

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL PROFIAP

CARLOS APARECIDO DE ALMEIDA

**IMPORTÂNCIA, CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO NO *CAMPUS* DOURADOS DO
INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

DOURADOS – MS

2021

CARLOS APARECIDO DE ALMEIDA

**IMPORTÂNCIA, CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO NO *CAMPUS* DOURADOS DO
INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa

DOURADOS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A447i Almeida, Carlos Aparecido De
Importância, Conhecimento e Participação no Planejamento Estratégico Institucional: Um estudo no Campus Dourados do IFMS [recurso eletrônico] / Carlos Aparecido De Almeida. -- 2021. Arquivo em formato pdf.

Orientador: Alexandre de Souza Corrêa.
Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2021.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Planejamento Estratégico. 2. Desenvolvimento Institucional. 3. Planejamento Participativo. 4. PDI. I. Corrêa, Alexandre De Souza. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR **CARLOS APARECIDO DE ALMEIDA**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”.

Aos vinte e nove dias do mês de setembro de dois mil e vinte e um, às 14 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada **“Planejamento Estratégico Institucional: Importância, Conhecimento e Participação no Campus Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul”**, apresentado pelo mestrando **Carlos Aparecido de Almeida**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. José Wilton Fonseca da Silva/IFMS (membro titular – Externo), Prof.^a Dr.^a Nathalia Carvalho Moreira/UFJF (membro titular – PROFIAP rede), Prof. Dr. Rafael Martins Noriller/UFGD (membro titular interno) e Dr. Danilo Sanches Dantas/IFMS (membro técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer o candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **APROVADO**, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. O **presidente da banca abaixo-assinada atesta que os membros Danilo Sanches Dantas, José Wilton Fonseca da Silva, Nathalia Carvalho Moreira e Rafael Martins Noriller participaram de forma remota desta defesa de dissertação, conforme o § 3º do Art. 1º da Portaria RTR/UFGD n. 200, de 16/03/2020 e a Instrução Normativa PROPP/UFGD Nº 1, de 17/03/2020, considerando o candidato APROVADO, conforme declaração anexa**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: __/__/__, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

Dourados, 29 de setembro de 2021.

Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa _____



Dr. Danilo Sanches Dantas (participação remota)

Prof. Dr. José Wilton Fonseca da Silva (participação remota)

Prof.ª Dr.ª Nathalia Carvalho Moreira (participação remota)

Prof. Dr. Rafael Martins Noriller (participação remota)

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: __/__/__, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho aos meus
filhos Davi e Tiago, para que se
inspirem e possam ir além...

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Senhor Deus do Universo, pelo dom da vida e por me permitir ir além de minhas expectativas e chegar ao final deste mestrado.

Aos meus pais Paulo e Maria, que sempre incentivaram a estudar cada vez mais e ir atrás dos sonhos.

À minha esposa Rosangela, e meus filhos Davi e Tiago, por entenderem as minhas ausências para realização das aulas ou escrita da dissertação.

Ao saudoso Padre Pedro Clair Wegmann (*in memoriam*), pelas palavras de incentivo quando pensei em desistir.

Aos colegas de trabalho do IFMS, que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, respondendo aos questionários, quando solicitado.

Aos colegas da DIRAD do *Campus* Dourados, especialmente os que assumiram minhas atividades durante a realização deste curso (Janaina, Danilo, Polyana e Sedenir)

Aos colegas de curso, pela oportunidade de trocar experiências e pelo convívio amistoso, especialmente o mineirinho Renan Camargos, parceiro de vários artigos e seminários.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul, por permitir que me dedicasse integralmente à realização deste curso.

À UFGD, por possibilitar a oportunidade de desenvolver esta formação, mesmo em meio a pandemia.

Aos membros da banca, que dedicaram tempo e atenção para ajudar e melhorar cada dia mais este trabalho, e a todos os professores que contribuíram com minha formação, especialmente meu orientador, Professor Doutor Alexandre de Souza Corrêa, que assumiu a missão aos 40 do segundo tempo, mostrou dedicação em orientar a execução deste trabalho.

Ao grupo Amigos Irmãos, porto seguro e fonte revigorante de forças para todo tipo de luta.

E a todos que de alguma forma se fizeram presentes e auxiliaram na realização deste trabalho, meu muito obrigado! Deus abençoe a todos!

Gratidão! Gratidão! Gratidão!

RESUMO

Diferentemente das empresas privadas que promovem integração de seus funcionários e lhes apresentam suas diretrizes, que devem ser assimiladas por todos sob pena de não se adaptar ao trabalho, nas instituições públicas raramente ocorre essa integração, e as diretrizes e políticas institucionais são apresentadas aos servidores de forma gradual. No que tange ao planejamento, os servidores, sobretudo os que vem da iniciativa privada, vem com a mentalidade executora, renegando a atividade de planejamento, como se esta fosse exclusiva da alta direção. Aos gestores, cabe apresentar aos servidores as diretrizes, políticas e normas, para que estes conheçam, se importem com, e participem das atividades, sobretudo do planejamento. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo estudar o envolvimento dos servidores lotados no *Campus* Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, com o planejamento estratégico, tático e operacional, por meio da avaliação de conhecimentos dos programas de planejamento institucional, da importância que dão as atividades de planejamento e do quanto participam de tais ações. A pesquisa também buscou identificar o quanto conhecem e utilizam as ferramentas administrativas, e qual a importância de capacitação para atividades de planejamento. Com aplicação de questionários semiestruturados, os servidores quantificaram importância, conhecimento e participação, e por meio do agrupamento das questões em blocos, foi possível qualificar as respostas e responder ao objetivo proposto. Por fim, a pesquisa concluiu que os servidores do *Campus* Dourados têm conseguido assimilar a cultura do planejamento, pois entendem a importância dele, conhecem suficientemente bem e participam, ainda que pouco.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Desenvolvimento Institucional. Planejamento Participativo.

ABSTRACT

Unlike private companies that promote the integration of their employees and present their guidelines, which must be assimilated by everyone under penalty of not adapting to the work, in public institutions this integration rarely occurs, and institutional guidelines and policies are presented to public servants gradually. With regard to planning, public servants, especially those who come from the private sector, come with an executing mentality, denying the planning activity, as if it were exclusive to top management. It is up to the managers to present the guidelines, policies and norms to the servers, so that they know, care about, and participate in the activities, especially in the planning. In this sense, this research aimed to study the involvement of civil servants working in the Campus Dourados of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso do Sul, with strategic, tactical and operational planning, through the assessment of knowledge of programs of institutional planning, the importance they attach to planning activities and the extent to which they participate in such actions. The survey also sought to identify how much they know and use administrative tools, and what is the importance of training for planning activities. Using semi-structured questionnaires, the servers quantified importance, knowledge and participation, and by grouping the questions into blocks, it was possible to qualify the answers and respond to the proposed objective. Finally, the survey concluded that the employees of Campus Dourados have been able to assimilate the culture of planning, as they understand its importance, know it well enough and participate, even if little.

Keywords: Strategic Planning. Institutional Development. Participatory Planning.

O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho.

Peter Drucker

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Dimensões do Planejamento.....	28
Figura 02 Relação entre Gestão e Governança.....	31
Figura 03 Layout do <i>Campus</i> Dourados no Plano Diretor de Infraestrutura Física.....	42
Figura 04 Mapa das áreas de abrangência dos <i>Campi</i> do IFMS.....	51
Figura 05 Imagem aérea do <i>Campus</i> Dourados.....	52
Figura 06 Mapa da área de abrangência do <i>Campus</i> Dourados.....	52
Figura 07 Organograma do <i>Campus</i> Dourados.....	54
Figura 08 Formação dos servidores em nuvem de palavras.....	62
Figura 09 Representação gráfica da ferramenta GUT.....	74
Figura 10 Diagrama de Ishikawa adaptado.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Distribuição dos servidores por faixa etária.....	63
Gráfico 02 Conhecimento em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional.....	65
Gráfico 03 Conhecimento em relação ao Plano de Ação Específico.....	66
Gráfico 04 Conhecimento dos Objetivos e Metas do <i>Campus</i> Dourados.....	67
Gráfico 05 Participação na elaboração do PAE.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Demanda por vagas nos cursos técnicos.....	41
Tabela 02 Quantitativo de Servidores lotados no <i>Campus</i> Dourados.....	55
Tabela 03 Conhecimento dos Servidores do <i>Campus</i> Dourados do IFMS em relação ao planejamento Institucional (2021).....	66
Tabela 04 Visão Sistêmica dos Servidores do <i>Campus</i> Dourados do IFMS(2021).....	68
Tabela 05 Percepção dos servidores do <i>Campus</i> Dourados do IFMS sobre a Importância Institucional(2021).....	69
Tabela 06- Percepção da importância dada ao planejamento pelos servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do <i>Campus</i> Dourados (2021)	69
Tabela 07 - Participação dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do <i>Campus</i> Dourados nas atividades de planejamento (2021)	71
Tabela 08 - Capacidade dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do <i>Campus</i> Dourados de participar das ações de planejamento (2021).....	72
Tabela 09 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta 5W2HC.....	73
Tabela 10 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta GUT.....	75
Tabela 11 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta <i>Brainstorming</i>	75
Tabela 12 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta matriz SWOT.....	76
Tabela 13 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta Diagrama de Ishikawa	77
Tabela 14 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta BSC.....	78
Tabela 15 Número de servidores que conhece e utiliza, a ferramenta Metas SMART.....	79
Tabela 16 Conhecimento e utilização das ferramentas administrativas.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Mapa estratégico do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.....	38
Quadro 02 Demanda por cursos no eixo de gestão e negócios entre 2015 e 2018.....	40
Quadro 03 Cursos ofertados no <i>Campus</i> Dourados em 2021.....	43
Quadro 04 Dissertações relevantes para esta pesquisa.....	46
Quadro 05 Artigos de elevada importância para esta pesquisa.....	47
Quadro 06 Trabalhos cujo objeto de estudo foi o <i>Campus</i> Dourados	47
Quadro 07 Experiência dos profissionais que validaram o questionário.....	57
Quadro 08 Exemplos de Metas Smart e Não Smart.....	79
Quadro 09 Síntese da Visão de futuro e sugestões de melhorias dos servidores.....	82
Quadro 10 Cenário da pesquisa, utilizando matriz SWOT	83
Quadro 11 Plano de ação com as sugestões apresentadas, usando 5W2H.....	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ACED	Associação Comercial e Empresarial de Dourados
BSC	<i>Balanced Scorecard</i> (Sistema de Medidas Balanceadas)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFETs	Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CEREL	Central de Relacionamentos
COADS	Coordenação de Administração da Sede
COALP	Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio
CODIR	Colégio de Dirigentes
COEAD	Coordenação de Educação a Distância
COERI	Coordenação de Extensão e Relações Institucionais
COGEA	Coordenação de Gestão Acadêmica
COGEP	Coordenação de Gestão de Pessoas
COMAT	Coordenação de Materiais
COPEI	Coordenação de Pesquisa e Inovação
COPOR	Coordenação de Planejamento e Orçamento
COSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIPLA	Diretoria de Planejamento
DIRAD	Diretoria de Administração
DIREN	Diretoria de Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
DIRGE	Direção-Geral
DIRTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EAD	Educação a Distância
EAFs	Escolas Agrotécnicas Federais
ETFs	Escolas Técnicas Federais
GABIN	Gabinete da Direção-Geral
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

IFMS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul
IFMT	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
IFs	Institutos Federais
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério de Educação
MS	Mato Grosso do Sul
PAA	Plano de Ação Anual
PAE	Plano de Ação Específico
PBF	Programa Bolsa Família
PIB	Produto Interno Bruto
PDC	Plano de Desenvolvimento do <i>Campus</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROAD	Pró Reitoria de Administração
PROEX	Pró Reitoria de Extensão
PRODEMO	Programa de Apoio ao Desenvolvimento de Mão de Obra
PRODI	Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró Reitoria de Ensino
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROPI	Pró Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RAE	Relatório Anual Específico
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação de Universidades Federais
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica
SED	Secretaria de Estado de Educação
SEFAZ MS	Secretaria de Fazenda de Mato Grosso do Sul
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás

UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	20
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PÚBLICA.....	25
2.1 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E METAS.....	25
2.2 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	29
2.3 PLANEJAMENTO NO CONTEXTO DA PESQUISA.....	32
2.4 O PLANEJAMENTO NO IFMS E A NECESSIDADE DE EXPANSÃO DO <i>CAMPUS</i> DOURADOS.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA.....	45
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.3 O AMBIENTE DE ESTUDO: CONTEXTO HISTÓRICO GEOGRÁFICO.....	49
3.4 A COLETA DE DADOS	55
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1 OS SERVIDORES DO <i>CAMPUS</i> DOURADOS.....	62
4.2 CONHECIMENTO, PARTICIPAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL.....	64
4.2.1 Avaliação quanto ao <i>Conhecimento</i>	64
4.2.2 Avaliação quanto à <i>Importância</i>	68
4.2.3 Avaliação quanto à <i>Participação</i>	70
4.3 CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS.....	72
4.4.1 Planilha 5W2H.....	73
4.4.2 GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).....	74
4.4.3 <i>Brainstorming</i> ou tempestade de ideias.....	75
4.4.4 Matriz SWOT.....	76

4.4.5 Diagrama de Ishikawa “espinha de peixe”.....	77
4.4.6 <i>Balanced Scorecard</i> BSC.....	77
4.4.7 Metas SMART.....	78
5 SUGESTÕES PARA MELHOR PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL.....	82
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
APÊNDICE A.....	96
APÊNDICE B.....	98
APÊNDICE C.....	104
APÊNDICE D.....	125

INTRODUÇÃO

A rotina, as crescentes demandas e as urgências cotidianas fazem com que não haja tempo para o planejamento de ações futuras tanto na vida pessoal quanto profissional. Lück (2000a) ao fazer uma análise das atividades realizadas nas instituições de ensino, verificou que, o que é realizado, supera em muito aquilo que é planejado, além de inúmeras atividades não relacionadas no planejamento. Na administração pública não é diferente, geralmente há pouco espaço para planejamento de ações, cabendo ao servidor público a tarefa de executar as ações que lhe são demandadas.

Com base na temática do Planejamento, esta pesquisa, buscou identificar a percepção dos servidores do *Campus* Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), sobre os programas de planejamento institucional, com base no conhecimento dos planos, entendimento da importância e participação dos mesmos nos processos de planejamento, sobretudo na elaboração do Plano de Ação Específico (PAE) e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O *Campus* Dourados foi um dos últimos a integrar a estrutura do IFMS, e sua implantação ocorreu num contexto econômico diferenciado¹, com limitação de recursos para infraestrutura física, diferindo da implantação de outros *campi* na criação da instituição. Assim, o *Campus* Dourados iniciou suas atividades no início do segundo semestre de 2014, em sede provisória cedida pela Secretaria de Estado de Educação (SED/MS) na Escola Estadual Presidente Vargas. No início de 2016, suas atividades foram transferidas para a sede definitiva, na Rua Filinto Muller, 1790, no Jardim Canaã I. À época, o *Campus* Dourados contava com oito salas de aula, e já se mostrava pequeno para a demanda apresentada de 337 candidatos inscritos no primeiro processo seletivo (IFMS, 2018a). Logo, a necessidade de expansão e a escassez de recursos são premissas que norteiam o planejamento no *Campus*.

Os Institutos Federais, bem como as Universidades, estão sujeitos à Lei nº 10.861 de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES). Esta lei, determina que as instituições de ensino elaborem o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como estratégia de crescimento e desenvolvimento.

¹ No contexto da criação do *Campus* Dourados, o REUNI se aproximava do final de vigência do Programa, com muitas obras em atraso por diversos tipos de problemas, o que levou a elaboração do Decreto nº 7.423/2010 que regulamenta a Lei nº 8.958/94, que trata do repasse de recursos para Fundação de Apoio. Apesar da lei ser de 1994, sua regulamentação no final de 2010 impactou o orçamento a partir de 2012, para ação nos projetos de desenvolvimento institucional para a melhoria da infraestrutura (BITTENCOURT, 2017).

No IFMS, o planejamento estratégico definido no PDI, é desdobrado nos planos de Ação Específico de cada unidade, *Campus* ou Reitoria, que são elaborados pelos servidores lotados principalmente nas coordenações, sob responsabilidade do Diretor-Geral nos *Campi* e dos Pró-Reitores na reitoria, com orientações da Diretoria de Planejamento da Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional (PRODI). Este modelo de gestão do planejamento, muitas vezes é complexo para os gestores educacionais, principalmente aos novos nas funções, e agravado pelo fato de que sua atuação como membro da gestão não o isenta de suas atividades pedagógicas, devendo conciliar a docência com as tarefas administrativas.

Nesse sentido, muitos gestores podem enfrentar dificuldades para relacionar as diretrizes e orientações contidas no Planejamento Estratégico com suas atividades cotidianas da área de Ensino, Pesquisa e Extensão. O que pode tornar a elaboração dos PAEs como uma tarefa corriqueira, um planejamento sem planejamento, apenas para atender à exigência legal.

Visando solucionar este problema, o *Campus* Dourados estabeleceu como objetivo em 2015, por ocasião da elaboração de seu Plano de Desenvolvimento do *Campus*² (PDC), “Difundir e estruturar uma cultura de planejamento das atividades administrativas e docentes no *Campus*”, e como meta para ser implantada a partir de 2017: “Disseminar no *Campus* uma cultura de planejamento” (IFMS, 2017a).

Em 2018, durante o processo de elaboração do PDI 2019-2023, o IFMS (2018b) adicionou o seguinte objetivo: Desenvolver a cultura do planejamento estratégico e organizacional participativo”. Assim, a implantação da cultura de planejamento passou a ser um objetivo institucional. Entretanto, nos planos de ações do *Campus* Dourados dos anos de 2019 a 2021, não há menção a este objetivo e nem às metas estratégicas vinculadas a ele, causando a impressão de que essas metas já foram atingidas³. (IFMS, 2019; IFMS, 2020)

Dessa forma, a pergunta que esta pesquisa pretende responder é: Como os servidores lotados no *Campus* Dourados têm conseguido assimilar a cultura de planejamento, seja ele estratégico ou organizacional, proposta no Plano de Desenvolvimento do *Campus* Dourados em 2015 e no Plano de Desenvolvimento Institucional em 2018? Para responder a questão desta pesquisa, foi necessário estudar o perfil profissional dos servidores, seu conhecimento e utilização de algumas ferramentas administrativas, sobretudo aquelas utilizadas para

² O plano de Desenvolvimento do *Campus* é parte integrante do PDI institucional, contudo nos primeiros PDIs foram elaborados de forma separada, pois não os *Campi*, principalmente os novos, ainda não tinham estrutura de pessoal e nem de informações completas para elaboração do PDI à época.

³ Pode haver as devidas justificativas no processo de elaboração dos PAEs, contudo não são publicadas no PAA.

planejamento e identificar a percepção que os mesmos têm sobre os programas de planejamento institucional, tanto no nível estratégico (PDI) quanto no tático operacional (PAE), além de verificar o envolvimento dos mesmos nas atividades relacionadas ao planejamento.

Considerando a necessidade de expansão, é preciso ter uma visão sistêmica, tanto do *Campus* quanto da Instituição como um todo, para que o planejamento ocorra de forma racional e participativa. Assim, espera-se que este estudo forneça informações para que a gestão possa tomar decisões estratégicas alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), no sentido de promover o crescimento, desenvolvimento e expansão, considerando a visão que os servidores têm do *Campus* para os próximos anos.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa teve como objetivo geral: Analisar o envolvimento dos servidores com os programas de planejamento estratégico, tático e operacional no *Campus* Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), avaliando conhecimento, participação e importância relacionados aos mesmos, a partir da percepção dos servidores sobre os programas de planejamento: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Ação Específico (PAE).

Como objetivos específicos a pesquisa delineou os seguintes: a) Identificar o perfil profissional dos servidores lotados no *Campus* Dourados do IFMS; b) Identificar o quanto os servidores conhecem, participam e se importam com as atividades relacionadas ao planejamento; e c) Compreender o quanto os servidores conhecem e utilizam as ferramentas administrativas e de planejamento em suas atividades cotidianas.

