

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO:

A Experiência do Campus Teófilo Otoni do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)

Leonardo Rodrigues da Costa | leonardo.rodrigues@ufvjm.edu.br

Ivana Carneiro Almeida | ivana.carneiro@ufvjm.edu.br

Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim | ana.sa@ifnmg.edu.br

1 – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM | Diamantina – MG

2 – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM | Teófilo Otoni – MG

3 – Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG | Teófilo Otoni – MG

Resumo: Este trabalho teve como objetivo demonstrar a aplicação e os resultados de uma proposta metodológica de planejamento estratégico participativo, no contexto da administração pública federal, implementada no Campus Teófilo Otoni do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Trata-se de um Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFVJM. A metodologia de planejamento estratégico participativo buscou alinhar a oferta de cursos e de vagas do Campus Teófilo Otoni do IFNMG às demandas da sociedade local, enfatizando, em suas etapas e nas ferramentas de gestão estratégica, o envolvimento e a participação da comunidade acadêmica, da sociedade civil organizada e de demais interessados. Como resultado, foi elaborado o Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni que passou a integrar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024–2028 do IFNMG.

Palavras-chave: Metodologia de Planejamento; Planejamento Participativo; IFNMG; Campus Teófilo Otoni.

Abstract: This study aimed to demonstrate the application and results of a methodological proposal for participatory strategic planning in the context of federal public administration, implemented at the Teófilo Otoni Campus of the Federal Institute of Northern Minas Gerais (IFNMG). It is a Technical-Technological Product developed in the Professional Master's Program in Public Administration at UFVJM. The participatory strategic planning methodology sought to align the courses and vacancies offered by the Teófilo Otoni Campus of the IFNMG with the demands of local society, emphasizing, in its stages and strategic management tools, the involvement and participation of the academic community, organized civil society, and other



interested parties. As a result, the Teófilo Otoni Campus Course and Vacancy Offer Plan was developed, which became part of the IFNMG's 2024–2028 Institutional Development Plan (PDI).

Keywords: Planning Methodology; Participatory Planning; IFNMG; Campus Teófilo Otoni.

Introdução

O planejamento estratégico no setor público implica, em última análise, na oferta e disponibilização de serviços públicos que atendam às necessidades dos cidadãos, voltados para a melhoria da qualidade de vida e, em alguns casos, para a garantia e o acesso a direitos sociais. Nesse sentido, estando vinculado às finalidades dos órgãos e entidades públicas, o planejamento estratégico adquire o status de viabilizador de políticas públicas.

No caso das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, o planejamento estratégico — cujo produto é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) — é a ferramenta de gestão estratégica aplicada à elaboração e oferta de políticas públicas educacionais. Para tanto, atende aos objetivos organizacionais das IES, a saber: “a produção de conhecimento científico e a sua transmissão através da formação e qualificação profissional e cidadã dos educandos, bem como [ao] atendimento às diversas demandas da sociedade local por meio do desenvolvimento da relação entre ensino, pesquisa e extensão universitária” (Costa, 2024, p. 63).

Enquanto parte da estrutura organizacional do Governo, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), as IES públicas devem refletir, em seu planejamento estratégico, os princípios de gestão eficiente e a preocupação com a oferta de serviços públicos de qualidade à população, atentando-se às suas necessidades e à sua participação, por meio da incorporação de instrumentos e ferramentas gerenciais e financeiras. Igualmente, são temas atuais relacionados ao planejamento governamental: a participação política e democrática dos cidadãos; o acompanhamento e controle social; a prestação de contas; e a responsabilização pelas ações governamentais.

O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão para o exercício da governança pública, que tem como uma de suas diretrizes o direcionamento de ações voltadas à obtenção de resultados para a sociedade, por meio de uma gestão moderna, pautada em evidências e participativa. Essa gestão busca ampliar as políticas públicas ofertadas, encontrando soluções

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

tempestivas e inovadoras, acompanhando e monitorando os resultados de suas ações e mantendo o acesso aberto ao público (Brasil, 2017).

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo demonstrar a aplicação e o resultado do processo de elaboração do planejamento estratégico participativo do Campus Teófilo Otoni do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), na construção do PDI 2024-2028. O conjunto de práticas aplicadas na elaboração do PDI 2024-2028 — com ênfase na oferta de cursos que integram a Educação Profissional e Tecnológica, bem como a Educação Superior — orientou-se pelo envolvimento, participação, colaboração e engajamento da comunidade acadêmica e da comunidade externa ao Campus Teófilo Otoni do IFNMG.

