

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL: Análise da construção participativa no âmbito do IFMG

INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN: Analysis of participatory construction within the scope of the IFMG

Rafaelle Stefane Elias Alves¹

Cássia do Carmo Pires Fernandes²

Resumo

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é instituído pelo Ministério da Educação como documento obrigatório de gestão administrativa estratégica para instituições de ensino superior. O objetivo deste estudo consiste em analisar a elaboração do PDI no Instituto Federal de Minas Gerais, com foco no viés da participação via comissões, oficinas e a criação de uma ferramenta de gamificação. Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e os resultados evidenciaram o engajamento participativo das categorias que compõem a comunidade acadêmica na construção do PDI, tornando-se potencializado pelo uso de uma plataforma virtual com funcionalidades de mídias sociais via dinâmica *Game of Campi*.

Palavras-chave: Plano de desenvolvimento institucional. Participação. Planejamento estratégico. Gamificação.

Abstract

The Institutional Development Plan (PDI) is instituted by the Ministry of Education as a mandatory document for strategic administrative management for higher education institutions. The aim of this study is to analyze the elaboration of the PDI at the Federal Institute of Minas Gerais, focusing on participation bias via commissions, workshops and the creation of a gamification tool. This research has a qualitative approach and the results showed the participatory engagement of the categories that make up the academic community in the construction of the PDI, becoming enhanced by the use of a virtual platform with social media functionalities via Game of Campi dynamics.

Keywords: Institutional development plan. Participation. Strategic planning. Gamification.

Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) contemporâneas experimentam um ambiente

1 Instituto Federal de Minas Gerais, técnica administrativa, Pós-graduada em Educação e Docência (IFMG). E-mail: rafaelle.alves@ifmg.edu.br

2 Instituto Federal de Minas Gerais, Professora no Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do IFMG/Campus Ponte Nova e orientadora de TCC no curso de Pós-graduação Lato Sensu em Docência no IFMG Campus Arcos, Doutora em Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: cassia.pires@ifmg.edu.br

cada vez mais competitivo, o que denota a importância de uma análise de suas forças e fraquezas na construção de um planejamento capaz de se adaptar a um sistema de constantes contingências (DE MELLO BARCELLOS; CASSANEGO JUNIOR, 2018).

Nesse ínterim, a institucionalização de espaços capazes de promoverem diálogos para a construção coletiva acerca do que se espera de uma instituição de ensino torna-se fundamental, tendo em vista os preceitos democráticos instituídos pela Constituição Federal de 1988, no que se referem à política pública de educação.

Sendo assim, cabe destacar que o planejamento institucional é um fator importante quando se trata do alcance de metas relacionadas ao desempenho de ensino (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012). No caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), a distância geográfica entre os 18 Campi classifica-se como um dos principais desafios da gestão participativa no processo de construção desse instrumento. Cada campus está distribuído em diferentes regiões do estado: Central, Oeste, Leste, Vale do Aço e Zona da Mata, além da Reitoria com sede da capital mineira. O instituto oferta cursos técnicos, tecnológicos, superiores e pós-graduação em 12 *Campi* e 6 *Campi Avançados*³.

O PDI tem como base as diretrizes pedagógicas instituídas pelo Decreto nº 9.235/2017/MEC, com vigência de cinco anos (2019 a 2023), sendo esse um instrumento que delimita uma articulação institucional entre as áreas ligadas aos processos de inovação, a elevação da produtividade e os *Campi*, com a finalidade de fortalecer a identidade institucional e otimizar o uso de recursos. Nesse sentido, cumprir o propósito desse decreto, para nortear a filosofia de trabalho do IFMG, depende da participação dos diferentes atores na definição da missão, dos valores e da visão para o futuro.

Considerando tal cenário, busca-se responder à seguinte pergunta: Como é estruturada, no IFMG, a elaboração do PDI quanto à participação da comunidade acadêmica? Especificamente, pretende-se explorar quais ações são capazes de ampliar a democracia participativa no processo de formulação do plano e analisar, por meio dos dados da pesquisa documental, os instrumentos de transparência e publicidade utilizados pela instituição.