O objeto desse estudo empírico é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), especificamente o *Campus* Dourados. A razão da escolha deste foi por conveniência ao fato do pesquisador ser servidor do IFMS lotado no local, e ter atuado nas atividades inerentes ao planejamento desde sua admissão na Instituição em 2015, tendo inclusive iniciado suas atividades na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) e mais tarde coordenado as atividades de reestruturação do PDC da unidades.

A relevância da pesquisa para a Instituição considera a inexistência, até então, de um mecanismo para avaliar o alcance de objetivos e metas estratégicas⁴, além da importância da difusão da cultura de planejamento para a Instituição, visto que a mesma foi elevada a objetivo estratégico institucional.

Assim, presume-se que este trabalho tenha relevância tanto para a Instituição como um todo, mas principalmente para o *Campus* Dourados, que foi pioneiro na implantação deste objetivo e poderá aprofundar o quanto tem avançado e quais barreiras ainda precisam ser superadas, para que possa alcançar com efetividade as metas e ações propostas no que tange ao planejamento.

Espera-se que os resultados da pesquisa ajudem aos servidores em geral a entender as próprias limitações e identifiquem necessidades específicas da capacitação, promova melhoria nos processos internos, e convirja para a obtenção de resultados positivos como eficiência e alinhamento das metas da gestão, além de possibilitar o aprofundamento nas pesquisas em gestão pública, presumida aí a relevância deste estudo.

Esta dissertação está estruturada em 6 capítulos, incluindo as considerações finais e esta introdução que apresenta um diagnóstico da situação problema, objetivos, justificativa e relevância da pesquisa.

No capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura pertinente ao tema, discorrendo sobre estratégia, gerencialismo, governança, gestão pública e planejamento estratégico.

Na sequência, o capítulo 3 traz a trajetória metodológica, descrevendo como foi realizado a pesquisa bibliométrica, traz a classificação da pesquisa e a descrição do ambiente de estudo, contextualizando o IFMS e o *Campus* Dourados, além de descrever os procedimentos da coleta de dados.

Adiante, o capítulo 4 apresenta os dados obtidos por meio da aplicação do questionário, e faz uma discussão acerca dos resultados encontrados pela pesquisa, com análises e inferências da combinação de questões que ajudaram a responder os objetivos desta pesquisa.

Por fim, no capítulo 5 é realizada uma análise do cenário encontrado pela pesquisa e apresentando sugestões que a critério da gestão, poderão ser utilizadas para melhorar a

⁴ Durante a realização desta pesquisa o IFMS implantou a Ferramenta IFMS em números com um painel de indicadores, contudo apresenta principalmente a execução orçamentária e não é uma ferramenta de acompanhamento de metas estratégicas.

participação dos servidores nos processos de planejamento e elaboração do Plano de Ação Específico PAE e/ou do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI.

As considerações finais, limitações da pesquisa e sugestão de trabalhos futuros completam o presente estudo. Ao final deste trabalho estão 4 apêndices sendo o Apêndice A - Termos de Consentimento livre e esclarecido (TCLE), que foi enviado aos servidores, a fim de apresentar os objetivos da pesquisa, buscando a participação dos mesmos; Apêndice B - Questionário utilizado para a coleta de dados; Apêndice C, que é um relatório técnico que deverá ser entregue à direção-geral do *Campus*, onde a pesquisa foi desenvolvida, como o produto técnico/tecnológico⁵, derivado da mesma; e o Apêndice D que apresenta os dados completos coletados na pesquisa, com indicadores em gráficos.

⁵ O produto técnico/tecnológico é um dos requisitos legais do PROFIAP, e deve ser entregue após a defesa da dissertação. Consiste numa proposta de intervenção para a área pesquisada e pode ser um relatório técnico, infográfico, curso de capacitação entre outros (PROFIAP, 2021).

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PÚBLICA

No início do capítulo 2 compilamos diversos autores que tratam sobre temáticas relacionadas à estratégia. Inicialmente apresentamos revisões da literatura pertinente ao tema ora pesquisado. O capítulo busca o entendimento de diversos autores sobre estratégia, planejamento e metas, e apresenta os pilares bases da estratégia gerencial: missão, visão e valores, além de objetivos e metas.

No segundo tópico é feita uma descrição da gestão pública no Brasil, com ênfase no modelo gerencial e destaques para as diferenças entre governança e gestão pública. Por fim, é apresentado o planejamento no contexto da pesquisa, com apresentação de trabalhos de autores que estudaram o planejamento em contexto similar, próximos ou parecidos a esta pesquisa, e que contribuíram significativamente com este estudo.

O Capítulo ainda traz o planejamento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), e a necessidade de expansão do *Campus* Dourados.

2.1 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E METAS

Estratégia é uma palavra amplamente conhecida nos meios empresariais, e que vem se popularizando principalmente nesses últimos anos. De origem grega, o termo “*strategos*” pode ser traduzido como “general no comando de tropas”, “a arte do general”, ou “plano de destruição de inimigos por meio do efetivo uso de recursos” (BRACKER, 1980).

Vizeu e Gonçalvez (2010) argumentam que por ter sido empregada inicialmente nos meios militares, e associadas a habilidades gerenciais, a palavra estratégia foi inserida no mundo corporativo como uma metáfora, assemelhando a prática gerencial com a prática militar. No entanto, Bhalla *et al* (2009), salienta que há diversas definições para estratégia, sobretudo no meio empresarial e por existir uma infinidade de definições para a palavra, o conceito de estratégia ainda parece ser um conceito vago e sujeito a diversas interpretações.

Conforme destacado por Porter (1986) o pensamento estratégico ganhou força no meio acadêmico e empresarial, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, quando a concorrência entre as empresas aumentou e os gestores precisaram de meios para buscar uma vantagem competitiva para permanecer no mercado, bem como, planejar, executar, monitorar

e avaliar suas estratégias e a execução destas. Para este trabalho, a estratégia segue esta linha de raciocínio, tendo como foco a gestão do planejamento público.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as decisões devem ser tomadas considerando a análise do ambiente organizacional para identificação de forças e fraquezas, com vistas a melhorar o desempenho e cumprimento da missão. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.122), é essencial que uma empresa entenda cuidadosamente sua missão, porque um senso claro de propósito é necessário para que ela estabeleça objetivos gerais adequados.

Segundo Whittington (2002), foi a realidade complexa das organizações, que se articulam em grandes redes, influenciam e são influenciadas umas pelas outras, que trouxe à tona a ideia do planejamento estratégico organizacional. O autor descreve a estratégia a partir da perspectiva de quatro correntes teóricas: i) a clássica, que usa o método de planejamento racional; ii) a evolucionária, que adota a metáfora fatalista da evolução biológica; iii) a processualista, que acomoda pragmaticamente a estratégia como um processo falível; e iv) a sistêmica de visão relativista, que considera os fins e os meios interligados e influenciados pelos sistemas sociais em que está inserido.

Nesse sentido, a estratégia pode ser compreendida como um pensamento reflexivo acerca do futuro, independente da abordagem, a estratégia representa uma tentativa de controle. Planificar uma estratégia é como tentar prever o futuro, mas também uma forma de comunicação, em que os gestores ao materializar na escrita, dão clareza aos seus objetivos, facilitando deste modo, para repassá-los aos subordinados.

De acordo com Ansoff, Declerck e Hayes (1990, p. 50), o Planejamento Estratégico consiste em: “definir a atitude ou a posição estratégica da empresa como um procedimento racional: envolve uma identificação dos objetivos da empresa e uma análise da adequação do seu potencial para que tais objetivos sejam atingidos”.

Para Marcondes (2016), o planejamento define o caminho a ser percorrido para se alcançar um objetivo almejado e envolve um conjunto de iniciativas e ações, entre as quais as principais são a elaboração de metas, planos de ação e projetos.

De acordo com Oliveira (2009, p. 47), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada” ou seja, o planejamento estratégico define os objetivos e metas que serão transformadas em planos de ação que deverão ser avaliados.

Ao analisar o Planejamento Estratégico das organizações públicas, Cardoso Júnior e Garcia (2014), citam as transformações que ocorreram nas sociedades nas últimas décadas e que exigem novas formas de governar devido à defasagem de métodos convencionais.

Conduzir projetos de transformação social (ou seja, governar) em realidades de alta complexidade e em ambiente democrático exige teorias, métodos e técnicas de planejamento e de governo muito distintas das do passado. A continuidade da própria democracia exige que os governos entreguem o que prometem, que operem competentemente. E os métodos convencionais não possibilitam tanto. Os governos e seus sistemas de planejamento e direção estratégica têm que se tornar mais sofisticados para poderem ser eficazes (CARDOSO JR; GARCIA, 2014, p. 18).

Nas palavras de Zimmermann *et al.* (2014, p.07) o planejamento é um processo composto de momentos - estratégico, tático e operacional - que interagem entre si e se repetem continuamente e não como um conjunto de fases estanques que se sucedem cronologicamente. Esses momentos devem ser compreendidos de acordo com os seguintes significados:

Estratégico: envolve a definição do rumo a ser seguido pela organização, visando a otimizar sua relação com o ambiente; Tático: envolve o desenvolvimento dos programas e projetos, por exemplo: macro funcionais (tecnologia, informática, RH, etc.) Operacional: envolve o detalhamento, no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis hierárquicamente superiores.

A Figura 01 demonstra as dimensões do planejamento conforme a concepção de Zimmermann *et al* (2014). No Nível Estratégico estão ligados à Missão institucional, a visão de futuro e os objetivos estratégicos. No Nível Tático estão as funções, que seriam as metas da instituição bem como as ações a serem desenvolvidas e no nível operacional está o detalhamento dessas ações, bem como a forma de execução das atividades e projetos.

Figura 01 - Dimensões do planejamento.



Fonte: Zimmermann *et al.*, (2014).

Assim, o Planejamento Estratégico Institucional é fundamental para que os gestores alcancem os objetivos da Instituição, e possam tomar decisões pautadas em indicadores realmente confiáveis, que traduzem os resultados alcançados e apontem as direções que precisam ser corrigidas para o alcance dos objetivos e metas.

Elaborar um plano estratégico nem sempre é uma tarefa fácil e as chances de sucesso aumentam se forem utilizadas as ferramentas adequadas. Mais importante que elaborar o plano, é acompanhar a execução do mesmo e fazer com que esse plano seja compreendido por todos.

Toda empresa ou instituição pública e/ou privada precisa ter clareza da razão de sua existência, ou seja, a missão deve ser explícita e de fácil entendimento a todos os interessados.

A missão institucional de uma empresa ou instituição pública é a razão de sua existência, no caso de instituições públicas, geralmente é a finalidade para qual ela foi criada e normalmente está explícita no texto da lei que a criou. Empresas privadas, por sua vez, definem a sua missão com base no negócio em que atuam. O caminho escolhido deve ser o da visão de futuro. Onde se quer chegar? Ou o que deseja ser?

A visão é o foco no futuro, é um olhar para onde se deseja chegar, é a imagem da situação ideal da empresa. Segundo Tavares (2005), é olhar para as oportunidades do futuro de forma que seja possível focar e concentrar esforços em busca de alcançá-las. Dessa forma, para se planejar, executar, monitorar e avaliar a execução de um plano estratégico, é necessária uma análise situacional precisa, pois os objetivos e metas futuras precisam de um parâmetro comparativo, seja quantitativo, qualitativo, histórico, ou baseado em elementos ou

organizações externas. Ferramentas administrativas como a matriz SWOT, o diagrama de espinha de peixe ou de Ishikawa, *Brainstorming*, planilha de priorização GUT, 5W2H e metas SMART e o *Balanced Scorecard* são fundamentais para auxiliar os gestores nessa tarefa.

Para a elaboração de um *scorecard* ou mapa estratégico é necessário conhecer as forças e fraquezas da instituição, bem como as oportunidades e ameaças. Os valores organizacionais são conjuntos de crenças e princípios, que norteiam a tomada de decisão dentro das organizações. Oliveira (2009) diz que eles sustentam tais decisões. Enquanto a visão refere-se aonde a organização deseja chegar, os valores são o como chegar, são as maneiras pelas quais a organização espera atingir seus objetivos e metas.

Os objetivos podem ser definidos como a razão de ser de uma determinada empresa em um determinado período. Uma organização pode ter vários objetivos, desde que eles ajudem a cumprir a sua missão, ajudem a alcançar sua visão de futuro, seguindo seus valores pré-determinados. Contudo, por normalmente ser algo alcançável a longo prazo, os objetivos são divididos em pequenas partes, denominadas metas.

As metas podem ser consideradas pequenas frações dos objetivos. São partes de um todo que precisam ser executadas num determinado período de tempo, para atingir parte de um objetivo.

2.2 A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

Ao estudar a gestão pública no Brasil é preciso entender alguns conceitos para saber como funciona a “máquina pública”, e como as decisões são tomadas no âmbito das instituições públicas.

Ball (2005), argumenta que o modelo teórico de Administração Pública preponderante no contexto atual é o Modelo Gerencial. As diretrizes deste modelo reorientam a forma de gestão, o levantamento dos riscos, as responsabilidades e papéis de atores e usuários no processo. Essa participação de atores e usuários se torna necessária a partir dos conceitos de governança e suas implicações para a conquista de resultados.

Segundo Ball (2005), o gerencialismo tem sido o mecanismo central da reforma política e da reengenharia cultural do setor público nos países desenvolvidos nos últimos 20 anos.

Paula (2005), destaca que no governo de Fernando Henrique Cardoso, na década de

1990, por meio da chamada “Reforma Gerencial do Estado” que implantou no Brasil a administração gerencial e em paralelo a reformas econômicas neoliberais de estabilização da economia, o Estado flexibilizou a oferta de serviços públicos, privatizando ou delegando para a iniciativa privada. A cultura gerencial seria implantada, em detrimento da administração burocrática, enfatizando a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado.

Na esfera pública, atualmente, é comum encontrar o conceito de Governança como solução. O Guia de Governança Pública da Presidência da República (2018) ressalta a frequência do termo e sua indiscriminada utilização, transformando-o em verdadeiro mantra para designar uma espécie de solução definitiva dos problemas na gestão pública e para o sucesso das políticas governamentais.

A Governança é regulamentada no Brasil pelo Decreto nº 9.203 da Presidência da República, de 22 de novembro de 2017, que a define no artigo segundo, em seu inciso I como: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017a)

Segundo Kissler e Heidemann (2006), a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes.

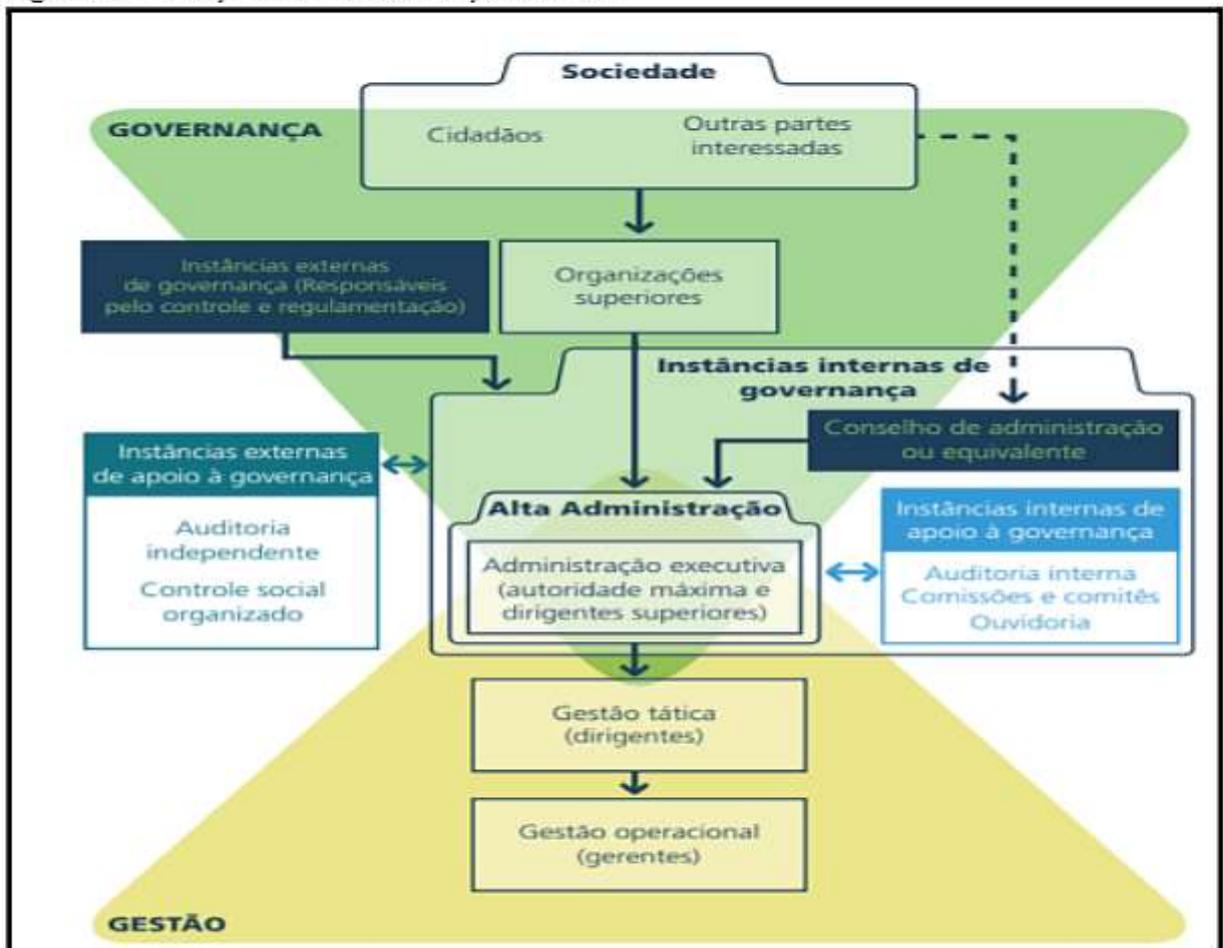
De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), o exercício da boa governança no setor público é algo que envolve um complexo sistema em que agentes públicos, sejam políticos ou administrativos, interagem com as empresas privadas e sociedade, a fim de alcançar os resultados aos quais almejam. Tal interação, deve estar alinhada aos interesses sociais e voltada para a missão da Instituição. Assim, pressupõe-se que para uma boa governança é necessário que exista uma liderança sólida, que seja comprometida com a ética e com os resultados. Para tal, é necessário clareza e transparência nos objetivos, acompanhamento e controle das ações para a correção dos rumos, sempre que necessário.

A gestão pública diz respeito à execução do gerenciamento das organizações públicas. É o executivo em ação, que deve trabalhar para cumprir os objetivos e metas estabelecidas e alinhadas aos interesses de uma sociedade cada vez mais atuante.

O fortalecimento das democracias têm tornado os cidadãos mais críticos e conscientes de seus direitos. Nesse sentido, é necessário que a administração pública aprimore suas estratégias para oferecer serviços aos cidadãos, conferindo economia de recursos e eficiência nos processos. Para isso, é fundamental avaliar o desempenho institucional.

A Figura 02 ilustra a relação entre a Governança e Gestão, que tem na alta administração o seu ponto de convergência. Percebe-se que no topo da Figura 02, está a Sociedade, representada pelos cidadãos e outras partes interessadas. A Alta Administração, elo central de ligação entre governança e gestão pública, recebe influência direta de instâncias externas e internas de apoio a governança como: auditorias independentes, auditorias internas, comissões e comitês, além da influência de organizações superiores. É a Alta Administração que tem a incumbência de transformar as diretrizes governamentais propostas nos planos, projetos e programas de Governo, em estratégias institucionais. Estas, servirão como base para o planejamento tático e operacional.

Figura 02 - Relação entre Governança e Gestão.



Fonte: Tribunal de Contas da União (TCU, 2014).

Como verificado na Figura 02, o ponto de convergência entre Governança e Gestão é a Alta Administração, que como instância executiva, é responsável por definir as estratégias institucionais e repassá-las aos níveis tático e operacional. Pela Figura 02, ainda é possível verificar que a Governança é exercida por atores da sociedade como os cidadãos e todos os interessados, ainda tem influência de órgãos internos e externos como auditorias independentes ou comissões e comitês formados para auxiliar a Alta Administração. Os aspectos legais de legislação também compõem a estrutura de Governança. Quanto à Gestão, além da Alta Administração, existem a Gestão tática e a operacional, que são os desdobramentos da Gestão estratégica, levadas ao nível das operações e situada na base.