A metodologia de planejamento estratégico participativo descrita foi proposta e desenvolvida no Campus Teófilo Otoni do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), como resultado do Produto Técnico-Tecnológico vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). O estudo integra a dissertação de mestrado intitulada “Pensamento Estratégico: um estudo sobre a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)” (Costa, 2024).

Para o entendimento dos aspectos conceituais e do contexto do PDI 2024-2028 do IFNMG, e de como se insere a participação do Campus Teófilo Otoni na elaboração daquele documento, bem como das 11 (onze) Unidades Administrativas vinculadas à autarquia, passa-se a defini-las na seção seguinte.

A Elaboração do PDI 2024-2028 do IFNMG

Instituído pelo MEC e imposto às IES (Costa et al., 2022), o PDI é o produto do planejamento estratégico. Ambos se associam aos atos normativos do Governo Federal, sendo mais evidente a Instrução Normativa nº 24, de 03 de abril de 2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico nos órgãos e entidades da administração pública federal integrantes do SIOG; e o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que regula as avaliações das Instituições de Educação Superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação do sistema federal de ensino.

O PDI tem o caráter de identificar as IES quanto às filosofias de trabalho, à declaração da missão organizacional e às diretrizes pedagógicas que as orientam. Ele evidencia a capacidade

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

física e organizacional, bem como as atividades acadêmicas desenvolvidas, além de outras a serem implementadas pelas IES no período de cinco anos (Sant'Ana et al., 2017). Como ferramenta de gestão estratégica, o PDI permite o acompanhamento das ações, metas e indicadores dos objetivos estratégicos, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, a uniformização das tarefas e a gestão financeira (Costa, 2024).

Outrossim, as IES públicas têm no PDI o condutor das políticas públicas educacionais previstas na Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024, que instituiu o Plano Plurianual (PPA) da União para o período de 2024-2027; na Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação (PNE); e, no caso da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que estabeleceu as finalidades de atuação e as características dos Institutos Federais, além de outras providências.

No IFNMG, o PDI é o documento norteador das ações estratégicas a serem desenvolvidas no âmbito das Unidades Administrativas, a saber: a Reitoria, com suas Pró-Reitorias e Diretorias; os 11 (onze) campi; e o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (CEAD). Sua construção, portanto, é coletiva e preza pela participação dos representantes das Unidades Administrativas e de suas respectivas comunidades acadêmicas.

Refletindo aspectos políticos, sociais, econômicos e de aprendizado específicos — a depender da experiência e da forma como os gestores das Unidades Administrativas em exercício conduzem seu processo de elaboração —, o PDI tem apresentado distintos graus de enfoque estratégico e democrático ao longo dos anos. Desde a criação do IFNMG, a instituição registrou os seguintes planos: o PDI 2009-2013, voltado para a implantação e expansão do IFNMG; o PDI 2014-2018, que manteve o foco na expansão e na oferta de educação a distância; o PDI 2019-2023, orientado para o aprimoramento da gestão estratégica e a implementação dos preceitos de governança pública; e o PDI 2024-2028, pautado no alinhamento das capacidades internas ao atendimento das demandas das comunidades, objetivando cumprir seu papel transformador no desenvolvimento dos arranjos produtivos locais, sociais e culturais em sua área de atuação.

Vinculada à Pró-Reitoria de Administração do IFNMG, a Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI) foi responsável pelo processo de coordenação do PDI 2024-2028. De forma geral, e pautando-se na lógica da ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan; Norton, 1997), a DDI desenvolveu o Manual de Elaboração do PDI 2024-2028 do

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

IFNMG, contendo as fases processuais e respeitando as particularidades internas relacionadas às Unidades Administrativas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Fases de elaboração do PDI 2024-2028 do IFNMG



Fonte: elaborado pelos autores a partir do Manual de Elaboração do PDI do IFNMG

Na Fase 1, tendo sido aprovado o Manual de Elaboração do PDI 2024-2028 (IFNMG, 2025) pelo Conselho Superior do IFNMG, tem-se a instituição das Comissões de Trabalho, por meio de Portaria da Reitoria. Essas comissões contaram com a participação das Unidades Administrativas e dos órgãos colegiados, a saber: Comitê de Extensão e Cultura (Coexc), Comitê de Pesquisa (Coppi), Comitê de Administração (Coad), Comitê de Ensino (Coen), colegiados de cursos, Núcleo Docente Estruturante (NDE), entre outros.

