalhem de forma articulada, pois haverá momentos em que uma comissão terá de aguardar uma outra caminhar para que ela possa usar os resultados obtidos como subsídio para seu trabalho. A comissão central será a responsável pela interação entre as partes, zelando pela integração e harmonização do resultado final, já que o PDI deve se um documento que defina uma identidade institucional única.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Jul./Ago. 2001.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

BAPTISTA, Mirian Veras – **Planejamento instrumentalidade , intencionalidade e instrumentação**. Editora Veras, São Paulo, 2000.

BEGGY, Terry. **Adapting the traditional business plan into social enterprises**. Pennsylvania CPA Journal, p. 22-23, spring 2002.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

CUSTÓDIO, Maria do Socorro - **artigo Planejamento Estratégico: essência do problema – 2002 – Brasília .**

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz . **Os Rumos do Planejamento Estratégico nas Instituições Públicas de Ensino Superior**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001.

●