2.3 PLANEJAMENTO NO CONTEXTO DA PESQUISA

Alguns autores já estudaram o Planejamento Estratégico no contexto da expansão da Rede Pública de Ensino Federal. Neste subitem trazemos para discussão alguns trabalhos que já foram realizados nesta área, destacando as contribuições que apresentaram para esta pesquisa. No levantamento realizado encontramos 15 trabalhos que estão relacionados com o tema desta pesquisa e que contribuíram com o desenvolvimento da mesma.

De acordo com Meyer (2005), as Universidades e os Institutos Federais, por sua natureza, são instituições muito complexas, se não as mais complexas da sociedade. Por esse motivo, para que os objetivos estratégicos sejam alcançados é fundamental que o planejamento seja bem elaborado.

Discutindo a expansão da Rede Federal, Mancebo (2015), considera que essa expansão contribui para perpetuar a reprodução das desigualdades sociais, e conclui que o sistema federal de educação é formado por uma dualidade composta pelas universidades e rede de formação profissional, com objetivos, funções e clientela distintos.

Da mesma forma, Hora (2015, p. 73), ao refletir sobre a expansão no Instituto Federal do Maranhão (IFMA), frisa que a diversidade na oferta de cursos produz uma formação em “fatias”, em que por meio de um “discurso fantasioso” de acesso democrático, acaba por intensificar as desigualdades, principalmente no que tange a formação. A autora diz ainda que “a distribuição desigual do conhecimento é organizada como estratégia de formação e de controle da classe trabalhadora.”

Em sentido contrário, Pereira e Cruz (2019) ao analisar a dinâmica regional em que se dá a expansão dos Institutos Federais, afirmam que:

Numa perspectiva de políticas intersetoriais voltadas para o desenvolvimento regional e os critérios de localização dos novos *campi* possibilitaram a sua difusão em regiões periféricas e em mesorregiões que podem ter a sua dinâmica socioeconômica positivamente impactada (PEREIRA; CRUZ, 2019, p. 01).

Oliveira (2009), destaca que o planejamento estratégico se propõe a definir de que maneira e o que as organizações precisam fazer para transformar seus anseios em realidade. O autor propunha estudar a melhor forma de elaborar um fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em Instituições de Ensino Superior (IES). Tendo como ambiente de estudo o *Campus* Cornélio Procópio da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), o autor desenvolveu seu trabalho, fazendo uso de diversas ferramentas de administração para analisar o cenário atual da instituição e definir as prioridades.

Com os procedimentos que foram adotados, a pesquisa definiu que o processo deveria ser implementado em quatro fases: Fase I - Delineamento e divulgação do projeto; Fase II - Elaboração do planejamento estratégico; Fase III - Execução do planejamento estratégico; Fase IV – Controle e Avaliação. Com a aplicação das quatro fases e após a realização das diversas tarefas referentes a cada uma delas, foi possível estabelecer o fluxo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em Instituições Públicas de Ensino Superior (OLIVEIRA, 2009).

Nos estudos de Silva (2015b), o objeto foi o planejamento da expansão do Instituto Federal de Goiás (IFG), o autor investigou por meio da análise do perfil dos candidatos a estudantes, a quem foi destinada a expansão daquele Instituto. Considerando o rápido crescimento da Rede Federal em todo o Brasil, sua pesquisa objetivou verificar na sua área geográfica, se a referida expansão atingia o público alvo específico, ou seja, se a expansão atingiria as classes mais pobres.

[...] a educação brasileira foi marcada pela dualidade estrutural em que às classes menos favorecidas era reservada a educação profissional, direcionada para atividades de execução, e às classes dominantes era assegurada a educação acadêmica, com vistas ao acesso ao ensino superior e, conseqüentemente, a postos de trabalho superiores (SILVA, 2015b, p. 74)

Ao concluir sua pesquisa o autor destacou que foi possível realizar ao menos duas afirmações: tem se promovido a consolidação da educação profissional enquanto um subcampo claramente delimitado, a partir da expansão recente da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT) e programas relacionados; e este espaço está fortemente direcionado à formação de camadas menos favorecidas das localidades próximas à da instalação de suas instituições vinculadas.

O trabalho de Lima (2018), foi desenvolvido considerando o planejamento e expansão a partir da criação do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), com destaque para a dificuldade em democratizar o acesso à educação pública. Para isso, a autora buscou entender quais foram os elementos político-administrativos que influenciaram a expansão no processo de implantação do IFMT no estado de Mato Grosso. Em sua pesquisa, a autora ressalta que a expansão do IFMT, assim como da maioria dos Institutos Federais foram planejadas em 3 fases: i) A primeira compreendeu o período de negociação com o governo federal, antes da criação da rede federal; ii) A segunda fase foi visando atingir a interiorização, levando a oferta de cursos para todo o estado; iii) A terceira fase foi a ampliação do acesso levando *campi* a cidades que não tinham sido contemplada nas fases anteriores⁶.

A autora ressalta ainda o papel que os agentes estratégicos assumiram na elaboração de políticas públicas, para levar a educação profissional para todo o estado.

A instituição tem um importante papel no estado ao oferecer às pessoas oportunidades de formação de forma ampla e variada, em diversos níveis e modalidades, e desta forma contribui para que por meio da profissionalização essas pessoas estejam aptas a inserir-se no mundo do trabalho nas diversas atividades produtivas para as quais a região está vocacionada (LIMA, 2018 p. 87).

Nesse sentido, constatou-se que o processo de expansão atendeu à vocação produtiva e econômica das localidades, em que foram instaladas as unidades educacionais, de acordo com dados socioeconômicos dos municípios e perfis institucionais dos *campi* lá instalados.

Na pesquisa de Santos (2019), foi discutida a proposição de gerenciamento estratégico na Universidade Federal do Tocantins (UFT), utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de gestão. Por meio de entrevistas, que foram transcritas e quantificadas em nuvens de palavras, a pesquisa concluiu que o BSC se mostrou “uma ferramenta útil para

⁶ Cabe mencionar que não só o IFMT, mas toda a rede federal foi alinhada nessas três fases, e que o *Campus* Dourados do IFMS é fruto dessa terceira fase de implantação.

auxiliar a gestão da UFT a pensar de uma forma estratégica e contribuir para a melhoria do desempenho da instituição e potencializar as atividades acadêmicas (SANTOS, 2019, p.05).

Num contexto mais próximo, a análise de trabalhos realizados no estado de Mato Grosso do Sul, vale mencionar a pesquisa desenvolvida por Lúbe Filho (2018) que analisou a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), na implantação de um sistema de gestão estratégica numa unidade da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul. Em sua pesquisa, foi realizada análise estatística de dados obtidos em amostra de registros de atividades realizadas, com o objetivo de identificar os melhores indicadores de desempenho, alinhados com os objetivos estratégicos do setor.

Os resultados obtidos complementam o conteúdo do material já existente, formando um conjunto capaz de proporcionar uma visão geral de todo o processo de planejamento estratégico. Esse modelo possibilitou identificar as decisões gerenciais mais favoráveis para maximização de aproveitamento de recursos, e consequente melhoria da qualidade (LUBE FILHO, 2018).

Outra pesquisa que contribuiu com este trabalho foi realizada por Sordi (2019), que avaliou o contexto de utilização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Os resultados da pesquisa indicaram que o PDI é o referencial para atividades da universidade, e que embora seja denominado por seus elaboradores como o planejamento estratégico da instituição, ainda há um grande desconhecimento do mesmo por parte da comunidade acadêmica.

Já no que tange ao *Campus Dourados*, foram encontrados alguns trabalhos que tiveram o *Campus* ou os servidores nele lotados como objeto de estudo. Tais trabalhos, apesar de não evidenciarem a temática de planejamento, mostram a dinâmica de trabalho desenvolvida no local e contribui para entender o perfil profissional dos servidores que ali trabalham. Dentre estes trabalhos, destaca-se o de Oliveira (2017), que realizou uma pesquisa para verificar o desempenho dos alunos e de estudantes cotistas de baixa renda e beneficiários do Programa Bolsa Família (PBF), averiguando se a renda familiar afeta o desempenho dos mesmos e se contribui diretamente para o êxito ou fracasso escolar desses estudantes. Ao final, a pesquisadora concluiu que o grupo possui desvantagem em relação aos demais estudantes, pois tem menor acesso aos bens e serviços que poderiam contribuir diretamente com seus estudos.

Nessa mesma linha de pensamento, Amaro (2017) destaca a importância do trabalho de assistência social para as instituições de ensino. O trabalho buscou compreender a importância da assistência social para redução da evasão escolar. Por meio de questionários e entrevistas, a autora concluiu que a vulnerabilidade social é um dos fatores que mais contribui para evasão escolar, contudo, apesar de sua esparsa contribuição, o assistente social não é o profissional responsável por reter os estudantes, sendo necessário o planejamento de ações conjuntas e desenvolvidas por toda a equipe pedagógica, para auxiliar os estudantes.

Ainda em referência a estudos realizados no *Campus* Dourados, Nogueira (2019) realizou um estudo verificando a viabilidade de implantação de uma área de lazer aos servidores do *Campus*. Seguindo o pensamento de Agostinho da Silva, Silva (2014, p. 45) diz que “a liberdade de cada indivíduo os fazem ser autores e criadores da própria vida, conseqüentemente proporcionando sensação de satisfação, bem como, maior produtividade nas tarefas laborais”, o autor analisou o ambiente e as relações de trabalho entre os servidores e constatou que a criação de um espaço de lazer seria um divisor de águas no que concerne à motivação e satisfação com o trabalho.

No tocante ao crescimento e desenvolvimento de novos projetos no *campus*, Almeida (2020) retratou as oportunidades e desafios na implantação de um Centro de Recondicionamento de Computadores (CRC) no *Campus* Dourados. Valendo-se de entrevistas com os diretores e idealizadores do projeto, a pesquisa descreveu o momento histórico pelo qual passava o *Campus* Dourados, bem como apontou as características que reforçam a viabilidade do projeto ali desenvolvido.

Por fim, em referência a estudos realizados no *Campus* Dourados, cabe destacar o trabalho de Mendes (2019), que, em sua pesquisa, propôs indicadores de desempenho com base na Cadeia de Valor e nos 6Es do Desempenho para os processos de pregões eletrônicos do IFMS *Campus* Dourados. Os “6Es” do desempenho referem-se a Indicadores de esforço (Economicidade, Excelência e Execução) e de resultados (Eficiência, Eficácia e Efetividade), propostos pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).⁷

Analisando os Sistemas Utilizados nos processos de compras e gestão, além de documentos institucionais, a pesquisadora conseguiu formular indicadores que podem auxiliar a gestão na tomada de decisões estratégicas. Indicadores como: “satisfação final do usuário”,

⁷ Criado em 2005, o GESPÚBLICA foi um programa instituído para buscar um modelo de gestão com foco nos resultados e orientado para o cidadão. O foi revogado em 2017 pelo decreto 9094 (BRASIL 2017).

“contratos com advertências”, “contratos com aditivos”, “contratos com multas”, “contratos cancelados”, “tempo estimado desde a abertura do processo até a publicação do edital”, “licitações desertas”, “licitações impugnadas”, “contratos com micro e pequenas empresas”, “compras sustentáveis” entre outros, compõem o resultado de sua pesquisa, ficando a cargo da gestão a implementação dos mesmos.

2.4 O PLANEJAMENTO NO IFMS E A NECESSIDADE DE EXPANSÃO DO *CAMPUS* DOURADOS

O IFMS, bem como todos os Institutos Federais e Universidades, estão sujeitos à Lei Nº 10.861 de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação Superior (SINAES). Esta lei, determina que as instituições de ensino elaborem o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como estratégia de desenvolvimento e crescimento. Sordi (2019), lembra que alguns autores e algumas instituições definem o PDI apenas como planejamento estratégico, seguindo as normativas a este relacionado.

Em geral, os PDIs são elaborados para um período de cinco anos, e apresentam os objetivos e metas estratégicas de uma Instituição. Com base nesses objetivos e metas, os gestores setoriais elaboram o seu plano tático, chamado de Plano de Ação Específico (PAE). As junções dos PAEs de todas as unidades compõem o plano de ação anual da instituição. Para elaboração do PAE, cada unidade deve criar seus objetivos e metas, considerando suas expectativas de crescimento e desenvolvimento previstos nos planos diretores de infraestrutura e projetos pedagógicos, além das avaliações da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada *Campus*, dos Relatórios Anuais Específicos dos anos anteriores, tudo em consonância com o PDI e a legislação vigente.

Luck (2000b), reconhece as dificuldades dos novos gestores educacionais em realizar o planejamento, e vê como uma das dificuldades o fato dos mesmos possuírem formação em áreas diversificadas, e nem sempre possuírem conhecimento na área de gestão. Assim, muitos enfrentam dificuldade em relacionar as orientações contidas no planejamento estratégico com suas atividades cotidianas, e acabam tendo dificuldades na elaboração dos PAEs, tratando o planejamento apenas como uma exigência legal, um documento que deve ser apresentado, em que consta as atividades desenvolvidas, e que após concluído, não se tem a preocupação em

avaliá-lo. Por outro lado, numa análise das atividades executadas no decorrer do tempo, se observou que o que é executado supera o que fora planejado.

No IFMS, o planejamento estratégico se dá por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), planejamento de médio a longo prazo que contempla a estratégia de gestão e governança para um período de 5 anos. O PDI vigente foi elaborado em 2018, para ser executado entre os anos de 2019 a 2023 (IFMS, 2018b).

Visando garantir ao máximo a participação de todos, o processo de elaboração do PDI foi composto por três etapas: i) preparação: foram definidas as subcomissões, definição e descrição da metodologia, apresentação da proposta de trabalho as subcomissões e preparação dos documentos de referência; ii) diagnóstico: foram analisados o cenário retrospectivo, a construção de cenários prospectivos e o mapa estratégico, o diagnóstico do ambiente interno e externo, e a revisão da missão, visão e valores, além de eventos intitulados “O IFMS que você quer” e “Futuro em Construção”, e audiências públicas, que ocorreram em todos os municípios onde existe *campus*; e iii) construção: foi elaborado o plano de metas, o projeto pedagógico institucional, a elaboração e consulta pública da minuta do PDI, a redação final com as contribuições recebidas e aprovação (IFMS, 2018b).

Em todas as fases foi oportunizado a participação aos servidores, estudantes e comunidade, seja por meio de envio de sugestões, contribuições a documentos, participação em comissões, participação como delegados nos congressos realizados ou nas audiências públicas. (IFMS, 2018b)

Ao final, o PDI foi finalizado com 5 macro objetivos e 23 objetivos estratégicos, como pode ser visualizado no Quadro 01, que apresenta o mapa estratégico do IFMS, com temas relevantes para o plano de metas do IFMS.

Quadro 01- Mapa estratégico do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – PDI (2019-2023).

Nosso Modo de Agir	Missão	Visão	Valores
	Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional.	Ser reconhecido como uma instituição de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no Estado de Mato Grosso do Sul.	Inovação; Ética; Compromisso com o desenvolvimento local e regional; Transparência; Compromisso Social.
	Desenvolvimento socioeconômico sustentável		Desenvolvimento científico e tecnológico local, regional e nacional

Estudantes e Sociedade	Formação de profissionais críticos e humanistas em consonância com as demandas da sociedade	Produção e difusão de ciência, tecnologia e inovação para a sociedade			Inclusão social, acessibilidade e respeito a diversidade	
	Ofertar cursos e ações que atendam às demandas produtivas sociais e culturais locais			Garantir e ampliar as políticas internas de assistência estudantil		
Processos	Promover o acesso inclusivo, a permanência, o êxito e a verticalização da educação profissional, científica e tecnológica.			Promover a interação com a sociedade para a produção e transferências de inovações tecnológicas e tecnologias sociais.		
	Sistematizar e efetivar o acompanhamento de egressos.			Promover a divulgação científica, tecnológica, cultural e extensionista.		
	Promover atividades culturais e esportivas para o desenvolvimento humano.			Fortalecer a imagem institucional junto aos públicos estratégicos.		
	Ampliar o uso de tecnologias educacionais e a oferta de cursos a distância.			Estimular a pesquisa aplicada, a inovação, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico.		
	Consolidar a integração entre ensino, pesquisa e extensão.			Fortalecer parcerias com instituições e movimentos sociais.		
	Fortalecer os processos de fomento à internacionalização.			Fortalecer a transparência, a participação e controle social e a prestação de serviços digitais.		
Fin./orç am.	Fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários.			Aumentar a efetividade da aplicação de recursos de forma sustentável.		
Aprender e crescer	Aprimorar os mecanismos de comunicação interna			Aperfeiçoar as ferramentas de gestão.		
	Desenvolver a cultura do planejamento estratégico e organizacional participativo			Propiciar infraestrutura física e tecnológica adequadas para desempenho de atividades acadêmicas, administrativas e culturais.		
Capacitar e qualificar pessoas com foco nos objetivos institucionais						
Legenda de cores	Relacionados ao macro objetivo 1	Relacionados ao macro objetivo 2	Relacionados ao macro objetivo 3	Relacionados ao macro objetivo 4	Relacionado ao macro objetivo 5	

Fonte: IFMS (2020). Elaboração própria.

Como pode ser observado no Quadro 01, no topo do mapa estratégico estão descritos a missão, visão e valores do IFMS, cujo objetivo é atender aos estudantes e a sociedade. Em relação a estes, estão descritas as entregas, que são os produtos finais de todo processo da instituição, também descrito no plano de metas como macroprocessos institucionais. Na parte central estão representados os processos internos que geram entregas aos estudantes e a sociedade. Na base, estão os processos relacionados ao orçamento, gestão de pessoas e infraestrutura, que sustentam a estrutura organizacional e gerenciam as demandas de estudantes e sociedade.

O plano de metas é um documento auxiliar do PDI e está consolidado em 5 macro objetivos, 23 objetivos estratégicos e 76 metas estratégicas. Essas metas são a base para a

elaboração dos planos de ação específicos de cada *campus*, com suas diretorias e coordenações, pois contemplam além dos critérios gerais, as particularidades de cada *campus*, como projetos pedagógicos e necessidades específicas.

Todos os *Campi* do IFMS trabalham com ofertas de cursos técnicos e tecnológicos distribuídos em 6 eixos tecnológicos, sendo que o eixo de informação e comunicação é ofertado em todos os *Campi* e um segundo eixo que é definido de acordo com o arranjo produtivo local da região em que está inserido.

No IFMS, o planejamento estratégico se dá por meio da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), planejamento de médio a longo prazo que contempla a estratégia de gestão e governança para um período de 5 anos. Em 2009, o primeiro PDI foi elaborado pela equipe da Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR, que foi tutora do processo de implantação do IFMS. Vale ressaltar que na época o IFMS não possuía recursos humanos nem materiais para elaboração deste PDI. Na ocasião, não foram previstos os *Campi* de Dourados, Jardim e Naviraí, que foram idealizados em 2011. Em 2014, já com equipe própria, o IFMS elaborou seu segundo PDI com o período de execução no período de 2015-2018, já contemplando os novos *campi*, e em 2018 foi elaborado o terceiro PDI, a ser executado entre os anos de 2019 a 2023 (IFMS 2009, 2014, 2018b).

É importante ressaltar que durante a execução do primeiro PDI, houve a implantação da terceira fase, e foi necessário alterar o planejamento para conciliar obras, estruturas e projetos pedagógicos para os novos *campi*. Nessa fase, considerou-se o potencial agrícola da região da grande Dourados, o que levou a inclusão por ocasião da elaboração do segundo PDI em 2014, do eixo de Controle e Processos Industriais, com a oferta de cursos técnicos em mecânica e manutenção de máquinas agrícolas. Contudo, foi verificada uma grande procura por cursos na área administrativa, o que levou a Direção-Geral do *Campus* Dourados (DIRGE-DR) solicitar à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) um estudo socioeconômico da região, que ao final recomendou a implantação do eixo tecnológico de Gestão e Negócios no *Campus* Dourados. O Quadro 02 mostra os números de inscritos para as vagas ofertadas em alguns cursos da área de gestão entre os anos de 2015 e 2018.

Quadro 02 - Demanda por cursos no eixo de gestão e negócios entre 2015 e 2018.