A importância deste trabalho está no potencial do PDI como ferramenta de avaliação oriunda de uma construção coletiva, que engloba avaliação da situação atual até a formação

3 <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/nossas-unidades>

de diretrizes que busquem promover o desenvolvimento acadêmico e estrutural do IFMG.

Assim, este estudo pretende fundamentar a atuação dos gestores responsáveis pela organização, fortalecendo a ferramenta estratégica que representa o PDI. O presente artigo é estruturado em: introdução, referencial teórico, metodologia, descrição e análise dos dados, conclusão e, por fim, referências bibliográficas.

A construção coletiva do PDI e o Planejamento Estratégico

O conceito de planejamento é amplamente difundido na teoria da administração e pode ser subdividido em três níveis. O nível estratégico é o mais alto da hierarquia, englobando decisões que afetam a organização como um todo. Em um longo prazo, o nível tático é intermediário e possui suas ações limitadas entre as gerências. Já o nível operacional está ligado à base da empresa com ações focadas em um curto prazo (SOBRAL; PECI, 2008).

O PDI classifica-se como uma forma de planejamento estratégico e suas principais etapas consistem em: diagnóstico, formulação, implementação e controle. Dentre os elementos que devem compor o PDI, destacam-se as visões estratégicas para a oferta de uma educação de qualidade.

Segundo De Mello Barcellos e Cassanego Júnior (2018), o planejamento estratégico dentro de instituições de ensino superior concede, além de uma maior racionalidade e apoio ao processo decisório, uma forma de gestão com mais integração e participação das pessoas que compõem a organização.

Parte da origem do PDI se encontra na instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES, com amparo na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. De acordo com o artigo 3º da referida lei, a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar 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, obrigatoriamente, as seguintes: a) Organização Institucional e pedagógica; b) Corpo Docente; c) Instalações.

Conforme versa o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, no artigo 21, o PDI deverá conter os seguintes elementos:

- Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem

como seu histórico de implantação e desenvolvimento;

- Projeto pedagógico da instituição;
- Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, o aumento de vagas e a ampliação das instalações físicas;
- Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação do número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente, quanto à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e à incorporação de avanços tecnológicos;
- Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não acadêmica, bem como os critérios de seleção, contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para a substituição eventual dos professores do quadro;
- Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, bem como os procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos alunos;
- Infraestrutura física e instalações acadêmicas;
- Oferta de educação à distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;
- Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado;
- Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira.

As atuais diretrizes de orientação do PDI norteiam o planejamento, as ações e a troca de informações com a sociedade, em prol de atender as demandas que envolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão no local em que atuam.

Dal Magro e Rausch (2012) afirmam que o PDI associa métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, produzindo informações essenciais para manter as Instituições de Ensino Superior Públicas competitivas no mercado. Além disso, providencia um controle e um direcionamento mais eficientes dos recursos financeiros.

Na perspectiva de Francisco *et al* (2012), o PDI se consolida como principal referencial de avaliação externa das instituições, com base na articulação de práticas gerenciais e de ensino postuladas pela instituição, independente da categoria administrativa ou configuração acadêmica.

Segenreich (2005) aborda um aspecto interessante relacionado à liberdade das

instituições na elaboração do plano, à contradição envolve a “criatividade/liberdade X eixos temáticos obrigatórios”. Em outros termos, o PDI poderá se fazer de forma livre, desde que aborde obrigatoriamente os eixos temáticos.

Quanto ao caráter “participação e representação” que envolve a produção do PDI, Costa Junior e Pinto (2019, p. 25) explanam que:

[...] O ideal é que o PDI seja construído com base em discussões de caráter amplo realizadas com todos os seguimentos acadêmicos, de forma a definir e fortalecer o perfil da instituição. Quando construído dessa forma participativa e democrática, o instrumento abarca visões e contribuições de toda a comunidade, possibilitando que haja uma mobilização e empenho para atender os objetivos e anseios de todas as partes integrantes do meio escolar.

A construção do PDI abarca desafios que estão presentes na situação atual da instituição, em relação às diretrizes que buscam viabilizar o desenvolvimento organizacional com a orientação do passo a passo a ser seguido. Nesse sentido, a forma como se configura a estruturação do plano é, de fato, essencial para a orientação do funcionamento da organização.