A função das Comissões de Trabalho, bem como suas atividades e composição, pode ser verificada no Quadro 1.

Quadro 1: Comissões de Trabalho para Elaboração do PDI 2024-2028

Comissão	Composição	Função	Atividades Propostas
Estratégica	Reitora do IFNMG, Pró-Reitores(as), Diretores(as) vinculados à Reitoria, Diretores(as)-Gerais e dos Campi Avançados, Presidente(a) da CIS/PCCTAE, da CPPD, do Grêmio Estudantil e Representante do Diretório Acadêmico.	Supervisionar o processo de elaboração do PDI.	• Constituir as comissões e aprovar o cronograma de elaboração do PDI; • Coordenar, orientar e acompanhar os trabalhos realizados em parceria com as demais comissões; • Promover condições necessárias para a atuação das comissões; • Sensibilizar e mobilizar a comunidade acadêmica interna e externa; • Apreciar as minutas parciais produzidas pelas comissões; • Apreciar o documento final e encaminhar para aprovação do Conselho Superior.
Executiva	Representantes das Pró-Reitorias e Diretorias vinculadas à Reitoria; e Auditoria.	Debater e propor conteúdo para elaboração da minuta do PDI.	• Orientar, acompanhar e monitorar as ações, eventos e etapas gerais do processo de elaboração do PDI; • Debater as temáticas inerentes ao órgão de atuação com os comitês e comissões locais; • Elaborar, revisar e propor conteúdo para o PDI.
Logística	Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI)	Coordenar e orientar o processo de elaboração do PDI.	• Realizar reuniões e oficinas de capacitação e orientação para a elaboração do PDI; • Orientar e acompanhar o cronograma de elaboração do PDI; • Consolidar as contribuições recebidas pelas comissões.
Local	Diretor(a)-Geral/Diretor(a)-Geral dos Campi Avançado, Dirigente de Ensino, de Pesquisa, de Extensão, de Administração e	Articular, viabilizar e apoiar as ações, eventos e etapas da elaboração do	• Realizar oficinas temáticas de discussão do PDI; • Realizar diagnóstico situacional do Campus em relação a proposta de oferta de novos cursos, infraestrutura física,

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

	Planejamento, Presidente(a) da CPA, da CPPD, da CIS/PCCTAE, do Grêmio Estudantil e do Diretório Acadêmico.	PDI.	tecnológica, pessoal, dentre outros; • Debater as propostas apresentadas pela comissão e pela comunidade; • Propor sugestões para o PDI e encaminhar para apreciação do Conselho Gestor do Campus.
--	--	------	--

Fonte: Manual de Elaboração do PDI 2024-2028 (2025).

Em paralelo à Fase 1, a DDI conduziu uma ação de mobilização da comunidade interessada, com o objetivo de incentivar a participação e a colaboração na construção dos Referenciais Estratégicos do IFNMG (Missão, Visão e Valores). Para isso, foi disponibilizado um formulário eletrônico (Google Forms) destinado a discentes, docentes, técnico-administrativos e membros da comunidade externa, com a finalidade de coletar opiniões, sugestões e/ou críticas referentes à elaboração dos Referenciais Estratégicos. As contribuições dos 84 respondentes foram posteriormente consolidadas, ajustadas e validadas pela DDI, resultando nos Referenciais Estratégicos do IFNMG, conforme apresentado na Figura 2.

A discussão sobre as contribuições da comunidade interna e externa na definição dos Referenciais Estratégicos ocorreu durante o *I Workshop de Planejamento Estratégico do IFNMG*. O evento contou com a participação da Comissão Executiva e teve como propósito, também, a análise e discussão de documentos e instrumentos de gestão, avaliação e monitoramento das ações institucionais. Como resultado, foi elaborado o diagnóstico institucional com base na aplicação da Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). O workshop foi realizado nos dias 3 e 18 de maio de 2023 e em 21 de junho de 2023, seguindo o cronograma de trabalho das comissões.

Figura 2: Referencial Estratégico do IFNMG



Fonte: adaptado de PDI 2024-2028.