Nº do Edital	Curso	Inscritos
15/2015	Curso Formação Inicial e Continuada em Auxiliar administrativo	236

39/2015	Curso Formação Inicial e Continuada em Auxiliar administrativo	165
05/2017	Curso Formação Inicial e Continuada em Auxiliar administrativo	183
37/2018	Curso Técnico em Administração PROEJA	107
36/2018	Curso de Pós-Graduação em Gestão de organizações	95

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como pode ser verificado no Quadro 02, existe grande procura por cursos na área de gestão em todos os níveis. Por outro lado, a ausência de recursos financeiros para implantação de laboratórios e aquisição de máquinas agrícolas fez com que o planejamento fosse mais uma vez alterado, para viabilizar um melhor atendimento das demandas existentes.

Nessa perspectiva, durante a elaboração do PDI em vigência, o *Campus Dourados* alterou a oferta de cursos do *Eixo Tecnológico de Controle e Processos Industriais* para cursos no *Eixo de Gestão e Negócios*, com a oferta de cursos Técnico em Administração e Curso Técnico em Marketing (IFMS 2018b).

Ao mesmo tempo, percebe-se que o Eixo Tecnológico de Informação e Comunicação já está consolidado no *Campus*, e apresenta demanda constante, como pode ser observado na Tabela 01.

Tabela 01 - Demanda de vagas nos cursos técnicos integrados.

Demanda por vagas no curso técnico integrado							
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Técnico Integrado em Informática para Internet	Vagas	80	160	160	160	160	160
	Inscritos	337	275	380	330	354	279

Fonte: Elaboração própria com dados da CEREL (2021)

Como pode ser verificado tanto no quadro 02 como na tabela 01, desde o início das atividades houve uma grande demanda por cursos no *Campus Dourados*. Por ser uma obra que não estava prevista no PDI, a construção do prédio de Dourados ficou aquém das necessidades, considerando as potencialidades apresentadas no município. Assim, com apenas 8 salas de aula ao término da obra, a gestão local já iniciou as atividades buscando formas de promover a expansão da unidade, e apresentou em 2017 o plano diretor de infraestrutura física

⁸, em que previa a construção de mais 2 blocos com ao menos 8 de salas de aula para atender aos estudantes, como pode ser visto na Figura 03. Na imagem também pode ser vista a cobertura da quadra, realizada em 2019 e áreas de convivência, cujas obras estão em execução.

Figura 03 - Layout do *Campus* Dourados no Plano diretor de Infraestrutura Física (2017).



Fonte: IFMS (2017b).

Considerando a necessidade de expansão, e a crescente demanda, o planejamento tem sido o ponto fundamental para que de fato se concretize. Prevista no PDI, mas sem recursos garantidos, a Direção-Geral do *Campus* tem trabalhado na captação de recursos extra orçamentário, e em conjunto com a Reitoria e outros agentes, conseguiram em junho de 2021 o anúncio da liberação de 6 milhões de reais em emendas parlamentares para infraestrutura no IFMS. Parte deste montante, já foi anunciada na 33ª reunião extraordinária do Conselho

⁸ O Plano Diretor é um documento auxiliar do PDI que orienta o desenvolvimento e a expansão institucional por meio do qual deve-se diagnosticar, de forma participativa, as necessidades e objetivos consensuados e estabelecer diretrizes a serem utilizadas como base na gestão dos recursos e processos. (IFMS, 2017b)

Superior do IFMS, destina-se para a obra de construção do bloco C do *Campus* Dourados (IFMS, 2021).

Para atender a alta demanda existente, e enquanto não se constrói obras em definitivo, foi necessário a instalação de salas modulares para abrigar alunos, sendo instaladas 2 em 2018 e 5 em 2020, além da aquisição em 2020 de contêiner, para ser utilizados como depósito de materiais. O Quadro 03 mostra os cursos e modalidades oferecidas aos estudantes no *Campus* Dourados no ano de 2021.

Quadro 03 - Cursos ofertados no *Campus* Dourados em 2021.

Eixo	Curso	Nível	Modalidade	Como funciona
Informação e Comunicação	Informática para Internet	Médio	Técnico integrado	O estudante cursa o ensino médio e técnico em conjunto
Informação e Comunicação	Jogos Digitais	Superior	Tecnológico	Curso de graduação tecnológica para quem conclui ensino médio
Eixo Gestão e Negócios	Marketing	Técnico	Concomitante	O estudante cursa disciplinas técnicas e faz ensino médio em outra instituição
Eixo Gestão e Negócios	Marketing	Técnico	Subsequente	Para quem já possui ensino médio, cursar apenas as disciplinas de formação técnica
Eixo Gestão e Negócios	Administração	Técnico	Integrado Proeja	Curso técnico na modalidade Educação de Jovens e adultos
Eixo Gestão e Negócios	Gestão de organizações	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Pós-graduação	Destinado a quem concluiu curso superior
Formação de professores	Docência para Educação profissional	Pós-graduação <i>lato sensu</i>	Pós-graduação	Destinado a quem concluiu curso superior

Fonte: Elaboração própria (2021).

Além dos cursos descritos no Quadro 03, o *Campus* Dourados ainda oferece cursos de formação inicial e continuada em diversas áreas, além de cursos de idiomas. Também são ofertados cursos na modalidade Educação a Distância (EaD), em parcerias com as prefeituras da área de abrangência do *Campus*.

Ainda vale mencionar que está em fase de finalização a elaboração de projeto pedagógico para implantação de um curso superior de tecnologia no eixo de gestão e

negócios. Além disso, o PDI atual ainda prevê a possibilidade de implantação de ao menos um curso em nível de mestrado no *Campus* nos próximos anos. (IFMS, 2018b)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão descritos detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados durante a realização desta pesquisa, bem como a classificação da mesma.

O capítulo começa descrevendo como foi realizada a pesquisa bibliométrica e abordamos as dissertações e artigos com a temática aqui estudada e/ou que tenham relação com o objeto deste estudo, *Campus Dourados* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), e que foram relevantes para a construção deste trabalho. Na sequência, apresentamos a classificação da pesquisa e descrevemos o enquadramento quanto aos objetivos e métodos apresentados.

No terceiro tópico, destacamos o ambiente de estudo desta pesquisa com uma descrição do contexto histórico geográfico do IFMS e apresentação do *Campus Dourados* com sua estrutura administrativa.

Por fim, no último tópico deste capítulo tratamos sobre os procedimentos da coleta de dados, com detalhes sobre a elaboração e validação do questionário, os mecanismos de aplicação e coleta de dados, o público alvo e as formas de tratamentos dos dados coletados.

3.1 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

O ponto de partida para a realização desta pesquisa foi a busca de teses e dissertações que tratassem de temas comuns, próximos ou relativos ao tema central da mesma, a saber: Análise da relação dos servidores com o planejamento estratégico, tático e operacional no *Campus Dourados* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), avaliando conhecimento, participação e importância relacionados aos mesmos, a partir da percepção dos servidores sobre os programas de planejamento institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Ação Específico (PAE).

Para isso, foram consultadas as dissertações publicadas no sítio do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), bem como no catálogo de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Ao todo encontramos 32 trabalhos relacionados, contudo após análise dos resumos, selecionamos para leitura completa 06 dissertações que seguem listadas no Quadro 04:

Quadro 04 - Dissertações relevantes para esta pesquisa.

	Título de trabalhos	Autor/Ano de Publicação	Programa
1	Proposta de um fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior.	Eduardo José de Oliveira (2019)	PROFIAP UTFPR
2	A criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e a origem do Instituto Federal de Mato Grosso IFMT.	Katia Valeria Alves de Lima (2018)	PPGE/UFG
3	A expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: Estudo de Caso do Instituto Federal de Goiás.	Maximillian Lopes da Silva (2015)	PPGS/UFG
4	PDI: Uma proposição de gerenciamento estratégico com base no BSC na Universidade Federal de Tocantins.	Doriete Macedo Santos (2019)	PPGA/UNISUL
5	Gestão estratégica com aplicação do BSC no setor público: Estabelecendo indicadores de desempenho para uma unidade orgânica da SEFAZ MS.	Deoclerio Lübe Filho (2018)	PROFIAP UFMS
6	Avaliação do PDI da UEMS como instrumento de gestão.	Gustavo Fraile Sordi (2019)	PROFIAP UFGD

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Para subsidiar as discussões teóricas acerca do tema proposto, também foi efetuada uma pesquisa bibliométrica nas bases de dados *Google Acadêmico* e no Portal de Periódicos da CAPES. A escolha de tais bases se deu pelo fato de apresentarem estudos em nível de pós-graduação, além de conter quantidades suficientes de conteúdos nacionais, visto que o objeto de estudo é um *Campus* de uma Instituição Pública brasileira, localizada numa cidade do interior do estado de Mato Grosso do Sul. Também foram verificados periódicos internacionais indexados nessas bases, e encontrados trabalhos que remetem a planejamento e expansão de escolas técnicas noutros países, mas os contextos em que se apresentam diferem da expansão da Rede Federal no Brasil.

Ao consultar os termos “Estratégia”, “Expansão” e “Rede Federal”, no *Google Acadêmico*, foram encontrados 9.550 resultados, porém ao utilizar como base de dados o Periódico Capes, e efetuar pesquisa dos termos “Estratégia” e “Expansão”, foram encontrados 47 trabalhos; quando se consultou “estratégia” e “rede federal” obteve-se 44 trabalhos; e ao pesquisar “expansão” e “rede federal” foram encontrados 13 trabalhos. Após a leitura do resumo dos 47 artigos que versam sobre estratégia e rede federal, chegou-se à conclusão de

que apenas 4 tratavam exclusivamente sobre expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica. Estes estão relacionados no Quadro 05 e foram lidos na íntegra, para ajudar a compor a discussão aqui apresentada.

Quadro 05 - Artigos de elevada importância para esta pesquisa.

	Títulos de trabalhos	Autores	Publicado em
1	Expansão da Educação Superior e reforma da Rede Federal de Educação Profissional.	Deise Mancebo; João Dos Reis Silva Júnior	Educação em questão, 01 April 2015, Vol.51(37), pp.73-94
2	Os Institutos Federais e o Desenvolvimento Regional: Interface possível.	Luiz Augusto Caldas Pereira; José Luis Vianna Da Cruz	Holos (Natal, RN), 01 December 2019, Vol.4, pp.1-18
3	Oportunidades de qualificação profissional fatiadas: as políticas focais e a formação dos trabalhadores.	Lícia Cristina Araújo Da Hora	Revista Histedbr On-line, 01 December 2015, Vol.15(65), pp.73-91
4	Ensino Médio em São Paulo: a expansão das matrículas nos anos 1990.	Corti, Ana Paula	Educação & Realidade, 01 March 2016, Vol.41(1), pp.41-68

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Na busca por trabalhos acadêmicos cujo objeto de estudo fosse relacionado exclusivamente ao *Campus* Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), foram encontrados cinco trabalhos, sendo 02 dissertações e 02 trabalhos de conclusão de curso de especialização, publicados em anais de evento, além de 01 artigo publicado como capítulo de livro. Os mesmos estão relacionados no Quadro 03. A consulta a tais estudos possibilitou verificar o que já fora estudado em pesquisas anteriores, que pudessem contribuir com esse trabalho.

Quadro 06 - Trabalhos acadêmicos cujo objeto de estudo foi o *Campus* Dourados do IFMS

	Título	Autor	Ano	Tipo de trabalho
1	Proposta de Indicadores de desempenho para os pregões eletrônicos do <i>Campus</i> Dourados do IFMS.	Mendes, Janaina Mara Pacco	2019	Dissertação no Mestrado Profissional em Administração Pública. Profiap UFGD
2	Pensamento e ação de Agostinho da Silva como fundamento de desenvolvimento de um espaço de lazer promotor de bem-estar aos servidores do	Nogueira, Lincio Junior Assunção	2019	Dissertação Assessoria em Administração no Instituto Politécnico do

	IFMS - <i>Campus</i> Dourados.			Porto
3	Serviço Social na Educação: Contribuição do Assistente Social no Âmbito escolar.	Amaro, Gislaine	2017	TCC Especialização em Educação Pobreza e Desigualdade Social UFMS
4	Adolescentes de baixa renda no IFMS, Desempenho acadêmico dos estudantes do <i>Campus</i> Dourados no primeiro semestre de 2016.	Oliveira, Ariana Trajano	2017	TCC Especialização em Educação Pobreza e Desigualdade Social UFMS
5	Implantação de um centro de Recondicionamento de Computadores na cidade de Dourados.	Almeida, Carlos Aparecido de	2020	Capítulo de livro Gestão social e Ambiental na área pública. Avaliação de disciplina do PROFIAP UFGD

Fonte: Elaboração própria (2021).

Apesar de não estarem diretamente ligados ao tema desta pesquisa, a leitura de tais textos contribuiu para ajudar no entendimento do perfil profissional dos servidores lotados no *Campus* Dourados.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Toda pesquisa científica apresenta suas particularidades, assim existem diversos tipos de pesquisa, com objetivos e formas de abordagem diferentes, podendo ser classificadas quanto a finalidade (pesquisa básica/pura ou aplicada), quanto aos propósitos (exploratórias, descritivas, etc.) ou quanto aos métodos (pesquisa quantitativa, qualitativa, mista, bibliográfica, documental, de campo, de laboratório, etc.), sendo ainda admissível combinar múltiplos sistemas de classificação para definir os tipos de pesquisas (MATIAS-PEREIRA, 2019; GIL, 2018; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Assim, quanto aos objetivos, pode-se dizer que esta é uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, pois busca compreender o problema, investigando e buscando descrever as singularidades que o perpassam (GIL, 2018; MARCONI; LAKATOS, 2017). Nesse tipo de estudo há o esforço em expor detalhadamente algum fenômeno ou situação por meio de descrições quantitativas ou qualitativas, com base em um conjunto de informações.

Em relação ao método, nesta pesquisa prevaleceu a utilização do misto, pois a pesquisa utiliza escala quantitativa para mensurar o que as pessoas pensam, e como se sentem

em relação aos temas pesquisados, e faz a análise desses dados de forma qualitativa. A análise dos mesmos é feita a partir de uma perspectiva individual, em que se analisa uma situação múltipla e complexa, a fim de viabilizar o entendimento das circunstâncias do problema apontado, e conseguir atingir os objetivos. “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Trata-se, portanto, de uma abordagem indutiva de análise dos dados, geralmente colhidos no ambiente do participante, instaurada com fundamento nas propriedades da situação observada e da interpretação subjetiva sobre elas (PRODANOV; FREITAS, 2013; CRESWELL, 2010).

A pesquisa também se caracteriza como pesquisa documental, pois utiliza-se de grande acervo de documentos institucionais. Vergara (2015) salienta que a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica pelo fato de ambas abrangerem a utilização de dados já existentes, diferenciando-se uma da outra no quesito fonte, pois enquanto a pesquisa bibliográfica ampara-se em produções imaginadas com a expectativa específica de ser lida e consultada, a pesquisa documental forma-se por documentos de funções diversificadas.

3.3 O AMBIENTE DE ESTUDO: CONTEXTO HISTÓRICO GEOGRÁFICO

O marco de criação da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT) foi a criação das Escolas de Aprendizes Artífices em dezenove estados brasileiros, em 1909, pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha. Em pouco mais de cem anos, alguns avanços ocorreram, dentre os quais, Machado (1982), destaca a primeira Lei de Diretrizes Básicas da Educação, que equiparou o ensino profissionalizante ao ensino médio, para quem concluiu o ensino fundamental.

Durante o período Militar, Kuenzer, Calazans e Garcia (2003), dizem que a educação profissional teve um grande avanço em termos de planejamento, com programas como o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Mão de Obra (PRODEMO), e valorização do ensino técnico.

Com a redemocratização ocorrida em 1985, houve profundas transformações no planejamento da Educação Profissional. “Surgiram movimentos com vistas a reorganização

de um sistema da então chamada Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica” (SILVA, 2015a, p.33).

A Lei Nº 8.948 de 8 de dezembro de 1994, permitiu a integração das Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs), Escolas Técnicas Federais (ETFs) aos Serviços Nacionais de Aprendizagem Industrial, Comercial e Rural, culminando na transformação dessas escolas em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFETs), e proporcionando a oferta de cursos de formação tecnológica.

Finalmente, em dezembro de 2008, o então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) por meio da Lei Nº 11.892 instituiu oficialmente a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, como parte integrante do Programa do Ministério da Educação (MEC) de reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Assim, o IFMS foi criado como uma Instituição de Educação Superior, Básica e Profissional, de característica pluricurricular e multicampi, em que conhecimentos técnicos, científicos e tecnológicos são agregados à sua prática pedagógica (IFMS, 2018a). A implantação do IFMS teve seu início em 2007, com a criação da Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul em Campo Grande e da Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina, ambas oriundas da Lei Nº 11.534, de 25 de outubro de 2007 (BRASIL, 2007).

Por ocasião da reestruturação da Rede Federal, em 2008 o IFMS foi criado e as referidas escolas técnicas transformadas nos primeiros *campi*, tendo a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) sido designada como tutora no processo de implantação. Em 2009, com a expansão da Rede Federal e interiorização da educação pública, foram criados mais cinco *campi* nos municípios de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Ponta Porã e Três Lagoas (IFMS, 2018b).

Mesmo tendo sido criados dois *campi* em 2007 e outros cinco em 2009, apenas em 2010 o *Campus* Nova Andradina, primeiro a entrar em funcionamento, iniciou as atividades. Naquele ano, o governo inaugurou no dia 1º de fevereiro, 78 *campi* de Institutos Federais pelo Brasil, entre eles o *Campus* Nova Andradina do IFMS. No ano seguinte os demais *campi* foram autorizados pelo MEC a entrar em funcionamento (IFMS, 2018b).

Finalmente em 2014, durante a terceira fase da expansão da Rede Federal, foram criados os três últimos *campi* do IFMS nas cidades de Dourados, Jardim e Naviraí, totalizando os dez *campi* que compõem juntamente com a Reitoria, a estrutura do IFMS. A distribuição das 10 unidades no território sul-mato-grossense permite, por meio de uma divisão regional,

detalhada na Figura 04, que todos os 79 municípios do estado, sejam atendidos pelos *campi* por meio da oferta de cursos presenciais e na modalidade EaD pensados para fortalecimento dos arranjos produtivos locais.

Figura 04 - Mapa das áreas de abrangência dos *Campi* do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) – em 2021.



Fonte: IFMS (2019).

O *Campus* Dourados iniciou suas atividades em agosto de 2014, em sede provisória cedida pela Secretaria de Estado de Educação (SED/MS) na Escola Estadual Presidente Vargas (IFMS, 2018b). Em janeiro de 2016, transferiu suas atividades para a sede definitiva, na Rua Filinto Muller, 1790, no Jardim Canaã I. Em 2018, pela necessidade de atender aos estudantes, o *Campus* adquiriu salas modulares para que fossem ministradas aulas, e adquiriu

containers para armazenamento e alocação de materiais, visando maximizar a estrutura existente. A Figura 05 mostra a imagem aérea do *Campus* Dourados, onde se vê ao fundo, um loteamento em fase de implantação, o que possivelmente elevará ainda mais a demanda por vagas na região.