Metodologia

O presente estudo se caracteriza pela abordagem metodológica qualitativa, onde se busca entender a realidade, por meio de fenômenos construídos no contexto histórico e social, que dificilmente seria revelada por números em uma estratégia quantitativa.

Zanete (2017) ressalta o potencial das práticas qualitativas em pesquisas relacionadas à política pública de educação:

O uso do método qualitativo gerou diversas contribuições ao avanço do saber na dinâmica do processo educacional e na sua estrutura como um todo: reconfigura a compreensão da aprendizagem, das relações internas e externas nas instâncias institucionais, da compreensão histórico-cultural das exigências de uma educação mais digna para todos e da compreensão da importância da instituição escolar no processo de humanização (ibidem, p. 159).

O tipo de pesquisa que se classifica como descritivo “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de

relações entre as variáveis” (GIL, 2016, p. 28). Assim, o método utilizado apresenta uma reflexão crítica da problemática institucional.

Quanto aos procedimentos, este estudo inicia-se com uma revisão bibliográfica de produções acadêmicas, como livros, artigos e revistas científicas ligadas ao tema. Logo em seguida, é realizada uma análise documental com a coleta de dados secundários extraídos do portal do IFMG, que abrange vídeos institucionais, resoluções, portarias e o documento PDI.

Os meios de investigação denotam um estudo de caso realizado no Instituto Federal de Minas Gerais e a escolha da instituição é norteada pela inserção profissional das autoras no curso de pós-graduação *lato sensu* em Docência do IFMG Campus Arcos. Não obstante, os resultados da pesquisa poderão contribuir no contexto de outras Instituições de Ensino Superior que estão balizadas pelas mesmas normativas do MEC quanto aos critérios de avaliação.

Descrição e análise dos dados

A instituição escolhida para este estudo de caso é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), uma autarquia do governo federal brasileiro, fruto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) e inaugurado oficialmente através da Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Sua estrutura organizacional, além dos órgãos de assessoramento da Reitoria (gabinete, auditoria interna, procuradorias, assessoria de relações internacionais, Comissão Própria de Avaliação [CPA], ouvidoria e colégio de dirigentes), possui oito Pró-reitorias (ensino, administração, extensão, planejamento, pós-graduação, comunicação, tecnologia da informação e desenvolvimento institucional), todas submetidas hierarquicamente ao Conselho Superior (CONSUP).

O instituto dispõe de 18 unidades em funcionamento, grande parte delas situada na região metropolitana da capital do estado, com a oferta de cerca de 40 cursos técnicos integrados e subsequentes, 30 superiores, pós-graduações e cursos de formação inicial e continuada (FIC). Dados do site institucional informam que, atualmente, o IFMG tem o total aproximado de 10.000 alunos ativos.

Imagem 1- Unidades do IFMG



Fonte: <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/o-que-e-o-ifmg>

O IFMG se classifica na linha de instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica em distintas modalidades de ensino. O planejamento atual da instituição (PDI) teve início no ano de 2019 e vigorará até o ano de 2023.

Descrição da Construção do PDI no âmbito do IFMG

A elaboração do PDI é altamente estratégica e remonta o levantamento de dados de determinados eixos temáticos para orientar as abordagens, quais sejam: Perfil institucional; Projeto Pedagógico Institucional; Plano de oferta de cursos e vagas; Educação a distância; Organização Didático-pedagógica; Organização Administrativa; Perfil do corpo docente e técnico-administrativo; Infraestrutura Física; Capacidade; e, sustentabilidade financeira.

Por meio da análise documental realizada nesta pesquisa é possível observar que, do desenvolvimento até a implantação do PDI, é necessária uma estrutura capaz de salvaguardar o engajamento para a execução do plano. Para isso, são constituídas comissões e equipes para a divisão dos trabalhos, descritas no quadro 01.