Na Fase 2, realizou-se o alinhamento das atividades a serem conduzidas pelas Comissões de Trabalho do PDI, sob responsabilidade da Comissão de Logística e seus membros, respeitados os prazos estabelecidos no cronograma previamente aprovado. Além disso, a Comissão Executiva promoveu uma reunião com os Comitês e as Comissões Locais para tratar dos Temas Estratégicos e das ações estratégicas a serem desenvolvidas nas Unidades Administrativas do IFNMG e em suas respectivas comunidades. Os Temas Estratégicos foram organizados conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Temas Estratégicos do PDI 2024-2028

PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
• Perfil Institucional; • Planejamento Estratégico; • Organização Administrativa; e • Avaliação e Desenvolvimento Institucional.
POLÍTICAS ACADÊMICAS
• Projeto Pedagógico da Instituição; • Plano de Oferta de Cursos e Vagas; e • Política de Atendimento aos Discentes.
POLÍTICAS DE GESTÃO
• Política de Comunicação; • Política de Gestão da Tecnologia da Informação; • Política de Internacionalização;

• Política de Governança, Gestão de Risco e Integridade; • Política de Acesso à Informação; • Política de Controle Interno; • Organização e Gestão de Pessoal; e • Capacidade e Sustentabilidade Financeira.
INFRAESTRUTURA
• Plano de Infraestrutura Física; e • Acervo Bibliográfico.

Fonte: elaborado pelos autores a partir do Manual de Elaboração do PDI 2024-2028

Na Fase 3, tem-se a realização das discussões e das distintas metodologias adotadas pelas Unidades Administrativas do IFNMG na condução dos Temas Estratégicos — comuns a todas elas — e na definição das ações estratégicas correspondentes, cuja responsabilidade ficou a cargo das Comissões Locais. Por se tratar de questões contextuais, ou seja, particularidades pertinentes às condições locais e regionais em que se inserem as Unidades Administrativas, e considerando a autonomia destas na condução de suas estratégias, tanto a elaboração do diagnóstico situacional quanto a definição das ações compatíveis com os Temas Estratégicos são igualmente exclusivas. Essa fase reflete, portanto, a capacidade das Unidades Administrativas de conduzirem o processo interno de elaboração do PDI 2024-2028.

Em razão do caráter legal do PDI, os Temas Estratégicos discutidos estão amparados no Art. 21 do Decreto nº 9.235/2017, que estabelece os elementos mínimos a serem observados pelos gestores das IES; na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); além dos demais instrumentos legais previamente mencionados, bem como de outros diretamente relacionados aos Temas Estratégicos.

Na Fase 4, após o recebimento das contribuições planejadas pelas Comissões Locais, a Comissão Executiva deu início à organização, revisão, consolidação e submissão da Minuta do PDI 2024-2028 para apreciação, na seguinte ordem: pela Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão; pelo Colégio de Dirigentes; e, por fim, pelo Conselho Superior do IFNMG. Essa etapa foi conduzida pela Comissão de Logística, especificamente pela Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI). Nessa fase, também foram incorporadas contribuições da comunidade externa e de outros interessados, por meio da Plataforma Participe!

De acordo com o cronograma de atividades do PDI 2024-2028, sua elaboração teve início no final de 2022 e se estendeu até o fim de 2023. Conforme recomendação do Colégio de

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

Dirigentes, o PDI do IFNMG foi inicialmente aprovado por meio da Resolução CONSUP nº 375, de 26 de dezembro de 2023, e, posteriormente, revogado e atualizado pela Resolução CONSUP nº 390, de 19 de março de 2024. Sua publicação no Diário Oficial da União (DOU) ocorreu em 28 de março de 2024.

Elaboração do Plano Estratégico do Campus Teófilo Otoni

Em consonância com uma lógica democrática e participativa, a metodologia adotada pelo Campus Teófilo Otoni pautou-se na construção do Plano de Oferta de Cursos e Vagas, relacionado aos Temas Estratégicos do IFNMG. As práticas empíricas adotadas pela Comissão Local do Campus agregaram elementos de técnicas diversas e consagradas, como a Análise SWOT, o ciclo PDCA, a condução de Dinâmicas de Grupo ou Grupos de Discussão, além de estratégias de estímulo ao pensamento criativo, como os *brainstormings*.

A integração entre essas técnicas mostrou-se relevante para o desenvolvimento de um pensamento estratégico coletivo, incentivando a participação e o comprometimento dos envolvidos (Costa, 2024) na elaboração do Plano de Oferta de Cursos e Vagas, incorporado ao PDI 2024–2028 do IFNMG. As etapas integrantes do método próprio adotado pelo Campus Teófilo Otoni estão descritas na Figura 3.