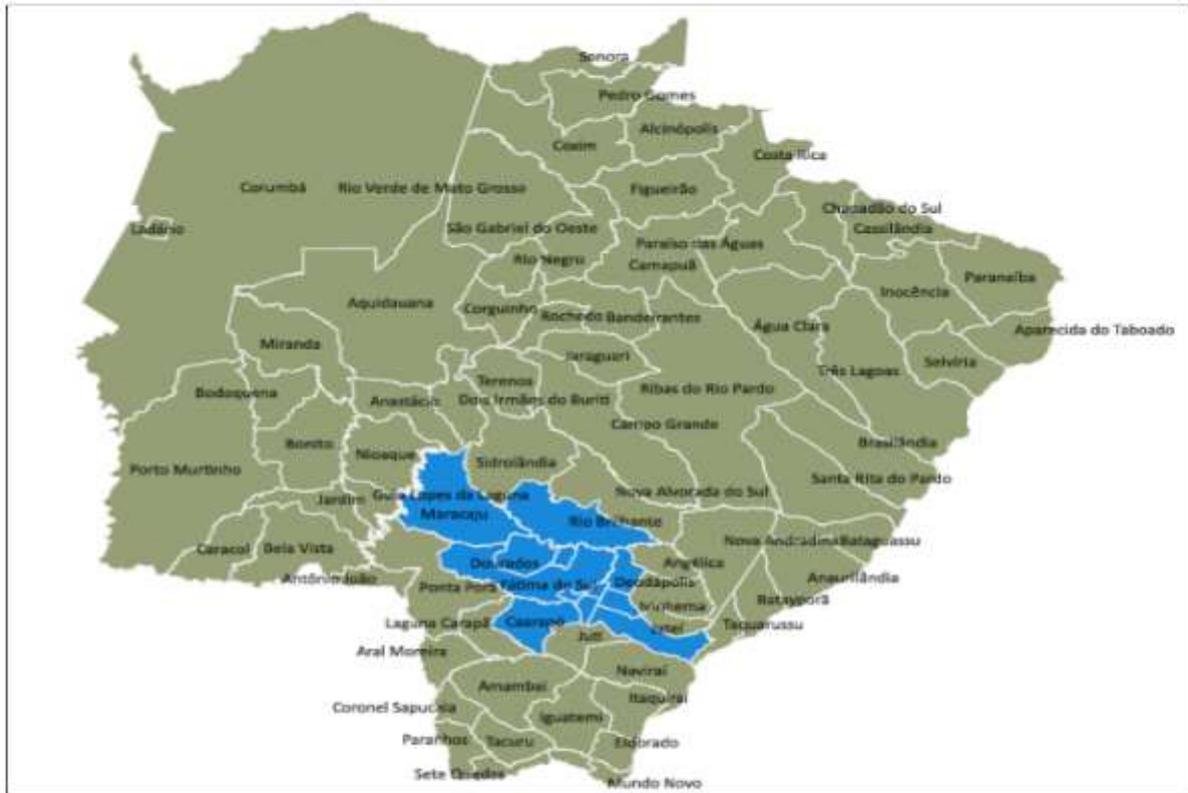
Figura 05 - Imagem do *Campus* Dourados.



Fonte: *Google maps* por Franz Mendes (2020).

Localizado na sede urbana do município de Dourados, o *Campus* ainda atende outros dez municípios em sua área de abrangência, sendo eles: Caarapó, Deodápolis, Douradina, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Itaporã, Jateí, Maracaju, Rio Brilhante e Vicentina. Na Figura 06, é apresentado a localização dos municípios da área de abrangência do *Campus*.

Figura 06 - Mapa da área de abrangência do *Campus* Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.



Fonte: IFMS (2020).

Localizados num raio inferior a cem quilômetros e com vias pavimentadas e de fácil acesso, esses municípios são atendidos com cursos presenciais, semipresenciais ou Educação a Distância (EaD), que são oferecidos em parcerias com as prefeituras locais.

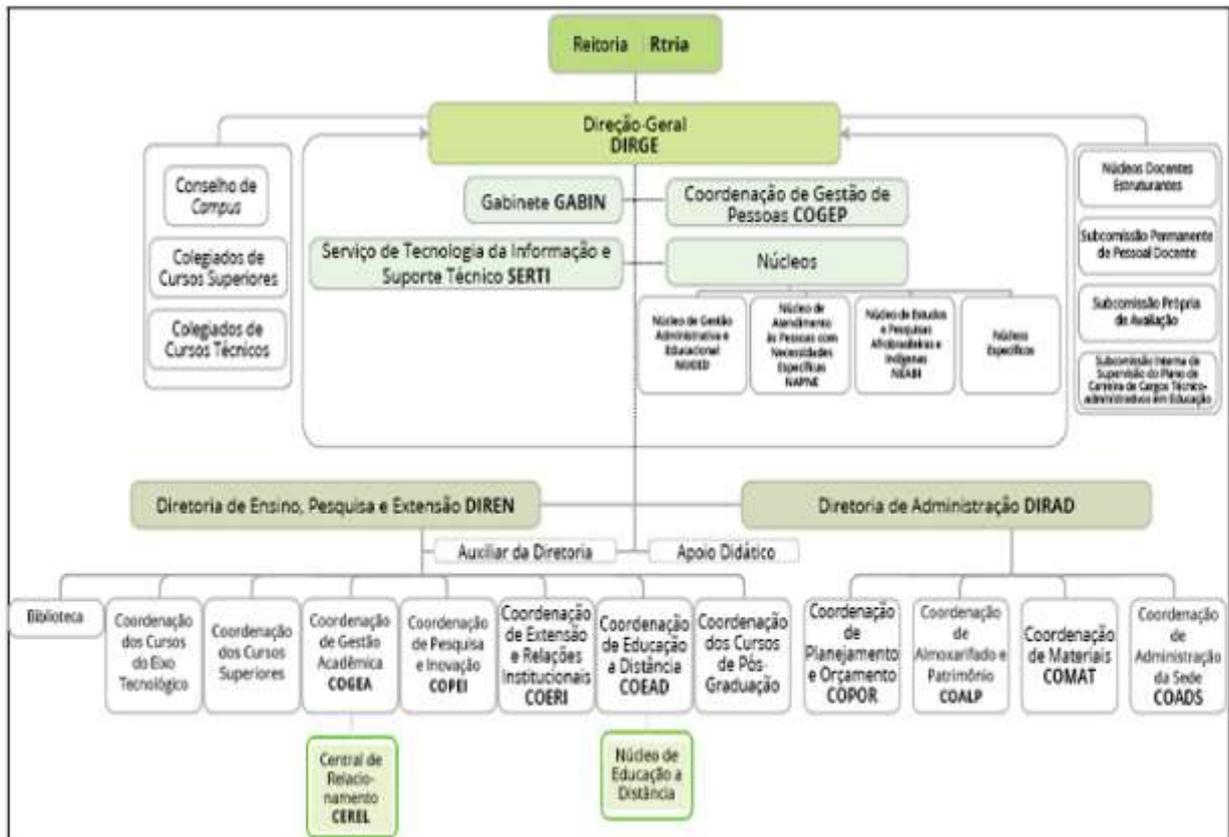
Quanto à sua localização geográfica, o município de Dourados está localizado na porção meridional do estado de Mato Grosso do Sul, tem área total de 4.086,237 km², sendo que a área urbana totaliza 40,68 km², segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O município tem nove distritos, sendo eles as localidades de Guaçú, Indápolis, Formosa, Itaum, Macaúba, Panambi, Picadinha, Vila São Pedro e Vila Vargas. Em seu território tem a presença dos biomas Cerrado e Mata Atlântica.

O município exerce grande influência regional, os cenários de desenvolvimento reservam para a cidade uma face privilegiada em sua posição geográfica que garante relevante papel central na geopolítica regional. Segundo IFMS (2020), em estudo realizado pela Diretoria de Planejamento (DIPLA), Dourados é uma das 39 cidades do Brasil com a

classificação de Capital Regional⁹ e se destaca regionalmente nas características empreendedoras de sua economia.

Conhecido o contexto histórico geográfico em que o *Campus* está inserido, passamos a apresentar a estrutura organizacional do *Campus* Dourados do IFMS, conforme ilustração da Figura 07.

Figura 07 - Organograma do *Campus* Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul



Fonte: IFMS (2021).

Como se pode visualizar na Figura 07, a estrutura organizacional do *Campus* Dourados é composta por: três direções sendo a Direção-Geral (DIRGE) a instância máxima do *Campus*, auxiliado pelo GABIN (Gabinete da Direção-Geral), pela COGEP (Coordenação de Gestão de Pessoas), pelo SERTI (Serviço de Tecnologia de Informação) e pelos Núcleos de atividades específicas. Subordinadas à Direção-Geral, está a DIRAD (Diretoria de Administração) que é auxiliado pela COPOR (Coordenação de Planejamento e Orçamento), COMAT (Coordenação de Materiais), COALP (Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio) e

⁹Cidade pólo ou Capitais regionais são cidades do interior distantes das grandes capitais que se destacam dentre os demais núcleos urbanos menores e exercem grande influência em seu entorno. Essas cidades são consideradas *verdadeiras capitais* devido ao forte comércio e prestação de serviços. IBGE (2020).

pela COADS (Coordenação de Administração da Sede) e também a DIREN (Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão), cujas coordenações vinculadas são: COERI (Coordenação de Extensão e Relações Institucionais), COPEI (Coordenação de Pesquisa e Inovação), COEAD (Coordenação de Educação a Distância), COGEA (Coordenação de Gestão Acadêmica), além das coordenações de eixo tecnológico e coordenações de cursos técnicos, superiores e de pós graduação.

3.4 A COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa documental foram efetuadas buscas no *site* institucional, que conta com ampla quantidade de documentos institucionais disponíveis para consulta. Esses dados são considerados dados secundários, ou seja, receberam tratamentos e estão disponíveis ao público. Também foram realizadas buscas em bancos de dados de Institutos de Pesquisas como: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), além de dados das Secretarias Estadual e Municipais de Educação.

O público alvo desta pesquisa foram os servidores públicos lotados no *Campus* Dourados do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), das carreiras dos cargos Técnicos Administrativos em Educação, e Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), bem como servidores temporários ou cedidos por outros órgãos e que desenvolveram funções análogas às das carreiras supracitadas.

O total dos servidores públicos alvo desta pesquisa, ou seja, o universo pesquisado foi composto por um total de 91 pessoas, que mantinham vínculo com o *Campus* no período da coleta de dados, compreendido entre os períodos de 25 de junho de 2021 a 06 de julho de 2021, conforme dados da Tabela 02. Para assegurar que a participação fosse de forma livre e voluntária, foi enviado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com as informações referentes à importância de participação na pesquisa. Tal termo está inserido ao final deste estudo, como Apêndice A.

Tabela 02 - Quantitativo de servidores do *Campus* Dourados em 06 julho/2021.

Categorias	Quantidades
Professor EBTT Efetivos	46

Técnicos Administrativos em Educação	37
Professores Temporários	6
Profissionais de outros órgãos, cedidos ao IFMS	2
Total	91

Fonte: Elaboração do autor (2021).

O instrumento utilizado para a coleta de dados na presente pesquisa foi a aplicação de um questionário, cujo modelo está inserido ao final como Apêndice B. Os estudos de Tavares (2010), e Dantas (2016), serviram como base para formulação do questionário desta pesquisa. Tavares (2010) ao pesquisar a motivação e o desempenho na administração pública de Cabo Verde, utilizou questionário semelhante para identificar o perfil dos servidores públicos daquele país. Dantas (2016), também adotou esse modelo de questionário em sua pesquisa, que visou a caracterização do perfil profissional e a formação dos egressos do curso de design, na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

A elaboração do questionário se deu em 04 etapas e foi realizada visando atender aos critérios e especificidades desta pesquisa:

i) Na primeira etapa, a formulação do questionário contou com 43 questões divididas em 03 partes, sendo a primeira com as questões com opções de respostas binárias (sim ou não), o qual buscou-se identificar o perfil de formação profissional e experiências de trabalho dos servidores em questão. O respondente assinalava a que melhor se encaixasse em seu perfil. Uma questão desta primeira etapa foi aberta para que o respondente descrevesse sua área de formação.

ii) A segunda etapa da formulação do questionário visou identificar a relação do respondente com o planejamento dentro da Instituição, bem como verificar a familiaridade dos mesmos com ferramentas administrativas utilizadas nos processos de planejamento. Nessa parte do questionário foram utilizadas questões fechadas em escala *tipo-likert*. Segundo Malhotra (2001), escalas desse tipo apresentam cinco variáveis de intensidade, segundo normalmente variando de 1 a 5.

iii) A terceira etapa da formulação do questionário consistiu em duas questões abertas. Nesta etapa, o respondente inseriu em poucas palavras, qual a sua visão para o *Campus* Dourados e o que ele achava que poderia melhorar no *Campus* Dourados nos próximos 08 anos. O período de 08 anos foi estabelecido como sendo o prazo de vigência dos Planos de

Desenvolvimento Institucional (PDI) atual e o próximo, cujo planejamento deve ser iniciado nos próximos anos.

iv) Para evitar que pudessem haver problemas de entendimento com o público alvo, a quarta etapa constituiu da validação do questionário. Assim, o mesmo foi submetido a avaliação de servidores docentes e técnicos administrativos, com experiência acadêmica e profissional na área de atuação desta pesquisa. O Quadro 07 mostra a formação e área de atuação dos envolvidos na verificação deste instrumento.

Quadro 07 - Experiência dos profissionais que validaram o questionário.

Categoria funcional	Experiência acadêmica e Profissional
Professor EBTT	Doutor em Administração, Mestre em Tecnologias Aplicáveis à Bioenergia, Especialista em Administração pública, gestão estratégica de negócios e Administração do terceiro setor. Graduado em Administração.
Técnico Administrativo em Educação	Mestre em Psicologia, Especialista em Gestão de Pessoas, Graduada em Psicologia. Atua como Psicóloga Organizacional e coordenadora de Gestão de Pessoas.
Técnico Administrativo em Educação	Mestre em Administração Pública, Especialista em Direito Público, Graduada em Direito. Atua como Assistente Administrativo e coordenadora de Almocharifado e Patrimônio
Técnico Administrativo em Educação	Especialista em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal, Graduada em Secretariado Executivo Bilingue e atua como Secretária Executiva no gabinete.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Para a validação deste questionário foram convidados três professores e três técnicos administrativos, sendo dois titulares e um suplente em cada categoria. Dois dos professores convidados alegaram dificuldades para responder por falta de tempo em razão de outros compromissos, por isso o quadro ficou com a atual formatação. Além de responder às questões propostas, os participantes opinaram quanto à formulação das questões, sugeriram novas questões e apresentaram pontos em que poderiam haver dúvidas entre os respondentes.

Acatadas as colaborações, o questionário foi apresentado no projeto desta pesquisa e submetido à banca de qualificação, que propôs novas alterações, tendo apresentado sugestões importantes para sua aplicação, como a separação de questões sobre o conhecimento e utilização das ferramentas administrativas, e ainda a utilização de escalas de 0,0 a 10,0 para avaliação das respostas.

Assim, o questionário continha 53 questões, divididas em duas partes, sendo a primeira uma coleta de dados, e a segunda parte uma pesquisa que captou o pensamento e

sentimento dos servidores em relação à temática proposta. O questionário foi enviado por e-mail para os 91 servidores, sendo respondido no prazo estipulado por 81. Os dados referentes a sexo, faixa etária, formação profissional, experiência profissional, tempo e forma de ingresso no IFMS e no *Campus* Dourados dos 10 servidores que não responderam à pesquisa, foram obtidos por meio de buscas no Sistema Integrado de Gestão Pública (SIGEPE), no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), na Plataforma Lattes, e em informações da Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP) do *Campus* Dourados. Assim, essa parte do questionário contou com informação precisa de todos os servidores¹⁰. Já a parte da pesquisa que buscou extrair o que os servidores pensam e como se sentem em relação ao tema pesquisado, foi dividida em 4 blocos, e obteve resposta de 81 dos 91 servidores.

Para pesquisas em populações pequenas, o ideal seria a realização de um censo¹¹. Contudo, considerando o caráter voluntário da pesquisa e que no período havia servidores em afastamento para capacitação, licença médica, férias e outros afastamentos, optou-se por trabalhar com amostragem representativa. Fink (1995) afirma que o tamanho da amostra se refere ao número de respondentes necessários para que os resultados obtidos sejam precisos e confiáveis e que o aumento do tamanho da amostra diminui a margem de erro.

Naturalmente existe uma fórmula para cálculo do tamanho da amostra, contudo existem diversos sites na internet que oferecem calculadora de tamanho de amostra e margem de erro. A amostragem das respostas obtidas garante confiabilidade superior a 95,00%, com margem de erro inferior 5,00%¹². Fink (1995) defende que o nível de confiança definido usualmente é de 95,00%, com margem de erro inferior a 5,00%.

Para captar o pensamento e sentimento em relação ao tema pesquisado, o questionário buscou avaliar três pontos chaves: Importância, Conhecimento e Participação. Para cada ponto chave, o respondente atribuiu notas de 0,0 (nenhum pouco importante) a 10,0 (extremamente importante).

¹⁰ Importante destacar que o caráter de anonimato de todos os respondentes foi preservado durante a aplicação do questionário e coleta de dados.

¹¹ A realização de censo em populações pequenas permite a obtenção de informações precisas do conjunto populacional, ao passo que a amostragem apresenta margens de erro.

¹² O cálculo da margem de erro e confiabilidade da amostra foi realizado no site: www.comento.com.br

A ferramenta utilizada para a aplicação do questionário foi o *Google Form*, ou Formulário *Google*. Mota (2019), destaca que o uso dessa ferramenta é cada vez mais crescente na realização de trabalhos acadêmicos. O autor destaca ainda que:

A grande vantagem da utilização do *Google Forms* para a pesquisa, seja ela acadêmica ou de opinião, é a praticidade no processo de coleta das informações. O autor pode enviar para os respondentes via e-mail, ou através de um link, assim todos poderão responder de qualquer lugar (MOTA, 2019, p. 03).

Além de ser uma ferramenta de uso gratuito, a escolha fundamenta-se pela familiaridade que os servidores do IFMS *Campus* Dourados têm com a ferramenta, visto que ela já é utilizada em pesquisas internas na instituição, além de inúmeras outras pesquisas que solicitam a participação dos servidores.

Para o tratamento dos resultados, as respostas geradas pelo questionário foram enviadas para uma planilha, onde foram somadas as notas atribuídas pelos respondentes a cada questão e calculadas médias para cada uma das respostas, além de médias para blocos formados por grupos específicos de respostas. O tratamento dos dados foi realizado utilizando o cálculo de média simples e optou-se pela utilização de planilha do google para o cálculo, pela facilidade de utilização e acesso. Para interpretação dos resultados foi utilizada escala de conceitos.

Fonseca-Silva (2020), defende que as médias acima de 8 são consideradas muito boas ou ótimas, ao passo que médias inferiores a 5 são ruins, e as classificadas dentro desse parâmetros são consideradas boas. Para responder às questões desta pesquisa realizou-se uma interpretação dos dados com vistas a atingir os objetivos específicos.

A questão referente à formação profissional foi respondida de forma aberta e enviada em documento de texto no *Google* documentos. Utilizando-se a extensão *Word Cloud Generator*, foi criada uma nuvem de palavras que representaram as áreas de formação dos servidores e inserida como ilustração na apresentação dos dados da pesquisa.

De acordo com Surveygizmo (2012), as nuvens de palavras são imagens que conseguem ilustrar uma leitura do senso comum, ainda que de forma superficial. Nessa representação, o tamanho de cada palavra indica sua frequência, que é admitida como fator da relevância de determinado tema.

Quanto às questões finais, os servidores puderam expressar sua visão de futuro em relação ao *Campus*, bem como descreveram o que achavam que poderia ser melhorado, e ainda a questão referente a experiências anteriores. As respostas foram utilizadas para reforçar as inferências qualitativas na resposta aos objetivos específicos, e também, para compor o Relatório Técnico, apresentado como Apêndice C ao final deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os dados obtidos com a aplicação do questionário, e buscamos responder aos objetivos específicos desta pesquisa.

No primeiro tópico apresentamos os dados referentes ao perfil profissional dos servidores do *Campus* Dourados, respondendo ao primeiro objetivo específico.

Na sequência, abordamos o segundo objetivo específico e abordamos a importância, conhecimento e participação no planejamento institucional. Dividido em 3 sub tópicos específicos, cada um reúne 2 blocos de questões que respondem o quanto os servidores conhecem, se importam e participam do planejamento no *Campus* Dourados.

Sobre a Importância, foi identificado o quão os servidores consideram importante o seu trabalho para a sociedade, para a instituição e para o alcance das metas institucionais. Também foi perguntado o quanto os mesmos consideram ser importante a participação de todos nas atividades de planejamento, o planejamento participativo, além de planejar a capacitação, abertura de novos cursos, novas vagas e ampliação da infraestrutura.

Sobre o conhecimento, foi perguntado o quanto os servidores conhecem o PDI, o Plano de Ação Específico, o Plano de Metas do IFMS, a missão e os valores institucionais, os objetivos e metas do *Campus* e da Coordenação em que atua, além do conhecimento sobre a gestão financeiro-orçamentária, o trabalho da gestão e o trabalho dos outros setores.

Sobre a participação, foi perguntado o quanto os servidores participam do planejamento das atividades que desenvolve, das metas do setor em que atua e da elaboração do PAE e do RAE, além de questionar se os mesmos se sentem capacitados para tais tarefas.

A pesquisa ainda relacionou sete ferramentas administrativas e perguntou aos servidores o quanto conhecem e o quanto utilizam tais ferramentas em suas atividades, e por fim, deixou opcional para que comentassem o que poderia ser melhorado no *Campus*, qual a sua visão de futuro para os próximos oito anos e para que fizessem considerações acerca da pesquisa.