Quadro 1-Estrutura de execução do Plano de Desenvolvimento Institucional

Comissão	Atribuições
Equipe executora	(i) acompanhamento do cronograma de execução de atividades de elaboração do PDI; (ii) organização e facilitação da execução das atividades previstas; (iii) documentação dos resultados gerados ao longo das etapas de construção do PDI; (iv) disseminação dos resultados gerados ao longo das etapas de construção do PDI; (v) moderação de plataforma para consulta à comunidade acadêmica.
Comissão Gestora do PDI	(i) validação de metodologia para construção, execução e acompanhamento do PDI; (ii) deliberação sobre missão, visão e valores do IFMG; (ii) priorização de ideias e informações vindas dos diagnósticos e consulta à comunidade; (iii) definição de objetivos estratégicos e de mapa estratégico, incluindo metas e indicadores de desempenho; (iv) validação de portfólio de projetos estratégicos.
Comissão de execução e acompanhamento	(i) coleta de dados para verificação do alcance de indicadores; (ii) acompanhamento de implantação dos projetos estratégicos; (iii) divulgação de resultados; (iv) monitoramento e avaliação da implementação das ações, do uso dos recursos e da entrega dos serviços; (v) liderança nos ajustes durante a vigência do plano estratégico.
Comissões temáticas	(i) elaboração de objetivos e metas setoriais; (ii) especificação de projetos estratégicos setoriais, incluindo metas e indicadores, para a composição do portfólio de projetos estratégicos.
Conselho Superior	Aprovação da versão final do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Fonte: Site institucional do IFMG, 2020.

Nota-se que o processo estrutural é composto por quatro fases de elaboração do PDI que se subdividem em etapas. A primeira fase é intitulada Preparação e tem como primeira etapa a definição e a nomeação das comissões de execução e gestora; a segunda etapa abrange o desenvolvimento da metodologia a ser implementada. Essa fase necessita de validação pela Comissão Gestora e pelo Reitor, só após esse processo é iniciada a construção do projeto do PDI.

A terceira etapa diz respeito à predefinição da missão, da visão para o futuro e dos valores institucionais. A definição ocorre por meio de uma oficina conduzida pela Equipe Executora com os participantes da Comissão Gestora e do Reitor. Durante a oficina, são apresentadas informações sobre os objetivos e princípios da lei de criação dos Institutos Federais. Nesse momento, também são respondidas as perguntas norteadoras que serão encaminhadas posteriormente para a apreciação da comunidade.

Já a segunda fase consiste nas Consultas e Diagnósticos institucionais, sendo a primeira etapa analisar os resultados do PDI anterior, ponderando os objetivos e metas alcançados. O estudo do PDI anterior se baseia em duas abordagens: a primeira se refere a um levantamento documental de materiais produzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), Procuradoria Educacional Institucional, Pró-Reitorias e aos registros de ações do PDI anterior; a segunda abordagem consiste em um levantamento, no estilo matriz *swot*⁴, dos pontos fortes e fracos sobre a estrutura do PDI, mecanismos de divulgação, acompanhamento dos resultados, viabilidade e execução durante a vigência.

A segunda e a terceira etapas da Fase 2, envolvem o levantamento de dados externos sobre a situação atual de ensino, pesquisa e extensão no país e no mundo, atrelado a uma consulta da realidade socioeconômica da região em que cada Campi se situa, na busca por complementar os diagnósticos observados pelo levantamento de dados internos.

A quarta etapa se iniciou com uma consulta à comunidade, a partir de duas abordagens: a primeira é a gamificação por meio da plataforma web Noosfero (participa.ifmg.edu.br). O objetivo era engajar alunos, docentes e técnicos administrativos na participação e na interação para expor os pontos fracos do campus, iniciativas de sucesso, sugestão de ações a serem implementadas e validação da missão, da visão e dos valores pré-definidos.

Cabe ressaltar que a estratégia de gamificação promoveu uma premiação por meio de uma disputa entre os *campi*, sendo pontuados o índice de participação (quantidade e qualidade de interações) e as melhores ideias.

A segunda abordagem ocorre novamente com a realização da análise *swot*, contando com a participação de um representante docente, um discente e um técnico administrativo de

4 Matriz *Swot*, também conhecida como matriz fofa, é um instrumento do planejamento estratégico que visa identificar pontos fortes e fracos de uma organização, em prol de um plano de ação mais assertivo.

cada *campi*.