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

1ª Etapa – Diagnóstico Situacional e Demais Aspectos Norteadores

A primeira etapa de elaboração do Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni do IFNMG consistiu na realização de um diagnóstico situacional abrangente, contemplando aspectos internos e externos da Instituição, bem como os elementos norteadores do planejamento estratégico do IFNMG. Essa fase inicial incluiu a aplicação de uma Consulta Pública, direcionada aos membros da comunidade interna e externa, e, de forma específica, a condução de uma Escuta Social, envolvendo atores representativos da sociedade nas áreas de influência do Campus. Além disso, foi realizada uma análise detalhada do cenário institucional, permitindo identificar as potencialidades e fragilidades que impactariam diretamente a oferta de cursos e vagas.

Para a realização da Consulta Pública, a Comissão Local elaborou e disponibilizou um questionário com perguntas relacionadas à oferta de cursos por Eixos Tecnológicos, considerando as diferentes modalidades de ensino, por meio da plataforma *Google Forms*. A divulgação foi feita através de matéria publicada no website da Instituição, convidando os membros internos e externos do Campus, bem como demais interessados, a responderem ao questionário dentro de um período definido. Ao todo, foram coletadas 506 respostas, além de outras sugestões de cursos.

Com as respostas organizadas pela Comissão Local, foi realizada uma reunião com representantes de entidades da sociedade civil e dos arranjos produtivos regionais. Nessa ocasião, foram apresentados os dados da Consulta Pública e aberto espaço para manifestação de expectativas — caracterizando a Escuta Social. Participaram da atividade: a Associação Comercial e Industrial de Teófilo Otoni/MG, a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Teófilo Otoni/MG, o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais (CREA/MG), o Sindicato dos Produtores Rurais de Teófilo Otoni/MG, as Secretarias Municipais de Educação de Itaipé/MG, Governador Valadares/MG, Nanuque/MG e Teófilo Otoni/MG, outras secretarias da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni/MG, representantes de comunidades quilombolas, entre outros.

A Escuta Social foi realizada no dia 14 de junho de 2023, no auditório da CDL de Teófilo Otoni/MG. Ela foi conduzida pelo Diretor de Ensino e pela Diretora-Geral do Campus Teófilo Otoni, que apresentaram os resultados da Consulta Pública e abordaram o papel social do

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

Campus, os cursos atualmente ofertados, sua infraestrutura, e o corpo docente e técnico-administrativo. Também foram esclarecidos os tipos e modalidades de ensino e sua aplicação na formação e/ou capacitação da comunidade. Os comentários, anseios e expectativas dos participantes da Escuta Social foram sistematizados em um relatório detalhado, entregue à Comissão Local.

O cenário atual do Campus foi definido com base na Análise SWOT, ferramenta estratégica criada na década de 1960 e amplamente utilizada no planejamento estratégico de organizações (Souza; Silva; Oliveira, 2013; Leite; Gasparatto, 2018). Participaram dessa análise os membros da Comissão Local, os quais, por meio da técnica de brainstorming, identificaram os pontos fortes e fracos da Instituição, bem como as oportunidades e ameaças, permitindo uma análise crítica dos fatores internos e externos.

Dentre os fatores considerados pela Comissão Local na análise, destacam-se: o PDI 2019–2023 e seus objetivos estratégicos; as perspectivas atuais de liberação de recursos e investimentos pelo Governo Federal; as projeções de ocupação dos espaços físicos e provimento de vagas via concursos públicos; a possibilidade de recebimento de emendas parlamentares; as articulações entre os Núcleos Técnicos e da Base Comum com vistas à oferta de novos cursos; e a capacidade instalada do Campus, especialmente no que se refere às áreas de atuação docente.

Essa etapa do Diagnóstico Situacional contribuiu para a avaliação das ações estratégicas previstas no Plano de Oferta de Cursos e Vagas do PDI 2019–2023. Em outras palavras, ao integrar as etapas finais do Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), o Diagnóstico Situacional forneceu diretrizes para o início de uma nova fase de planejamento, orientada pela lógica da melhoria contínua, conforme proposta por essa ferramenta de gestão (Oliveira; Silva; Brandão, 2022).

O relatório produzido a partir da Consulta Pública e da Escuta Social, juntamente com aquele oriundo da Análise SWOT, teve suas considerações equalizadas para a elaboração do novo Plano de Oferta de Cursos e Vagas, à luz dos aspectos norteadores, a saber: o Referencial Estratégico e a Lei nº 11.892/2008. Segundo Oliveira (2022), o Referencial Estratégico orienta a definição e a sustentação das estratégias a serem adotadas pelas organizações no contexto do planejamento estratégico, ou seja, direciona as escolhas e ações delas decorrentes.