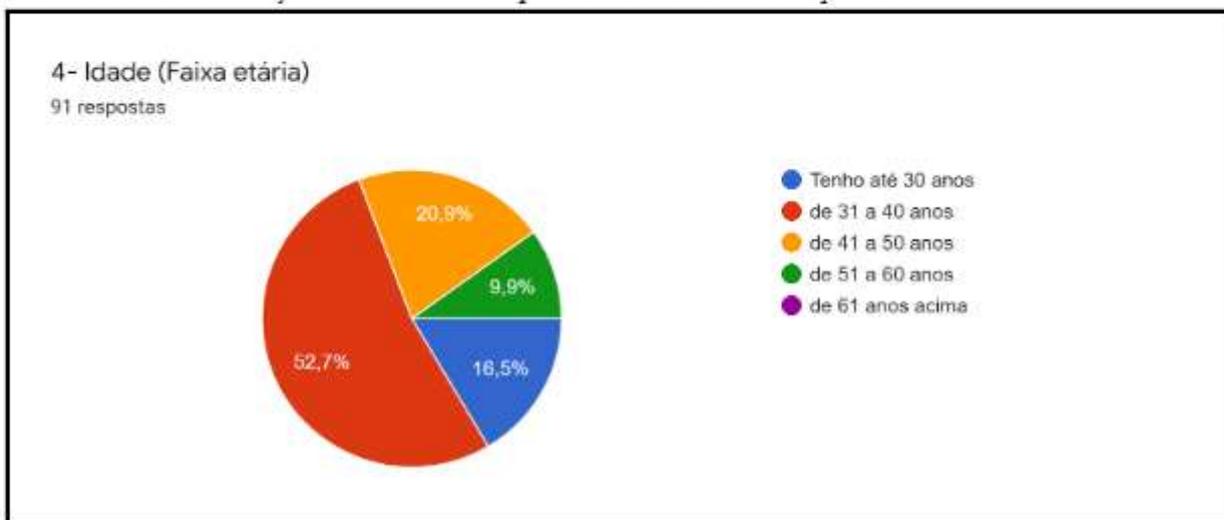
Fonte: Elaboração Própria (2021)

Quanto ao quadro de servidores do *Campus* Dourados do IFMS, a pesquisa identificou que é composto por 55 docentes e 36 técnicos administrativos, equivalente a 60,40% e 39,60%, respectivamente. Desse total, 51 são do sexo masculino e 40 são do sexo feminino.

Com base nos dados coletados, pode se dizer que o *Campus* Dourados possui uma força de trabalho jovem, no qual dois terços dos servidores possuem idade inferior a 40 anos. Outro ponto de destaque é que apenas 11,00% dos servidores tem idade superior a 50 anos, ou seja, pelos próximos 15 anos, apenas uma pequena parcela poderá se aposentar. Isso tem relevância para o fato de que esses servidores poderão requerer para que se inclua nos planos de desenvolvimento institucional melhorias em condições de infraestrutura para o seu ambiente de trabalho.

No Gráfico 01 é possível visualizar a distribuição dos servidores por faixa etária.

Gráfico 01- Distribuição dos servidores por faixa etária no *Campus* Dourados do IFMS.



Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ainda em relação ao perfil profissional, 47,30% dos servidores declararam ter menos de 10 anos de atuação profissional, seja dentro ou fora do Instituto Federal, outros 36,30% declararam ter entre 10 e 20 anos de atividade profissional. Em relação ao tempo de atuação no *Campus* Dourados, 51,60% declararam atuar na unidade há mais de 4 anos, ou seja, são servidores que tiveram oportunidade de participar e acompanhar o processo de elaboração do último PDI de 2018.

Destaca-se que 58,20% dos servidores ingressaram no *Campus* Dourados por meio de remoção ou redistribuição. Esses servidores públicos poderiam e estavam lotados em outros campi e até mesmo em outras instituições de ensino e optaram por trabalhar nessa unidade. A pesquisa não teve intenção de avaliar a satisfação dos servidores, mas de acordo com Menezes (2016), o índice de satisfação com o ambiente de trabalho aumenta consideravelmente após o servidor ser removido, especialmente quando ocorre a pedido.

Por fim, ao questionar sobre as atividades anteriores dos servidores, percebeu-se os mais variados ramos de atividades, desde pintor de paredes a empresários, de funcionários de sindicatos a escolas de aviação, de bancários a docentes de todos os níveis e áreas. A relação completa de atividades anteriormente desenvolvidas pelos servidores está descrita no relatório técnico disponível no Apêndice C. Os dados mostram ainda que 9,90% dos servidores estão em contrato temporário, ou cedidos de outros órgãos.

4.2 CONHECIMENTO, PARTICIPAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS PROGRAMAS DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

Para responder ao segundo objetivo específico, identificar o quanto os servidores conhecem, participam e dão importância às atividades relacionadas ao planejamento, as questões foram separadas em 6 blocos, sendo 2 blocos referentes ao conhecimento, 2 sobre importância e os últimos se referem à participação dos servidores nas atividades relacionadas ao planejamento. A média das respostas de cada pergunta que compôs o bloco, foi somada para elaboração de uma média geral que representa as respostas encontradas.

A pesquisa não visa definir rótulos quantitativos, dizendo se as médias encontradas são satisfatórias ou não, apenas estabelece médias baseadas nas respostas dos participantes, entretanto, chama atenção para médias iguais ou inferiores a 6, pois podem ser merecedoras de especial atenção. Fonseca-Silva (2020), considera como satisfatórias médias acima de 5. Nesse sentido, cabe à gestão definir a melhor forma de trabalhar com esses índices.

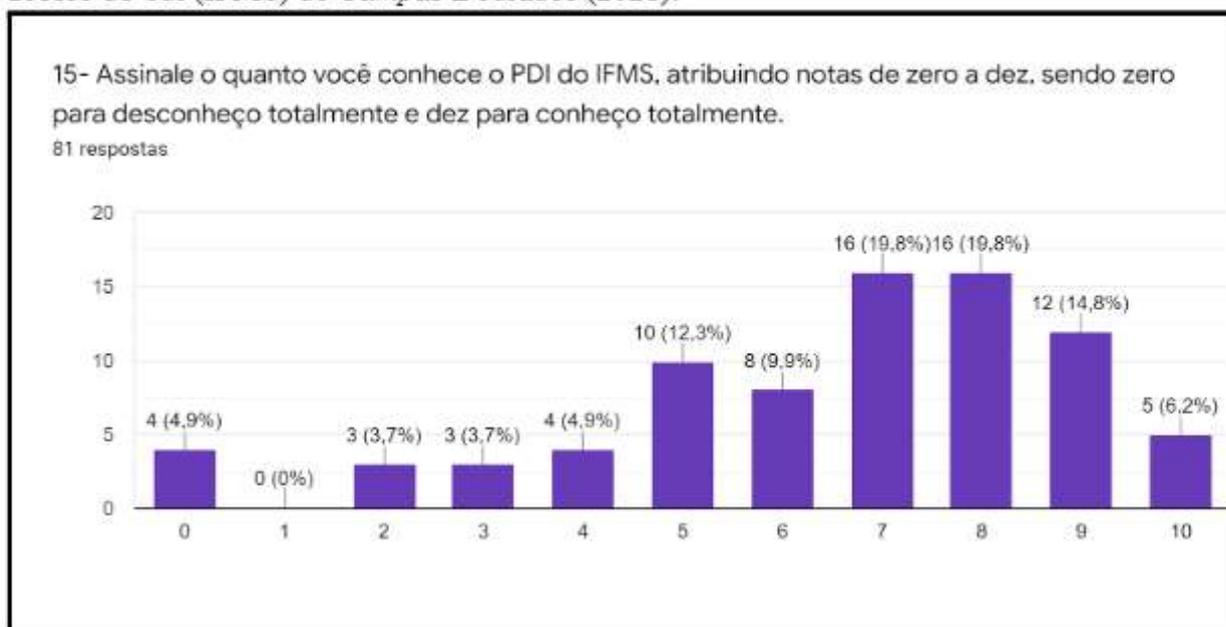
4.2.1 Avaliação quanto ao *Conhecimento*

Para a avaliação *conhecimento*, os servidores deveriam atribuir notas de 0,0 a 10,0, sendo 0,0 para desconheço totalmente e 10,0 para conheço totalmente.

Nesse grupo de questões, foi perguntado o quanto os servidores conhecem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); o Plano de Ação Específico (PAE); o Plano de Metas do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS); a Missão e os Valores Institucionais; os Objetivos e Metas do *Campus* e da Coordenação em que atua; além do conhecimento sobre a Gestão financeiro-orçamentária; o trabalho da gestão e o trabalho dos outros setores.

A primeira questão nesse bloco refere-se ao *conhecimento* do PDI. A nota média de avaliação nesse quesito foi 6,51 sendo que a maior parte das notas (39,60%) ficaram entre 7,0 e 8,0. O Gráfico 02 mostra os quanto os servidores do *Campus* Dourados conhecem o PDI.

Gráfico 02 - Conhecimento em relação ao PDI – Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) do *Campus* Dourados (2021).

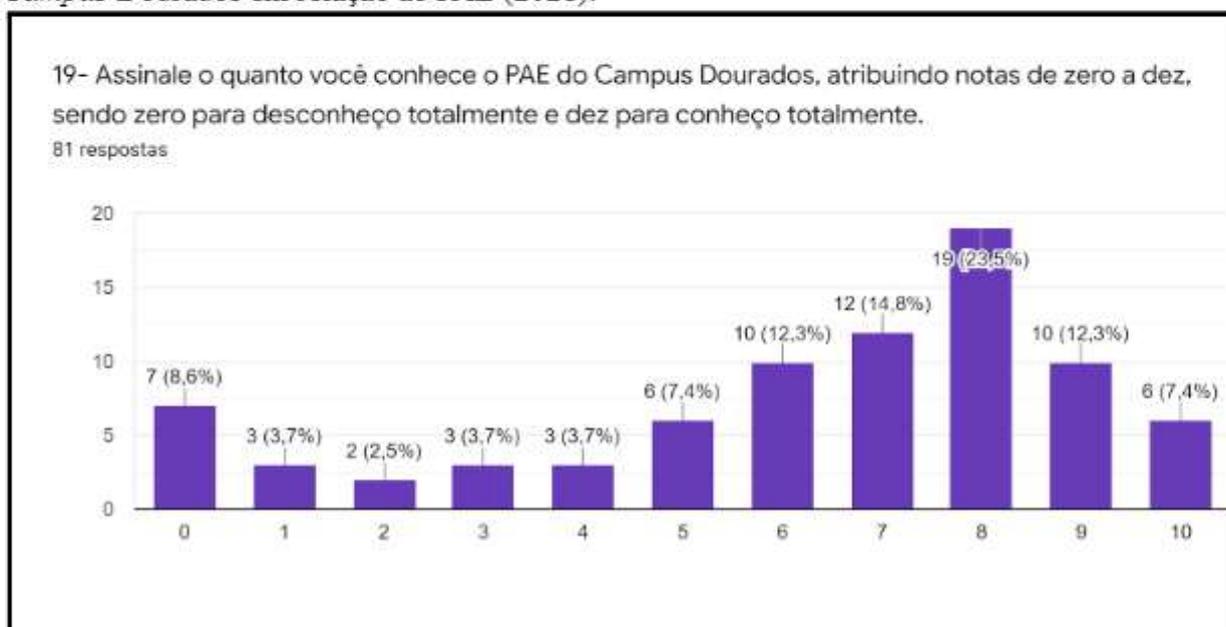


Fonte: Elaboração Própria (2021).

De acordo com o Gráfico 02, é possível observar que há servidores que alegam desconhecimento total do PDI da Instituição. Sordi (2019), garante que o PDI assume um papel importante no contexto da IES, tanto por suas funções legais quanto pela possibilidade de servir como base ou ser o próprio planejamento da instituição, por isso, é importante verificar porque o PDI apresenta certo desconhecimento para alguns servidores do *Campus*.

Em relação ao Plano de Ação Específico do *Campus* Dourados, o número de servidores que alegam pouco ou nenhum conhecimento ainda é maior. Como pode ser observado no Gráfico 03.

Gráfico 03 - Conhecimento dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus* Dourados em relação ao PAE (2021).



Fonte: Elaboração Própria (2021).

De acordo com o Gráfico 03, praticamente um terço dos servidores não conhecem ou conhecem muito pouco o Plano de Ação Específico do *Campus*, tendo atribuído nota igual ou inferior a 6 nesse quesito. Destaque ao fato de 8,6% alegarem desconhecimento total.

Para identificar o conhecimento dos servidores em relação aos programas de Planejamento Institucional, foi criado um bloco com questões referentes ao Conhecimento do PDI; o Conhecimento do Plano de Metas do IFMS; o conhecimento do PAE do *Campus*; o conhecimento dos objetivos e metas do *Campus*; e o conhecimento dos objetivos e metas do setor em que o servidor atua. A média apurada em cada questão, bem como a média geral do bloco está apresentada na Tabela 03. Conhecer detalhadamente uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico proporciona uma base teórica necessária para otimizar sua aplicação (OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA, 2019).

Tabela 03 - Conhecimento dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus* Dourados em relação ao Planejamento Institucional (2021).

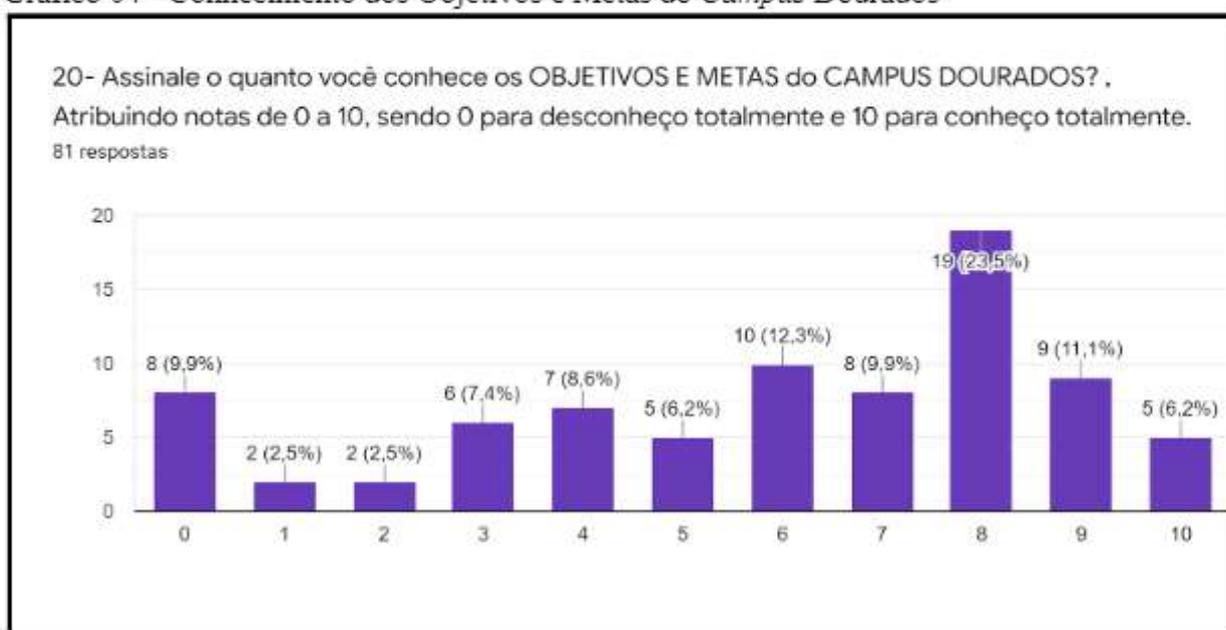
Questão	Descrição	Média
15	Conhecimento do PDI	6,51
16	Conhecimento do Plano de Metas	6,21
19	Conhecimento do PAE do <i>Campus</i>	6,22

20	Conhecimento do Objetivos e Metas do <i>Campus</i>	5,88
21	Conhecimento dos Objetivos e Metas do setor em que atua	7,60
	Média do bloco	6,48

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao analisar a Tabela 03, percebe-se que os servidores conseguem captar melhor os objetivos e metas do setor em que atua diretamente, em detrimento dos objetivos e metas do *Campus*, em que 40 servidores atribuíram notas iguais ou inferiores a 6, como pode ser observado no Gráfico 04. Merece destaque o fato de o PDI e o Planos de Metas institucionais serem mais conhecidos que o PAE e os objetivos e metas do *Campus*. Os gráficos de cada uma das questões estão disponíveis no Apêndice D - Apresentação dos dados da pesquisa.

Gráfico 04 - Conhecimento dos Objetivos e Metas do *Campus* Dourados



Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ainda em relação ao conhecimento, um bloco de questões foi pensado visando identificar o quanto os servidores conseguem ter uma visão Sistêmica em relação ao *Campus*. Elaborou-se questões referente ao conhecimento da gestão financeira e orçamentária do *Campus*, do trabalho dos outros setores e do trabalho da gestão para promover o crescimento e expansão do *Campus*, com vistas a perceber o quanto os servidores conseguem enxergar o todo dentro do *Campus*. As médias de cada resposta, bem como a média geral do bloco estão detalhadas na Tabela 04, que representa a visão sistêmica dos servidores.

Tabela 04 - Visão Sistêmica dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus* Dourados (2021).

Questões	Descrição	Média
23	Conhecimento da Gestão Financeiro-Orçamentária	6,79
24	Conhecimento do Trabalhos dos outros setores	6,59
22	Conhecimento do Trabalho da Gestão	7,70
	Média do bloco	7,02

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao observar a Tabela 04, se percebe que os servidores conseguem ter uma visão geral do *Campus*, pois conhecem a realidade financeiro-orçamentária, e principalmente o trabalho da gestão. Todas as questões deste bloco apresentaram médias consideradas boas, entretanto, cabe destacar que para a questão 22 houve 18 servidores alegando conhecer muito pouco o trabalho da gestão, e na questão 23 teve 27 servidores declarando baixo conhecimento, incluindo 5 servidores que disseram desconhecimento total.

4.2.2 Avaliação quanto à *Importância*

Sobre a avaliação de *importância*, para o quão consideram importantes os seus trabalhos para a sociedade, para a instituição, para o alcance das metas institucionais, os servidores deveriam atribuir notas de 0,0 a 10,0 sendo 0,0 para nem um pouco importante e 10,0 para extremamente importante. Também foi perguntado o quanto os mesmos consideram ser importante a participação de todos nas atividades de planejamento e o planejamento participativo, além de planejar capacitação, abertura de novos cursos, novas vagas e ampliação da infraestrutura.

Para identificar a percepção da importância institucional, foi criado um bloco de questões que identificam a percepção da importância do trabalho para a sociedade, para a Instituição e para o alcance das metas institucionais, além do conhecimento da missão e dos valores institucionais. Sordi (2019), diz que o PDI possui importância que transpassa por diferentes dimensões, na medida em que, além das finalidades legais, suas disposições possibilitam e estimulam o planejamento e a gestão.

As médias obtidas em cada questão, bem como a média geral do bloco, estão representadas na Tabela 05.

Tabela 05- Percepção da Importância Institucional dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus Dourados* (2021).

Questões	Descrição	Média
12	Importância do Trabalho para a Sociedade	9,36
13	Importância do Trabalho para o IFMS	9,31
14	Importância do Trabalho para o alcance das metas do IFMS	8,90
17	Conhecimento da Missão Institucional	8,19
18	Conhecimento dos Valores Institucionais	7,89
Média do bloco		8,73

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao observar a Tabela 05 é possível perceber que os servidores veem maior importância em seu trabalho para a sociedade que para a Instituição ou alcance das metas, o que seria reflexo do menor conhecimento dos mesmos sobre a missão e os valores institucionais. Todas as questões deste bloco foram bem pontuadas, com destaque para as questões 12 e 13 em que mais de 55 servidores (57,89%) atribuíram nota máxima. Chama atenção também o fato de 11 servidores (11,57%) alegarem pouco ou nenhum conhecimento da missão e dos valores institucionais nas questões 17 e 18 (Apêndice D).

Para verificar a importância dada ao planejamento, foram somadas as avaliações referentes à importância da participação na elaboração do PAE, a importância do planejamento participativo, e a importância de se planejar novas vagas para os cursos existentes, novos cursos e a ampliação da infraestrutura. A Tabela 06 apresenta as médias dos questionamentos levantados e a média geral do bloco.