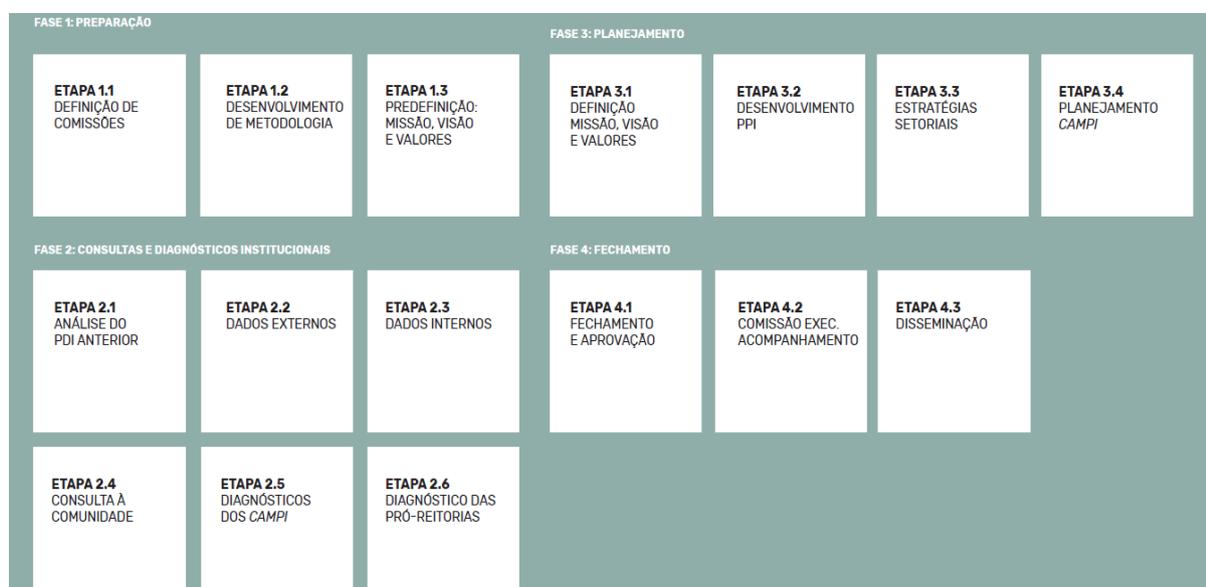
A quinta etapa ocorreu com o diagnóstico dos *campi*, realizado na Reitoria em uma oficina central com diretores e secretários do IFMG. A sexta, e última, etapa abrangeu o diagnóstico das pró-reitorias, também através de oficinas com servidores de cada pró-reitoria e de forma individual por entrevistas semiestruturadas a cada pró-reitor, conduzidas também pela Comissão Executora.

Nesse ínterim, do processo de elaboração, observa-se a fase 3, onde são definidos os princípios, estratégias e políticas para o desenvolvimento institucional. A primeira etapa dessa fase se refere à definição de missão, visão e valores, com base nas predefinições feitas na fase 1. A segunda etapa consiste no desenvolvimento do projeto pedagógico institucional (PPI). A terceira abrange a construção de estratégias setoriais para as diferentes áreas de apoio do instituto, no caso: Administração e Planejamento; Pessoas; Tecnologia da Informação; Infraestrutura; e Comunicação; com o objetivo de dar suporte aos tópicos relacionados a ensino, pesquisa e extensão levantados na fase 2.

Por fim, iniciou-se a Fase 4, momento em que foram realizadas as etapas de encerramento, disseminação e conscientização de mecanismos de acompanhamento do PDI. A primeira etapa da fase citada abordou o fechamento e a aprovação do PDI. Nesse momento, são realizadas as revisões e padronizações textuais para a finalização do plano. A segunda etapa visou criar uma estrutura de governança para a execução e o monitoramento das ações previstas por meio de estratégias de definição de competências, realizadas pela Comissão de Execução e Acompanhamento. A terceira e última etapa dessa fase teve como viés principal conscientizar a comunidade acadêmica sobre a importância de empenhar esforços em prol dos direcionamentos definidos para a instituição.

A cronologia de todas as fases e etapas que fazem parte do PDI é ilustrada de forma sintetizada, conforme a Imagem 02.

Imagem 2- Fases e etapas para construção do PDI



Fonte: Diretoria de Desenvolvimento Institucional, outubro de 2018.