Adicionalmente, a Lei nº 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando os Institutos Federais e estabelecendo seus objetivos e metas na oferta de cursos e vagas, em consonância com o Referencial Estratégico do

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

IFNMG, também norteou a elaboração do Plano. Outros documentos e normativas considerados na conclusão da primeira fase do Plano incluíram: a Avaliação Institucional Externa Presencial e a Distância, a Avaliação de Cursos de Graduação, o Decreto nº 7.313/2010, e o Projeto de Acompanhamento de Egressos dos anos de 2020 e 2021.

2ª Fase – Discussão Acadêmica

A segunda fase do processo de elaboração do Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni seguiu uma abordagem baseada em dinâmicas de grupos de discussão. Esses grupos foram organizados e orientados pela Comissão Local que, antes do início das atividades, promoveu uma reunião geral aberta, na qual foram apresentados os dados e informações consolidados nos relatórios gerados na 1ª fase.

Após esse momento de contextualização e sensibilização, a Comissão Local explicou a dinâmica dos trabalhos a serem desenvolvidos. A proposta de discussão interna foi estruturada em dois momentos: o primeiro contou com sete grupos temáticos, organizados por Eixos Tecnológicos, disciplinas da Base Comum e áreas administrativas (como pessoal e infraestrutura); o segundo envolveu cinco grupos mistos, compostos por, no mínimo, um representante de cada grupo temático.

As atividades dos grupos temáticos ocorreram em salas de aula da Instituição, utilizando materiais diversos, como flip-chart, marcadores, carteiras, blocos de papel, computadores, datashow e canetas esferográficas. As carteiras foram organizadas em formato de semicírculo, com o objetivo de facilitar a interação entre os participantes e promover um debate dinâmico e colaborativo. Cada grupo teve um mediador responsável pelo controle do tempo e pela condução das discussões, as quais foram orientadas por quatro questões norteadoras:

- Onde estamos?
- O que é necessário priorizar para oferecermos com excelência o que já ofertamos?
- Aonde queremos chegar nos próximos cinco anos?
- Que mudanças são necessárias para realizarmos esse futuro?

A síntese das discussões dos grupos temáticos, bem como as sugestões de cursos e vagas por Eixos Tecnológicos, foi apresentada em nova reunião geral, de caráter aberto. Em seguida,

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

iniciou-se a etapa de discussão pelos grupos mistos, que seguiram a mesma metodologia utilizada nos grupos temáticos. Cada grupo misto recebeu a síntese das discussões anteriores e foi encarregado de analisá-la e consolidá-la.

O produto final esperado de cada grupo misto foi a elaboração de uma proposta de Plano de Oferta de Cursos e Vagas, com base em modelo de documento disponibilizado pela Comissão Local, conforme orientação da Comissão Logística. Por conseguinte, foram geradas cinco propostas distintas de Plano de Oferta de Cursos e Vagas, entregues pelos grupos mistos à Comissão Local. Cada proposta apresentava sugestões de cursos e vagas com uma projeção para os próximos cinco anos, considerando tanto o cenário atual quanto as expectativas futuras do Campus Teófilo Otoni.

3ª Fase – Elaboração do Relatório Conclusivo

A elaboração do Relatório Conclusivo pela Comissão Local do Campus Teófilo Otoni iniciou-se após os trabalhos dos grupos temáticos e mistos, mediante a realização de uma assembleia geral na Instituição. A iniciativa teve como objetivo possibilitar o envolvimento e a participação de toda a comunidade acadêmica e demais interessados na elaboração de um documento único e representativo.

Conduzida pela Comissão Local, um representante de cada grupo misto apresentou sua proposta de Plano de Oferta de Cursos e Vagas para o Campus Teófilo Otoni. Ao apresentar as justificativas para cada item do Plano proposto, a Comissão Local buscou levantar os consensos existentes e levar à discussão os pontos de divergência, visando à uniformização de posições.

O Relatório Conclusivo resultou na perspectiva de consolidação dos cursos já implantados e na ampliação do número de vagas do Campus Teófilo Otoni, mantendo a oferta de outros cursos técnicos e superiores que atendam aos arranjos produtivos locais e regionais, acompanhados do quantitativo de docentes, técnicos administrativos e das condições de infraestrutura da Instituição. Os cursos e as vagas, sua previsão de implantação e a descontinuidade de outros constam do Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni (Quadro 3).