Tabela 06- Percepção da importância dada ao planejamento pelos servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus Dourados* (2021).

Questões	Descrição	Média
42	Importância de todos participar da elaboração do PAE	8,94
46	Importância do planejamento Participativo	9,44
47	Importância de Planejar novas vagas nos cursos existentes	9,36

48	Importância de planejar abertura de novos cursos	9,47
49	Importância do planejamento de ampliação da infraestrutura	9,62
Média do Bloco		9,36

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os dados da Tabela 06 mostram que os servidores veem como muito importante o planejamento no *Campus*, tendo o bloco atingido média em 9,36. A divergência entre as respostas das questões 42 e 46, mostram que mais que participar na elaboração do PAE, os servidores querem espaço para participação em outras decisões. Apesar das avaliações muito boas deste bloco, vale lembrar que ainda há servidores que dão pouca importância ao planejamento (Apêndice D).

4.2.3 Avaliação quanto à *Participação*

Para identificar o envolvimento dos servidores com o planejamento no *Campus*, os mesmos deveriam atribuir notas de 0,0 a 10,0 para cada questão, sendo 0,0 para nunca participo e 10,0 para participo sempre, exceto a questão referente à capacitação em que 0,0 equivale a nem um pouco capacitado e 10,0 extremamente capacitado. Foram criados 2 blocos de questões. O primeiro referiu-se à participação nas atividades relacionadas ao planejamento, e um segundo bloco que avaliou a capacitação para realizar tais atividades. Vale lembrar que de acordo com os cronogramas de elaboração do PDI 2019-2023, foram disponibilizadas diversas oportunidades de participação da comunidade interna e externa, seja por meio de comissões, como delegados ou participação em audiências públicas. Da mesma forma, a elaboração do PAE é responsabilidade da Direção-Geral (DIRGE), mas a elaboração ocorre em conjunto com as coordenações e pessoas interessadas (IFMS, 2018b).

Quanto à *participação*, foram elaboradas questões que representam a participação no planejamento das atividades que desenvolve, participação na elaboração do Plano de Ação Específico (PAE), participação na elaboração das metas do setor em que trabalha e participação na avaliação da execução das atividades planejadas ou elaboração do relatório anual específico RAE. Os dados estão descritos na Tabela 07 e mostram que a participação é maior no planejamento das próprias atividades, principalmente porque os docentes fazem o planejamento das aulas.

Tabela 07 - Participação dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus* Dourados nas atividades de planejamento (2021).

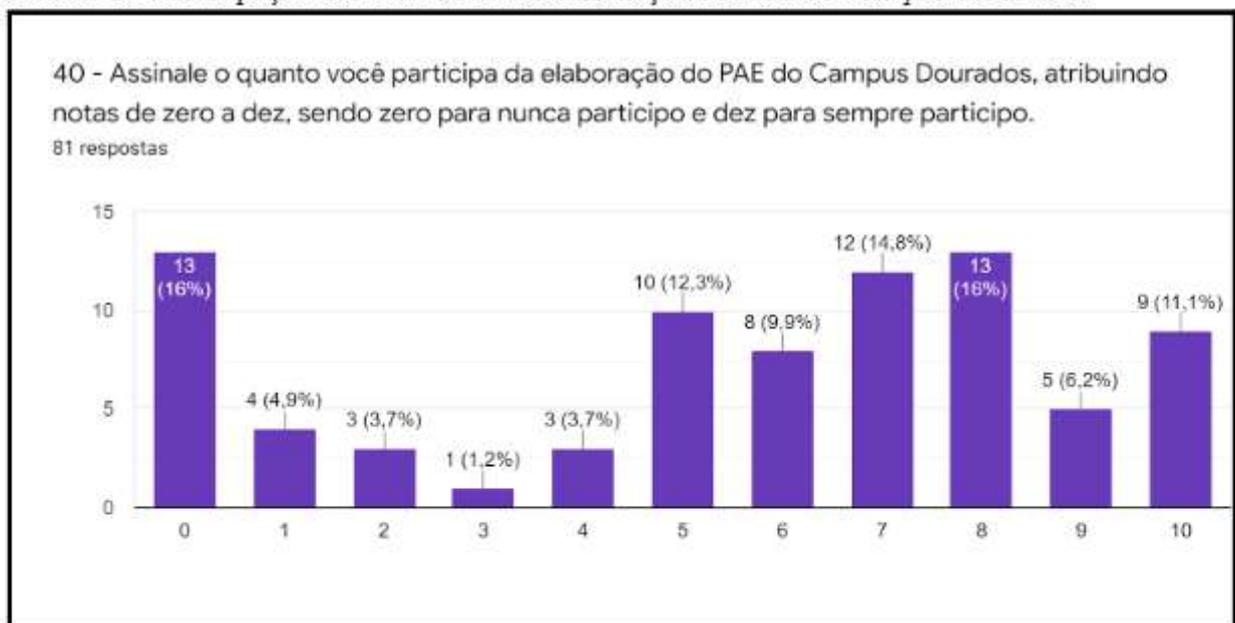
Questões	Descrição	Média
39	Participa do planejamento das atividades que executa?	8,42
40	Participa da elaboração do Plano de Ação Especifico (PAE)?	5,51
41	Participa da elaboração das metas do seu setor de trabalho?	6,68
50	Participa da elaboração do Relatório Anual Especifico RAE?	5,77
Média do Bloco		6,59

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Em relação à elaboração do PAE, a média foi a mais baixa identificada na pesquisa 5,51 sendo que 13 servidores relataram nenhuma participação em relação ao Relatório Anual Especifico (RAE), apesar da média estar um pouco melhor, 17 servidores alegaram não participar, e outros 20 disseram participar muito pouco.

No Capítulo 05 é apresentado uma ferramenta e um plano de ação para identificar as possíveis causas dessa baixa participação. A participação dos servidores na elaboração do PAE do *Campus* Dourados pode ser observada no Gráfico 05. Os gráficos com respostas das demais questões do bloco, bem como de todas as questões da pesquisa estão disponíveis no Apêndice D: Apresentação dos dados da pesquisa.

Gráfico 05-Participação dos servidores na elaboração do PAE do *Campus* Dourados.



Fonte: Elaboração Própria (2021).

Como pode ser observado no Gráfico 05, 13 pessoas alegam não participar na elaboração do PAE, e outros 29 disseram participar pouco, com respostas variando entre 1 a 6. Também é pequeno o número de servidores que alegam participar sempre, sendo as notas máximas 9 e 10 atribuídas por apenas 14 servidores, quase o mesmo número dos que nunca participam. Importante lembrar que entre os servidores que participaram da pesquisa, 21 disseram exercer cargos de gestão ou confiança.

Outro quesito avaliado em relação à participação, foi a capacidade de participar das ações de planejamento. Questões deste bloco visou identificar o quanto os servidores se sentem capacitados para realizar atividades de planejamento, o quanto acham importante planejar e receber capacitação. A Tabela 08 apresenta os dados referente a capacidade dos servidores do *Campus* Dourados participarem de ações de planejamento.

Tabela 08 - Capacidade dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do *Campus* Dourados de participar das ações de planejamento (2021).

Questão	Descrição	Média
43	Se sente capacitado a realizar atividades de planejamento?	7,46
44	Considera importante o planejamento de capacitação para todo servidor?	9,42
45	Considera importante que todo servidor receba capacitação para utilização das ferramentas de gestão e planejamento?	8,98
Média do bloco		8,62

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Apesar de grande parte se sentir capacitado, como pode ser observado na Tabela 08, há ainda 18 servidores, entre os respondentes da pesquisa, que se sentem pouco capacitados para atividades de planejamento. E para mais de 70 participantes, é muito importante planejar e receber capacitação.

4.3 CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Para atingir o terceiro objetivo específico, de verificar o quanto os servidores conhecem e utilizam as ferramentas administrativas, foi inserido no questionário 7 ferramentas para que avaliassem o quanto conhecem, em escala de 1 a 5, sendo 1 para desconhecimento totalmente e 5 para conhecimento totalmente. Da mesma forma, quanto a utilização, as

escalas foram 1 para nunca utilizei e 5 para utilizo sempre. As ferramentas administrativas que foram consultadas nesta pesquisa: Planilha 5W2H; Matriz de priorização GUT; *Brainstorming* ou Tempestade de ideias; Matriz SWOT; Diagrama de Ishikawa ou outra ferramenta que determine causa e efeito; *Balanced Scorecard*; e Metas SMART.

4.3.1 Planilha 5W2H

A planilha 5W2H, ou plano de ação é uma ferramenta prática que permite, por meio de respostas a questões simples, identificar dados e rotinas mais importantes. De acordo com Silva, *et al* (2013, p. 3), "A ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA¹³, principalmente na fase de planejamento."

Polacinski, *et al* (2012), descrevem que a ferramenta consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível. Entre os servidores do *Campus* Dourados, a ferramenta é conhecida parcial ou totalmente por 39,50% dos participantes da pesquisa, ao passo que 46,90% alegaram desconhecer totalmente. Quanto à utilização, 7,40% disseram utilizar sempre ou muitas vezes a ferramenta, ao passo que 67,90% disseram nunca ter utilizado.

A Tabela 09 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 09 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta 5W2H.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	40	8	2	17	14	81
Utiliza	55	8	12	3	3	81

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Como pode ser observado na Tabela 09, é grande o número dos servidores que desconhecem a ferramenta, e mesmo entre aqueles que a conhecem, o número dos que a

¹³ PDCA é um método de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. Consiste no anagrama P (plan – planejar); D (do – fazer); C (check – verificar); A (act – agir) (ANDRADE, 2003).

utilizam é pequeno. Esses dados, assim como os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

4.3.2 GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

A matriz de priorização GUT, que, de acordo com Bastos (2014), foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais. O objetivo dessa técnica é definir prioridades para orientar decisões complexas e com múltiplas alternativas de ações. Hékis et. al (2013, p.23) afirmam que essa ferramenta responde racionalmente às questões “o que devemos fazer primeiro?”, e “por onde devemos começar?”.

Dessa forma, o primeiro passo é qualificar os problemas, e atribuir uma pontuação correspondente às variáveis estabelecidas na matriz, para priorizar as ações, considerando a Gravidade, Urgência e Tendência de um determinado problema. A Figura 09 mostra uma representação gráfica de como priorizar utilizando a ferramenta.

Figura 09 - Representação gráfica da ferramenta GUT.

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito
4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = Não irá mudar

Fonte: Proflogistica.blogpost.com

O processo de utilização da ferramenta consiste em atribuir pontos a cada item específico e depois multiplicar os mesmos. Ao final terá uma pontuação que varia de 1 a 125, sendo que as maiores pontuações devem ser priorizadas. Entre os participantes da pesquisa, 37,00% disseram que conhecem parcialmente ou totalmente a ferramenta, já quanto a

utilização, 53,00% alega desconhecer totalmente. Quanto à utilização apenas 6,20% relata utilizar sempre ou muitas vezes, ao passo que 74,10% diz que nunca utilizou.

A Tabela 10 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 10 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta GUT.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	42	8	2	20	9	81
Utiliza	60	8	7	3	2	81

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Como pode ser verificado na Tabela 10, a ferramenta ainda é muito pouco conhecida e utilizada entre os servidores do *campus*. Esses dados, assim como todos os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

4.3.3 *Brainstorming* ou tempestade de ideias

A ferramenta *Brainstorming* ou tempestade de ideias tem como objetivo auxiliar um grupo de pessoas a formular o máximo de ideias possíveis, num curto espaço de tempo. De acordo com Harris (2002), esta técnica é eficaz quando tem como propósito solucionar um problema específico, e se faz necessária grande quantidade de ideias.

Esta foi a ferramenta mais conhecida pelos servidores, tendo alcançado o percentual de 59,20% de participantes que a conhecem total ou parcialmente, ao passo que apenas 29,60% alegaram desconhecer totalmente. Quanto à utilização, 22,20% alega utilizar frequentemente, ao passo que 48,10% nunca utilizou.

A Tabela 11 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 11 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta *Brainstorming*.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	24	5	4	21	27	81

Utiliza	39	9	15	9	9	81
---------	----	---	----	---	---	----

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Observando a Tabela 11, é possível verificar que a ferramenta é conhecida pela maioria dos servidores, contudo, sua utilização ainda é pequena. Esses dados, assim como os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

4.3.4 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta que permite fazer uma análise de cenários a partir de quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das ferramentas mais práticas e comuns nas instituições voltadas ao pensamento estratégico, pois permite acompanhar os cenários em constante mudança.

Pelos dados levantados, esta ferramenta é conhecida total ou parcialmente por 60,50% dos servidores, ao passo que 29,60% alega desconhecer totalmente. Já quanto à utilização, 11,10% diz utilizar sempre ou muitas vezes, já 55,60% nunca utilizou.

A Tabela 12 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 12 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta matriz SWOT.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	24	4	4	22	27	81
Utiliza	45	13	14	4	5	81

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Observando a Tabela 12, se percebe que esta ferramenta é conhecida pela maioria dos servidores, apesar de ainda ser alto o número dos que desconhecem totalmente e muito baixo o número dos que utilizam. Esses dados, assim como os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

4.3.5 Diagrama de Ishikawa “espinha de peixe”

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe, é uma ferramenta que relaciona as causas dos 6 Ms (Máquina, Método, Meio Ambiente, Mão de Obra, Matéria-prima e Medida). É composto por um eixo principal que norteia o andamento dos processos, e por sub-eixos os 6 Ms, que detalham cada um desses, a estrutura assemelha-se a um peixe. Para Ishikawa (1993 p. 65), “processo é um conjunto de fatores de causa, precisa ser controlado para que se obtenham bons produtos e efeitos”.

No *Campus Dourados* 27,20% dos servidores disseram conhecer a ferramenta, já outros 55,60% alegaram desconhecer totalmente. Em relação a utilização, 8,70% disseram que utilizam e outros 81,50% disseram nunca ter utilizado tal ferramenta.

A Tabela 13 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 13 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta matriz Diagrama de Ishikawa.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	44	9	6	11	11	81
Utiliza	66	8	5	0	2	81

Fonte: Elaboração Própria (2021).

A observação da tabela 13 permite verificar que o conhecimento dessa ferramenta, assim como as anteriores, é bem pequeno e que, ela quase nunca é utilizada pelos servidores. Esses dados, assim como os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

4.3.6 *Balanced Scorecard* BSC

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS), Robert Kaplan e David Norton. De acordo com Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* (BSC), ou Sistema de Medidas Balanceadas, é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir

a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global da organização.

A ferramenta foi adaptada para utilização em vários tipos de organizações, e vários autores criaram perspectivas adicionais, entre as quais, Vasconcelos e Vasconcelos (2019), dizem que para as organizações usarem o BSC, existem duas tarefas principais. Primeiramente, é necessário preparar um *scorecard* e depois fazer bom uso dele. Os autores também propõem que as perspectivas originais sejam alteradas ou ampliadas, de acordo com a realidade de cada instituição.

No *Campus Dourados*, a ferramenta é conhecida por 37,10% dos servidores, ao passo que 45,70% alega desconhecer totalmente. Já quanto à utilização, o percentual de servidores que disseram utilizar foi 1,20%, enquanto outros 72,80% relataram nunca ter utilizado a ferramenta, fazendo desta a ferramenta menos utilizada no *Campus*.

A Tabela 14 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 14 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta *Balanced Scorecard*.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	37	8	2	22	8	81
Utiliza	58	12	9	0	2	81

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Pela Tabela 14 é possível perceber que a ferramenta quase nunca é utilizada, e assim como as demais, o conhecimento da mesma é pequeno entre os servidores. Esses dados, assim como os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

4.3.7 Metas SMART

A última ferramenta questionada se os servidores conhecem e utilizam, foi o método SMART para elaboração de metas, que foi desenvolvida nos anos de 1950 e consiste numa metodologia para validação de objetivos e metas, de modo que possam ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Apesar de parecer simples, a elaboração de

objetivos e metas dentro da metodologia SMART, ainda causa muitas dúvidas entre os usuários da ferramenta. Segundo Steffens e Cadiat (2016), a falta de compreensão clara quanto ao significado de cada palavra do anagrama gera muita confusão, e acaba levando a criação de metas que parecem ser Smart, mas com indicadores inúteis, e que não contribuem com o monitoramento dos objetivos e metas. O Quadro 08 mostra exemplos de metas que atende a metodologia SMART, e uma que apesar de parecer, não é uma meta SMART.

Quadro 08 - Exemplos de Metas Smart e Não Smart.

Meta Smart	Meta que parece ser Smart
Efetuar a matrícula de 160 estudantes no curso técnico integrado em informática para internet conforme resultado do edital de seleção.	Desenvolver 8 ações objetivando a ampliação e padronização da rede lógica do <i>Campus</i> Dourados.

Fonte: Elaboração Própria (IFMS 2020).

Ao observar o quadro, é possível perceber que a primeira meta atende aos critérios SMART. É específica quanto ao que se pretende, fácil de ser mensurada, possível ser atingida, tem relevância evidente e temporalidade definida com o resultado do edital. Quanto à segunda meta, não é específica pois refere-se à ampliação e padronização e devendo ser dividida em duas metas diferentes, outro ponto que não atende é o número de ações que é irrelevante para o sucesso das metas, também não permite mensurar o quanto se ampliou ou padronizou a rede de lógica pretendida.

As metas SMART devem ser claras e objetivas. Devem ser evitadas palavras como “pelo menos”, “no mínimo”, ou qualquer outra que deixem dúvidas quanto ao que se pretende com a meta, ou como medir seu desempenho (STEFFENS; CADIAT, 2016).

No *Campus* Dourados, a ferramenta é conhecida por 32,10% dos participantes da pesquisa, e desconhecida totalmente por 45,70%, já quanto à utilização, 5,00% relataram utilizar a ferramenta, enquanto outros 76,50% disseram nunca ter utilizado.

A Tabela 15 apresenta em números a quantidade de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta.

Tabela 15 - Número de servidores que conhecem e utilizam a ferramenta Metas SMART.

Grau/Conhecimento e utilização	1	2	3	4	5	Total
Conhece	36	12	7	19	7	81

Utiliza	62	7	8	2	2	81
---------	----	---	---	---	---	----

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Observando a tabela podemos verificar que o conhecimento e utilização da ferramenta é muito pequeno entre os servidores, apesar desta ser uma ferramenta extremamente importante para a elaboração dos Planos de Ação Específico. Esses dados, assim como os dados na pesquisa estão disponíveis em gráficos no Apêndice D, Apresentação dos dados da pesquisa.

A Tabela 16 apresenta um comparativo entre quanto as ferramentas são conhecidas e utilizadas no *Campus Dourados*, considerando as respostas pontuadas com 4 ou 5, ou seja, conhecidas e utilizadas muito ou sempre. O quadro mostra ainda o percentual de servidores que alegam ter desconhecimento total das ferramentas apresentadas.

Tabela 16 - Conhecimento e utilização das ferramentas administrativa.

Ferramenta	Servidores que conhecem	Servidores que utilizam	servidores que desconhecem totalmente
Planilha dos 5W2H	39,50%	7,40%	46,90%
Matriz de priorização GUT	37,00%	6,20%	53,00%
<i>Brainstorming</i>	59,20%	22,20%	29,60%
Matriz SWOT	60,50%	11,10%	29,60%
Diagrama de Ishikawa	27,20%	8,70%	55,60%
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	37,10%	1,20%	45,70%
Metas SMART	32,10%	5,00%	45,70%

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao verificar a Tabela 16, pode-se perceber que a ferramenta menos conhecida dos servidores é o Diagrama de Ishikawa, já a mais conhecida é a matriz SWOT. Por outro lado, a ferramenta mais utilizada foi *brainstorming* e a menos utilizada foi o *balanced scorecard*. Com base nos dados apresentados no quadro, constata-se que os servidores conhecem muito pouco as ferramentas apresentadas, e utilizam menos ainda em suas atividades cotidianas.

Tais aspectos revelam a necessidade de cursos e treinamentos para que os servidores consigam utilizar determinadas ferramentas em sua rotina, de forma a facilitar e agilizar os

trabalhos administrativos, cabendo a gestão avaliar se é uma demanda institucional ou específica de determinados servidores. As ferramentas apresentadas, auxiliam neste contexto, mas é preciso atenção da Instituição tanto para disponibilizá-las quanto para treinar os servidores, conforme necessidade de cada setor.