Análise dos aspectos participativos na Construção do PDI no âmbito do IFMG

Ao analisar o planejamento do PDI, observa-se uma necessidade constante de institucionalizar os processos, sob a forma compartilhada e representativa da prática adotada por seus órgãos administrativos e acadêmicos. Percebe-se, então, que a estruturação presente coaduna com os preceitos de eficácia que preconizam a teoria.

No que concerne à fase de consultas e diagnóstico, destaca-se o papel das Comissões Próprias Avaliadoras. Observou-se que cada Campus possui sua própria comissão, o que permite especificar os principais pontos, fortes ou fracos, e observar as tendências para os cenários futuros das unidades. Oliveira (2018) defende que o diagnóstico é uma fase essencial do processo, realizada por meio de pessoas representativas de vários tipos de informações, que analisam e observam os aspectos envolvidos na realidade interna e externa da organização.

Dentre os aspectos que englobam a participação, a ferramenta de gamificação foi organizada por meio do *Game of Campi*, resultando em um expressivo engajamento da comunidade acadêmica, na fase de consultas do PDI, com 12.050 interações. Tal abordagem utilizou elementos de jogos em um ambiente virtual similar a uma rede social, disponível no

período de 01/10 a 04/11, de 2018, na plataforma <<https://participa.ifmg.edu.br/>>.

O *Game* promovia uma disputa entre os Campi, de modo que os cinco mais participativos e aquele com a ideia mais pontuada seriam premiados com recursos destinados à criação de um espaço de convivência. Para compor o ranking foi definido o índice de participação de cada campus, calculado em relação ao número de discentes, docentes e técnicos administrativos. Tal critério se fez necessário diante dos diferentes tamanhos e estruturas dos Campi (IFMG, 2018).

O *Campus* com maior participação foi o de Ribeirão das Neves, com 4.945 participações, sendo premiado com R\$ 15 mil. Na categoria “ideia”, a mais pontuada foi a do docente Haroldo Lacerda de Brito, do *Campus* Ouro Branco, que mencionava projetos de pesquisa sobre o descarte consciente de remédios, pilhas e baterias. Tal ideia gerou 148 curtidas e 118 comentários válidos, alcançando 7.560 pontos, o que resultou no prêmio de R\$ 17 mil. Além dessa categoria, o Campus Ouro Branco ficou em terceiro lugar no ranking de participação e levou mais R\$8 mil (IFMG, 2018).

A consulta à comunidade, via *Game of Campi*, foi avaliada pelo Reitor Kléber Gonçalves Glória sob a seguinte perspectiva:

Com a adoção dessa plataforma interativa, a comunidade pôde participar de forma mais efetiva do PDI e tivemos um número muito expressivo de contribuições. Houve uma disputa intensa, mas saudável, entre os campi, o que contribuiu para legitimar o planejamento estratégico que o IFMG vai adotar nos próximos cinco anos (IFMG, s/p, 2018)

Ainda sobre a importância do engajamento da comunidade acadêmica, o Diretor de Desenvolvimento Institucional, Adriano Tonelli, pontuou:

Com a plataforma de participação, fornecemos recursos capazes de dar voz a cada servidor e a cada aluno da instituição. As contribuições que recebemos serão de grande valor para podermos definir os rumos do IFMG de modo alinhado aos anseios da comunidade (IFMG, s/p, 2018).

A gamificação é definida por Medina *et al* (2013) pelo uso de jogos em atividades distintas do entretenimento puro, adequados os novos preceitos do mundo moderno. Para esses autores a aplicação da ferramenta remete ao intuito de despertar emoções positivas,

explorar as aptidões pessoais e associar recompensas virtuais ou físicas no cumprimento de funções.

Como forma de abordagem para a promoção da participação social em processos de tomada de decisão, a gamificação é trabalhada por Classe *et al* (2016, p. 62) quando destacam que a “gamificação vem sendo estudada como uma maneira de prestar suporte ao engajamento de usuários e reforçar os padrões positivos no uso de recursos e serviços como: aumento das atividades dos envolvidos e interação social.” Ainda na visão dos autores citados, em ambientes eletrônicos o uso da gamificação é um potencializador da participação dos cidadãos, uma vez que, por natureza, o ser humano é motivado por jogos, pois despertam nele um sentimento de reconhecimento, satisfação, dinâmica que faz com que as pessoas se sintam úteis e induzidas a contribuir voluntariamente.