Encerrada a 3ª fase, a Comissão Local encaminhou o Relatório Conclusivo ao Conselho Gestor do Campus Teófilo Otoni, órgão consultivo e deliberativo da Instituição, instituído de acordo com o Regimento Interno do IFNMG, para fins de apreciação e considerações. O



Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

documento, apresentado pelos representantes da Comissão Local, foi aprovado e, posteriormente, encaminhado à Comissão de Logística que, seguindo suas atribuições, consolidou as informações recebidas no PDI 2024-2028 do IFNMG.



Quadro 3 - Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni (PARTE 1)

UNIDADE DE ENSINO: IFNMG – CAMPUS TEÓFILO OTONI											
Tipo	Nome do Curso	Carga Horária (em horas)	Duração do Curso	Subeixo tecnológico ou área do conhecimento	Modalidade	Turno	Número de Vagas				
							2024	2025	2026	2027	2028
Técnico Integrado	Técnico em Agropecuária Integrado ao Ensino Médio	3486:40:00	3 anos	Recursos Naturais	Presencial	Integral	40	80	80	80	80
Técnico Integrado	Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio	3166:40:00	3 anos	Informação e Comunicação	Presencial	Integral	40	35	70	70	70
Técnico Integrado	Técnico em Gestão em Saúde Integrado ao Ensino Médio	3166:00:00	3 anos	Ambiente e Saúde	Presencial	Integral	-	-	40	40	40
Técnico Integrado	Técnico em Gestão Empreendedora Integrado ao Ensino Médio	3300:00:00	3 anos	Gestão e Negócio	Presencial	Integral	40	40	40	40	40
Técnico Concomitante/ Subsequente	Técnico em Enfermagem	1800:00:00	2 anos	Ambiente e Saúde	Presencial	Integral	-	-	-	40	40
Técnico Concomitante/ Subsequente	Técnico em Gerência de Saúde	1200:00:00	1,5 ano	Ambiente e Saúde	Presencial	Noturno	-	-	-	40	40
Técnico Concomitante/ Subsequente	Técnico em Equipamentos Biomédicos	1220:00:00	2 anos	Ambiente e Saúde	Presencial	Noturno	0	0	0	0	0
Tecnologia	Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	2500:00:00	3 anos	Informação e Comunicação	Presencial	Noturno	40	0	0	0	0





Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

Quadro 3 - Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni (PARTE 2)

Tecnologia	Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas	2500:00:00	3 anos	Informação e Comunicação	Presencial	Integral	0	40	40	40	40
Tecnologia	Tecnologia em Gestão Empreendedora	2333:20:00	2,5 anos	Gestão e Negócio	Presencial	Noturno	40	40	40	40	40
Bacharel	Agronomia	-	4 anos	Ciências Agrárias	Presencial	Integral	0	0	0	0	40
Formação Inicial e Continuada	Agricultor Orgânico e Agroecológico	160:00:00	6 meses	Recursos Naturais	Presencial	Noturno	20	20	0	0	0
Formação Continuada	Robótica	160:00:00	6 meses	Informação e Comunicação	Presencial	Integral	-	-	-	40	40
Técnico Concomitante/ Subsequente	Técnico em Magistério	1600:00:00	1,5 ano	Educação	A Distância	Matutino	-	-	-	-	40
Formação Continuada	Agroecologia	360:00:00	1 ano	Recursos Naturais	Presencial	Noturno	-	-	-	-	40
Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado	Mestrado em Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia	-	2 anos	Ciências Sociais Aplicadas	A Distância	Noturno	-	-	-	-	40
Pós-graduação Lato Sensu	Ciências Humanas	-	2 anos	Humanidades	A Distância	Integral	-	-	-	-	40

Fonte: adaptado pelos autores a partir do Plano de Ofertas de Cursos e Vagas (2023).



Considerações finais

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2028 é o instrumento de planejamento estratégico do IFNMG que traça o perfil da Instituição, considerando seus referenciais estratégicos, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas e administrativas a serem desenvolvidas ao longo de cinco anos. É estruturado com base no Decreto nº 9.235/2017, na Instrução Normativa nº 24/2020, no Livro ForPDI e em demais experiências exitosas compartilhadas pela Rede Federal de Educação.