Na concepção de Alves *et al* (2014), a gamificação é parte de uma construção de modelos, sistemas ou modo de produção que tem como foco as pessoas e a premissa lógica dos games, para os autores o uso de recompensas com a finalidade de motivar pessoas possibilita a imersão e o engajamento das pessoas em práticas colaborativas e cooperativas.

Em relação à disseminação de informações, tanto no período de formulação do plano, quanto na fase de controle, é fundamental a acessibilidade das informações a serem deliberadas, pois, conforme Oliveira (2018), uma das causas de falhas do planejamento estratégico é o desconhecimento dos conceitos básicos.

Gadotti (2014) defende que a participação depende de condições concretas para tal. Denota ainda que uma participação qualificada é sempre precedida pelo entendimento, ou seja, é necessário constituir uma metodologia permanente e estrutural da política educacional. Percebe-se, assim, que a prática de oficinas para discussão e tomada de decisões, em diferentes fases do processo de formulação do PDI, demonstra-se assertiva para a disseminação do conhecimento das pautas.

Imagem 3: Oficina de consulta à comunidade acadêmica para construção da matriz *swot*. Etapa 2.3 da elaboração do PDI.



Fonte: <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/oficinas-promovidas-na-reitoria-debatem-planejamento-estrategico-do-ifmg>.

A descentralização decisória no campo das ideias é um relevante elemento, como afirma Angeloni (2003), para a tomada de decisões que abrangem um maior número de indivíduos, e tende a ter resultados mais qualificados, além de aumentar o conhecimento da situação de decisão, proporcionando, pelo agrupamento de conhecimentos, a redução das distorções de uma visão individualizada.

Segundo Mintzberg (2003, p. 250), “permite à organização responder rapidamente às questões locais. Além disso, constitui um estímulo para a motivação à medida que pode delegar à gerência a tomada de decisões.”

Quanto ao princípio de publicidade, que possui relação estreita com a participação, percebe-se a iniciativa da criação de uma página eletrônica (<www.ifmg.edu.br/pdi>), destinada a reunir informações e incentivar o engajamento de servidores e alunos alinhados ao uso da tecnologia. Destaca-se que a gamificação possibilitou a disseminação e a publicidade do documento do PDI, além de seu objetivo principal, que era consultar comunidade despertando seu protagonismo, especialmente dos estudantes.

Em virtude do que foi mencionado, é possível depreender que a análise documental do processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG dispõe de

mecanismos para a propositura de ações que busquem ampliar o potencial participativo, preservando, assim, os princípios democráticos.

Considerações finais

Esta artigo teve por objetivo descrever e analisar os aspectos de construção do PDI, enfatizando as estruturas que proporcionam a participação dos pares nas decisões estratégicas da instituição, com base na legislação e nos preceitos teóricos do planejamento.

Com relação à estrutura metodológica de coordenação do PDI, é apresentada de maneira pluralizada e paritária, trazendo uma organização importante para a distribuição dos trabalhos. Essas estruturas exercem um protagonismo, na condução dos procedimentos, que expõe um viés democrático representativo.

Para Bulgacov *et al.* (2007), é cada vez mais habitual as organizações aproveitarem a inteligência e o conhecimento coletivamente produzidos, com a descentralização do planejamento estratégico para todos os níveis gerenciais.

A análise dos resultados demonstra o cuidado da instituição em promover formas de publicidade e transparência do documento, atrelado ao potencial da tecnologia, destacando o incentivo por meio de recompensas monetárias, através do uso da ferramenta de gamificação, que promoveu um engajamento significativo de toda a comunidade acadêmica.

Quanto ao processo de discussão, observa-se que as dinâmicas das oficinas, em algumas fases do processo, apontam uma descentralização decisória, tanto com participação direta, como também com uso da representatividade das categorias que compõem a instituição.

Relativo à publicidade e transparência dos processos, nota-se a existência de uma estrutura de armazenamento de informações esquematizada, o que facilita o entendimento e o conhecimento das pautas em debate, condição primordial para a participação nas tomadas de decisão, conforme considerações de Angeloni (2003).

Evidências da elaboração do PDI apontam um grande potencial, com base na teoria, de adoção de práticas institucionais que definam a oferta e as ações assertivas propostas nos planos, com o objetivo de aumentar a eficácia e a eficiência acadêmica associando-as a um alto grau de participação dos atores.

No entanto, é válido deixar algumas considerações. A primeira é que a implementação do plano é recente, o que limita uma avaliação dos resultados, mesmo que do primeiro ano, 2019. Também é notável a escassez de estudos científicos a respeito das especificidades da participação da comunidade no planejamento institucional. Diante do exposto, sugere-se um olhar atento para as fases de controle e avaliação do plano, por meio de um acompanhamento das metas alcançadas, disponibilizadas para o acesso em tempo real.

Assim sendo, diante da literatura do tema, recomenda-se o aprofundamento do estudo com o objetivo de ampliar ainda mais as estratégias de participação e que sua importância seja reconhecida em toda a gestão educacional, não apenas na fase de planejar. Como sugestão para a realização de pesquisas futuras, elenca-se a realização de entrevistas com os membros das equipes e comissões que coordenam a formulação do plano, além do estudo das implicações das contribuições do *Game of Campi* para o documento final do PDI. Por fim, espera-se que esse artigo anuncie uma nova perspectiva na investigação da construção coletiva e participativa do planejamento nas instituições de ensino.

Referências

ALVES, L. R. G.; MINHO, M. R. S. ; DINIZ, M. V. C. . Gamificação: diálogos com a educação. In: FADEL, L. M., ULBRICHT, V. R., BATISTA, C. R.; VANZIN, T. (Org.). **Gamificação na educação**. 1ed. São Paulo: Pimentel Cultural, 2014, v. 01, p. 6-300.

ANGELONI, M. T.. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.** [online]. 2003, vol. 32, n.1, pp. 17-22. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>> Acesso em: 24 de março de 2020

BRASIL. **Decreto Nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>. Acesso em: 24 março de 2020.

BULGACOV, S; SOUZA, Q. R; PROHMANN, J. I. P; COSER, C; BARANIUK, J. **Administração Estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

Campeões do “Game of Campi” recebem premiação pela contribuição ao PDI. IFMG Ministério da Educação, 2018. Disponível em:

<<https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/campeoes-do-201cgame-of-campi201d-recebem-premiacao-pela-contribuicao-ao-pdi>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

CLASSE, T. M.; SILVA, J.; PIMENTEL, M. Uma Experiência de uso da Gamificação em Plataformas de Participação Social. iSys: **Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 9, p. 58-80, 2016.

COSTA JUNIOR, E.; PINTO, E. S. **Estrutura e Gestão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Arcos, 2019.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. Plano de Desenvolvimento Institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 427-453, set. 2012. ISSN 2358-0917. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

DE MELLO BARCELLOS, M.; CASSANEGO JÚNIOR, P. V. Planejamento Estratégico em Instituições de Ensino Superior: **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 17 jul. 2019.

Divulgados os vencedores do “Game of Campi”. IFMG Ministério da Educação, 2018. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/contribuicao-dada-por-professor-do-campus-ouro-branco-vence-201cgame-of-campi201d>>. Acesso em: 23 mar. 2020.

FRANCISCO, T. H. A. *et al.* A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 81-107, dez. 2012. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p81>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

GADOTTI, M. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília: Ministério da Educação, 2014 (Texto Integral).

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDINA, B. ; TANAKA, S. M. ; VIANNA, Y. ; Vianna, M. . Gamification, In **Como reinventar empresas a partir de jogos**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. v. 1. 116p .

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PECI, A.; SOBRAL, F. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo:

Pearson Prentice Hall, 2008.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. Ensaio: **Aval. Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

ZANETTE, M. S. Pesquisa qualitativa no contexto da Educação no Brasil. **Educ. rev.** [online]. 2017, n.65, pp.149-166. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n65/0104-4060-er-65-00149.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2020

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Política Institucional 2019 – 2023. Belo Horizonte: IFMG, 2019. Disponível em <<https://www.ifmg.edu.br/portal/pdi/pdi-2019-2023>> Acesso em: 01 dez. 2019.