Assim como o Campus Teófilo Otoni, as demais Unidades Administrativas do IFNMG são responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de políticas educacionais compatíveis com a realidade da região em que atuam. São 17 (dezessete) Temas Estratégicos que integram o PDI 2024-2028 e que servem de referência às Unidades Administrativas na elaboração e execução de ações estratégicas voltadas à missão e visão institucionais.

No Campus Teófilo Otoni, o Plano de Oferta de Cursos e Vagas é apenas um dos Temas Estratégicos discutidos e definidos no âmbito daquela Unidade Administrativa. Isso evidencia a complexidade do planejamento estratégico do IFNMG, que envolve outras Unidades e as inter-relações entre as estratégias adotadas por cada uma delas, influenciando diretamente o sucesso (ou fracasso) da Instituição na entrega de valor ao seu público. Essa lógica se estende aos níveis de participação social e de governança que as Unidades Administrativas conferem ao IFNMG.

No que diz respeito à elaboração do Plano de Oferta de Cursos e Vagas do Campus Teófilo Otoni, a dinâmica do processo de planejamento estratégico da Instituição revela-se participativa, inclusiva e colaborativa. Em consonância com as atuais tendências de planejamento público, as ferramentas de gestão estratégica adotadas pela Comissão Local do Campus integram a comunidade acadêmica e externa às reflexões sobre problemas de ordem estratégica, oportunizando soluções conjuntas.

Destaca-se que o conjunto de ferramentas de gestão estratégica adotado pela Comissão Local do Campus Teófilo Otoni pode variar em seus resultados, conforme o contexto e a estrutura organizacional. Isso reforça que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão composta por múltiplas combinações de outras ferramentas gerenciais, cuja aplicação pode variar conforme a criatividade e a inovação do grupo estratégico ou do estrategista. Ou seja, a experiência do Campus Teófilo Otoni exemplifica uma das diversas possíveis configurações do planejamento estratégico em uma instituição pública.



Por fim, destaca-se que o planejamento estratégico requer o acompanhamento constante das ações e atividades planejadas, bem como dos rumos adotados para se alcançar os resultados pretendidos. Nesse sentido, metas e indicadores devem ser monitorados. Por exemplo, a realização de *Debriefings* – com questionamentos como “O que planejamos?”, “O que fizemos?”, “O que aprendemos?” e “Como podemos melhorar?” – pode contribuir para esse processo contínuo e participativo, envolvendo todos os interessados no planejamento institucional.

Referências

- BRASIL. Decreto nº 7.313, de 22 de setembro de 2010. **Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 147, n. 183, p. 1, 23 set. 2010.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 224, p. 3, 23 nov. 2017.
- BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 241, p. 29, 18 dez. 2017.
- BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 abr. 2004.
- BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 30 dez. 2008.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 26 jun. 2014.

Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

BRASIL. Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024. **Dispõe sobre a Política Nacional de Educação Profissional e Tecnológica**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 8, p. 1, 11 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 24, de 03 de abril de 2020. **Dispõe sobre a elaboração, a revisão e a avaliação do planejamento estratégico no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 65, p. 87, 06 abr. 2020.

COSTA, L. R. **Pensamento Estratégico**: um estudo sobre a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). 2024. 185 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni, 2024.

COSTA, L. R.; COSTA, F. F. M.; ALMEIDA, I. C.; FERREIRA, J. C. S.; SANTOS, C. M. **Planejamento Estratégico e Plano de Desenvolvimento Institucional**: um panorama da produção acadêmica das Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras. Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 12, p. 1-16, 2022.

IFNMG. **Manual de Elaboração do PDI 2024-2028**. Montes Claros: 2022. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/pdi?id=30637>. Acesso em: 20 maio 2025.

IFNMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024/2028**. Montes Claros: 2024. <https://www.ifnmg.edu.br/pdi?id=30637>. Acesso em: 20 maio 2025.

KAPLAN, R. S, NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise swot e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

OLIVEIRA, S. M.; SILVA, C. T.; BRANDÃO, E. M. **Ciclo PDCA**. Niterói: UFF, 2022. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/716521?mode=full>. Acesso em: 20 maio 2025.



Leonardo Rodrigues da Costa | Ivana Carneiro Almeida | Ana Cláudia Gonçalves de Sá Jardim

SOUZA, D. N. Z; SILVA, E. M; OLIVEIRA, M. C. Análise de ambiente por meio da metodologia SWOT: uma aplicação no setor automobilístico. **Revista Espacios**, v. 34, n. 10, p. 1-11, 2013.