5 SUGESTÕES PARA MELHOR PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

Como resultado desses objetivos, esta pesquisa se propôs a apresentar sugestões que pudessem resultar em melhorias para a elaboração do Plano de Ação Específico (PAE) do *Campus* Dourados e construção do próximo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). De acordo com Lúbe Filho (2018), para melhorar o desempenho de qualquer instituição, é indispensável uma estratégia bem definida.

Assim, a pesquisa também perguntou aos servidores o que poderia ser melhorado no *Campus* Dourados e qual a visão deles para o *Campus* nos próximos oito anos, prazo de vigência do PDI atual e vindouro. Com base nas respostas dos servidores e das médias anteriormente citadas, analisamos o cenário posto, por meio da utilização da ferramenta matriz SWOT, e identificamos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que poderão ser utilizadas pela gestão, para melhoria da participação nos programas de planejamento institucional.

O Quadro 09 apresenta uma síntese da visão de futuro e das sugestões de melhorias apresentadas pelos servidores. No quadro, foram utilizadas as palavras ditas pelos próprios servidores, eliminando repetições, ainda que de palavras sinônimas. A íntegra das respostas será apresentada no relatório técnico, Apêndice C desta pesquisa.

Quadro 09 - Síntese da Visão de futuro e sugestão de melhorias apresentadas pelos servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – *Campus* Dourados.

Visão na perspectiva dos servidores	O que pode ser melhorado no <i>Campus</i>
<p><i>Uma instituição de referência no ensino técnico e tecnológico, de forma gratuita, onde o respeito à diversidade e a inclusão social sejam constantes, onde a democratização das vagas ocorra de forma natural, com transversalidade e interculturalidade curricular, para promover uma formação mais humanizada.</i></p> <p><i>Um local mais democrático, onde as ideias possam ser debatidas e haja maior participação na tomada de decisões, onde o planejamento seja democratizado com participação da comunidade e alinhamento das metas e missão institucional.</i></p> <p><i>Vejo o Campus com novos blocos, novas salas de aula, com mais cursos e mais servidores. Com parcerias de sucesso, com novos equipamentos, e cursos de capacitação para servidores, que estarão motivados.</i></p>	<p><i>Construção do bloco C, arborização, cobertura das passarelas, refeitório, salas administrativas, banheiros para servidores, cobertura de estacionamento, troca de piso, anfiteatro, e áreas de convivência.</i></p> <p><i>Uma gestão mais técnica e participativa, democrática, com mecanismos que favoreçam a participação na tomada de decisões, com respeito à sociedade e aos servidores.</i></p> <p><i>É preciso reduzir a burocracia e melhorar os processos, motivar e qualificar a equipe, melhorar o acolhimento e as relações interpessoais.</i></p> <p><i>É preciso debater o planejamento participativo, e pensar no próximo PDI, prevendo novos cursos</i></p>

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Como pode ser observado no Quadro 09, tanto as visões de futuro quanto às sugestões de melhoria, clamam por maior participação, implementação de ações afirmativas e criação de espaços de lazer, além do forte apelo a melhorias na infraestrutura.

A ampliação dos espaços democráticos, seja para participação de servidores ou estudantes, é um anseio que não pode ser ignorado. Essa participação certamente contribui para uma formação mais humanizada. Por outro lado, para que isso realmente aconteça, é necessário a desburocratização dos processos, a fim de garantir acesso aos espaços de decisão, definidos no PDI como planejamento participativo.

Utilizando-se da Matriz SWOT, foi possível identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, no cenário atual. O Quadro 10 sintetiza a análise do cenário identificado na pesquisa.

Quadro 10 - Cenário da pesquisa, utilizando matriz SWOT.

Pontos Fortes	Pontos a Melhorar
Importância do IFMS Importância do planejamento Visão otimista do futuro	Baixa participação no planejamento Desconhecimento de ferramentas
Criar mecanismos de participação Promover capacitações Preparar os servidores para elaboração do próximo PDI	Cenário político Instabilidade econômica
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Elaboração Própria.

O aproveitamento das oportunidades, aliado aos pontos fortes da instituição, bem como a neutralização das ameaças e saneamento das fraquezas, servirão para nortear as sugestões de melhorias para o planejamento. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as decisões devem ser tomadas considerando a análise do ambiente organizacional para identificação de forças e fraquezas, com vistas a melhorar o desempenho e cumprimento da missão.

Com relação as forças, cabe destacar a percepção de importância que os servidores têm da instituição e dos mecanismos de planejamento institucional. Também a visão otimista em relação ao futuro do *Campus*, pois a maioria visualiza o *Campus* com melhores estruturas e maiores oportunidades, tanto para alunos como para servidores.

As fraquezas identificadas foram principalmente a baixa participação nas atividades relacionadas ao planejamento, sobretudo na elaboração do Plano de Ação Específico (PAE). Em relação às oportunidades, a pesquisa identificou que os servidores gostariam de participar mais ativamente das decisões. Assim, a gestão tem oportunidade de criar e aprimorar mecanismos para promover a gestão participativa, em conformidade com o PDI. Já quanto às ameaças, concentram-se em fatores externos como a instabilidade do cenário político e econômico, com constantes contingenciamento de recursos. Como fator crítico de sucesso, a baixa participação dos servidores nas atividades de planejamento, apesar de compreender a importância e clamar por maior participação, como pode ser visto no texto.

É essencial que todos na instituição entendam cuidadosamente sua missão, porque é necessário um senso claro de propósito para que se estabeleça objetivos gerais adequados (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

Como sugestões para identificar as causas dessa baixa participação, a pesquisa sugere a aplicação do diagrama de Ishikawa, para determinar a causa raiz, e assim garantir maior participação. A Figura 10 representa a ilustração do diagrama com os 6Ms adaptado ao problema que se pretende buscar resposta, baixa participação dos servidores nas atividades relacionadas ao planejamento. Como sugestão no caso, a causa raiz poderia estar nas pessoas, nas ferramentas, no processo, no prazo, na forma de comunicação, ou em alguma outra situação que pode ser identificada pelos utilizadores da ferramenta.

Figura 10 - Diagrama de Ishikawa, adaptada ao problema apresentado.



Fonte: Elaboração Própria (2021).

Para o sucesso na aplicação dessa ferramenta o ideal é que seja realizado um *brainstorming* para que em conjunto com a equipe de gestão se chegue à causa raiz. Outras sugestões que se implementadas podem melhorar a participação dos servidores, são:

i) Capacitar os servidores na utilização das ferramentas administrativas, sobretudo nas ferramentas utilizadas para planejamento. Tal sugestão, corrobora o que foi dito por Nogueira (2019), ao afirmar que a instituição tem interesse em propor e incentivar o desenvolvimento dos profissionais;

ii) Promover um amplo debate sobre o desenvolvimento do *Campus*, antes do período de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e debater o desenvolvimento do *Campus*, com sugestões para o PDI.

iii) Criar mecanismos para participação dos servidores nas ações de planejamento, e na tomada de decisão e gerenciamento de riscos.

iv) Aprimorar os mecanismos de comunicação, principalmente de divulgação dos objetivos e metas, e dos canais de participação nas atividades do *Campus*.

O Quadro 11 apresenta um modelo de plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H, e mostra as sugestões que foram anteriormente apresentadas:

Quadro 11 - Plano de Ação com as sugestões apresentadas usando 5W2H.

O que fazer	Porque	Quando	Onde	Quem	Como	Quanto
Identificar a causa de baixa participação no planejamento	Para aumentar o nível de participação	Até a elaboração do próximo PAE	<i>Campus Dourados</i>	DIRGE e Equipe de Gestão	Diagrama de Ishikawa e <i>Brainstorming</i>	Sem custos adicionais
Promover capacitação de servidores na utilização de ferramentas administrativas	Melhorar a participação dos servidores no planejamento	Até a elaboração do próximo PAE	<i>Campus Dourados</i>	DIRGE e COGEP	Busca e divulgação de cursos em escolas gov, enap e outros	Sem custos adicionais, utilizando as ferramentas existentes
Promover amplo debate acerca do desenvolvimento do <i>Campus</i>	Para democratizar a participação e acesso à tomada de decisão.	Antes da elaboração do novo PDI	<i>Campus Dourados</i>	DIRGE, DIREN E DIRAD	Por meio de promoção de evento que trate da temática (Seminário ou congresso sobre desenvolvimento do <i>Campus</i>)	Sem custos adicionais utilizando ferramentas disponíveis e horários de trabalho
Promover a participação dos servidores nas ações de planejamento, e na tomada de decisão	Para democratizar a participação e acesso à tomada de decisão.	Antes da elaboração do novo PDI	<i>Campus Dourados</i>	DIRGE, DIREN E DIRAD	Aprimorando os canais de comunicação e buscando sugestões junto aos servidores	Sem custos adicionais Utilizando Ferramentas disponíveis e horários de trabalho

Aprimorar os mecanismos de comunicação, principalmente de divulgação dos objetivos e metas.	Para democratizar a participação e acesso a tomada de decisão	Antes da elaboração do próximo PAE	<i>Campus</i> Dourados	DIRGE, DIREN E DIRAD	Utilizando os canais de comunicação existente, com transparência e celeridade	Sem custos adicionais. ferramentas disponíveis e horários de trabalho

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Aqui vale destacar que esta pesquisa não tem intenção de dizer ao gestor o que deve ou não fazer, mas simplesmente apresentar sugestões que serão analisadas quanto à conveniência, relevância e oportunidade para implementação ou não. Contudo, ao se identificar as causas da baixa participação nas atividades de planejamento, é possível traçar estratégias para manter os servidores participando ativamente de tais atividades. No caso específico, é importante determinar a causa para que se quebre o ciclo contraditório apontado nesta pesquisa, pois por um lado temos servidores que participam pouco, e por outro eles querem mais espaço para participação.

Quanto à promoção de capacitação de servidores na utilização de ferramentas administrativa, é importante para ajudar os servidores a realizar com maior facilidade os trabalhos administrativos que sempre desenvolvem.

A promoção de debate acerca do desenvolvimento do *Campus* é uma oportunidade da gestão envolver os servidores no processo de planejamento e tomada de decisão, sobretudo no período que antecede à elaboração do próximo PDI. Tal debate, além de promover a participação dos servidores, pode gerar resultados positivos, como : identificação dos fatores críticos de sucesso e gestão de riscos para metas futuras.

Por fim, aprimorar os mecanismos de comunicação e divulgação pode garantir que a informação chegue em tempo oportuno a todos os servidores, e sem ruídos que distorcem o conteúdo das mensagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar o perfil profissional dos servidores técnicos administrativos e docentes lotados no *Campus* Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), e sua participação no planejamento estratégico institucional. Cabe lembrar, que como foi afirmado por Mendes (2019), que cada unidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) possui características próprias, e que os resultados obtidos em uma unidade, podem divergir dos encontrados em outra.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi aplicado um questionário com 53 questões, em que os servidores puderam responder o quanto conhecem, participam e dão importância aos programas de planejamento institucional. Para cada questão, os servidores deveriam atribuir uma pontuação, que foi somada para cálculo da média, posteriormente as questões foram agrupadas em blocos e a análise qualitativa das médias desses blocos contribuiu para responder aos objetivos específicos desta pesquisa. Como resultados, pode-se tirar algumas conclusões que respondem as questões desta pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo específico, de identificar o perfil profissional dos servidores, pode-se dizer que os servidores do *Campus* Dourados é um grupo majoritariamente jovem, com pouco ou médio tempo de experiência profissional devido a idade, e que trabalhou a maior parte do tempo de sua carreira no próprio IFMS, tendo em sua maioria atuado em mais de uma unidade. Também foi constatado que os servidores do *Campus Dourados* possuem formação nas mais diversificadas áreas.

Em relação ao segundo objetivo específico, que foi o de identificar o quanto os servidores conhecem, participam e dão importância às atividades relacionadas ao planejamento, pode-se dizer que os servidores conhecem de forma superficial os programas de planejamento da instituição, mas sabem muito bem da importância deles para o crescimento e expansão do *Campus* Dourados, entretanto, não participam de forma significativa nas atividades relacionadas ao planejamento.

Quanto ao conhecimento e utilização das ferramentas administrativas, terceiro objetivo específico desta pesquisa, foi verificado que poucos servidores conhecem e utilizam essas ferramentas administrativas, ficando esse grupo mais restrito aos servidores com formação em

áreas afins da Administração. Apesar disso, a maioria sente-se capacitada a realizar atividades de planejamento, apesar de reconhecer a importância de receber capacitação para tal.

Quanto a questão que a pesquisa buscou responder, o quanto os servidores lotados no *Campus* Dourados tem conseguido assimilar a cultura de planejamento, seja estratégico ou organizacional, proposta como objetivo pelo Plano de Desenvolvimento do *Campus* Dourados em 2015 e pelo Plano de Desenvolvimento Institucional em 2018, constatou-se que os servidores tem assimilado muito bem a cultura de planejamento no *Campus* Dourados. **Reconhecem a importância, conhecem boa parte dos documentos que compõem os programas de planejamento e clamam por maior participação.**

Por fim e como resultados, esta pesquisa propôs ações que melhorem o Plano de Ação Específico (PAE) do *Campus* Dourados e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e apresenta um relatório técnico, Apêndice C, onde está apresentado na íntegra as sugestões de melhorias apresentadas pelos servidores, bem como a visão que os mesmos têm para o próximo oito anos, ou seja, até o prazo final do Plano de Desenvolvimento Institucional, que deverá ser elaborado em breve.

A abrangência desta pesquisa limitou-se para o *Campus* Dourados do IFMS, esta limitação se deu para compreender a percepção dos servidores do *Campus* sobre a temática do Planejamento Institucional. Contudo, como sugestão para pesquisas futuras, poderiam se aplicar novamente o questionário para verificar o quanto as médias tem evoluído ao longo do tempo ou ampliar o campo de estudo para os demais *campi*. Também pode se realizar a mesma pesquisa na Instituição como um todo, para se ter um panorama geral do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, C. A.; **Desafios e oportunidades da implantação de um centro de recondicionamento de computadores em Dourados MS**. Nogueira, M.A.F.S; Almeida, V.L.; Gestão Social e Ambiental na área pública (org). Dourados MS Editora Brazil Publishing. 2020 p. 136 - 148.
- AMARO, G. **Serviço Social na Educação: A contribuição do Assistente Social no âmbito escolar**. Anais I Encontro Estadual da Iniciativa Educação, Pobreza e Desigualdade Social. Campo Grande. 2017
- ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P. HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BALL, S. J. (2005). **Profissionalismo, gerencialismo e performatividade**. Cadernos de pesquisa, 35(126), 539-564.
- BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut**, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 06/07/2021.
- BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. **Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms**, Small Business Economics, v. 32, iss. 1, jan., p. 77-94, 2009.
- BITTENCOURT, M. F. N.; FERREIRA, P. A.; DE BRITO, Mozar José. **Avaliação do processo de implementação de obras públicas em universidades federais: um estudo do Programa REUNI**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 10, n. 1, 2017.
- BRACKER, J. **The historical development of the strategic management concept**, The Academy of Management Review, v. 5, iss. 2, abr., p. 219- 224, 1980.
- BRASIL., **Guia da Política de Governança Pública**. Presidência da República, Brasília, DF. 2018
- _____, Lei 11534 de 25 de outubro de 2007 **Dispõe sobre a criação de escolas técnicas e agrotécnicas Federais e dá outras providências**. Brasília DF 2007
- _____, Lei 11892 de 20 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília DF
- _____, Lei n.º 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências** Brasília: Presidência da República, 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm> Acesso em: 19 mar. 2021.

_____. Lei 10861 de 14 de abril de 2004. **Institui o sistema nacional de avaliação da educação superior.** Brasília. DF

_____. Decreto 6096 de 24 de abril de 2007 **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.** Brasília DF

_____. Decreto 9203 de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a Política de Governança Pública na administração direta, autárquica e fundacional.** Brasília DF 2017a.

_____. Decreto 9094 de de 17 de julho de 2017. **Simplifica atendimento aos usuários do serviço público, entre outros.** Brasília DF 2017

CARDOSO JR, José Celso; GARCIA, Ronaldo Coutinho. **Planejamento Estratégico Governamental em Contexto Democrático: Lições da América Latina.** Brasília, ENAP, 2014

CORTI, A. P. **Ensino Médio em São Paulo: a expansão das matrículas nos anos 1990.** *Educ. Real.*, Porto Alegre, v. 41, n. 1, p. 41-68, mar. 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-62362016000100041&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 mar. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

DANTAS, L. A. M. **Caracterização do Perfil Profissional e percepção sobre a formação dos egressos de design - UFCG: Uma avaliação de ensino.** Dissertação. UFCG. 2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

FINK, A. **The survey handbook.** Thousand Oaks, Sage, 1995 [The Survey Kit, v1]

FONSECA-SILVA, J. W. **Uma nova ambiência da economia solidária: um estudo das modalidades de desempenho dos empreendimentos apoiados por política pública no Estado da Bahia.** Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6. ed., 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

HARRIS, R. **Creative Thinking Techniques.** 2002. Disponível em: <http://idsa.sjsu.edu/Archive%20documents/Creative_Thinking_Techniques.pdf> Acesso em: 12/07/2021.

HÉKIS *et al.* **Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte.** Disponível em: . Acesso em 04/07/2021.

HORA, L. C. A. da. **Oportunidades de qualificação profissional fatiadas: as políticas focais e a formação dos trabalhadores.** Revista HISTEDBR On-line, Campinas, SP, v. 15, n. 65, p. 73–91, 2015.

IBGE Cidades **Dourados MS** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/dourados/panorama> acesso 03/06/2021

IFMS, **Câmpus Dourados em números: Dados e informações sobre a área de abrangência para mapeamento do arranjo produtivo local.** PRODI, DIPLA. 2020. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/estudos-da-gestao-do-conhecimento/estudo-de-dourados.pdf> acesso em 10/02/2021

_____, **IFMS OFICIAL. 33ª Reunião extraordinária do COSUP.** You Tube. 28 de junho de 2021 ao tempo 2h53 '01 '' a 3h01' 45 '' disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DwXR5oawewk> acesso em 06/08/2021

_____, **História da criação do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.** 2018a Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/historia> Acesso em 18 de março de 2021.

_____, **Plano de Desenvolvimento do Campus Dourados,** 2017a. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> aceso em: 12/01/2021

_____, **Plano de Ação Anual 2019,** 2019 Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> aceso em: 12/01/2021

_____, **Plano de Ação Anual 2020,** 2020 Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> aceso em: 12/01/2021

_____, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013, 2009.** Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> acesso em 20 de julho de 2021

_____, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, 2014.** Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> acesso em 20 de julho de 2021

_____, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023,** 2018b. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> acesso em 12 de fevereiro de 2021

_____. **Plano Diretor de Infraestrutura Física do IFMS**, 2017b. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/plano-diretor-de-infraestrutura-fisica-do-ifms.pdf> acesso em 10 de março de 2021

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, n. 4096, Jan-Feb 2004.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F.G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?** disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000300008> acesso em 11/10/2020

KUENZER, A. Z. CALAZANS, M. J.C.; GARCIA, W. **Planejamento e educação no Brasil**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIMA, K. V. A. **A Criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e a origem do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT)** Dissertação Mestrado em Educação. UFG. Goiânia. 2018

LÜBE FILHO, D. **Gestão Estratégica com aplicação do BSC no setor público: Estabelecendo indicadores de desempenho para uma unidade orgânica da Secretaria de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul**. Dissertação PROFIAP. UFMS. 2018

LÜCK, H. **A aplicação do planejamento estratégico na escola**. Gestão em Rede, v. 19, pág 8-13 Curitiba Abril/. 2000a.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília DF 2000b. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372> acesso 10/01/2021

MACHADO, L. R. S. **Educação e Divisão Social do Trabalho: contribuição para o estudo do ensino técnico industrial brasileiro**. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1982.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. **Conceitos de estratégias: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?** In. Revista Facef Pesquisa, v.14, n.3. Franca, SP, 2011, p. 278-298.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCIBO, D., & SILVA JÚNIOR, J. dos R. (2015). **Expansão da educação superior e a reforma da rede federal de educação profissional**. Revista Educação Em Questão, 51(37), 73-94. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2015v51n37ID7172>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

MARTINS, L. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**, 4. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

MENDES, F. M. **Imagem do Campus Dourados janeiro de 2020**. Disponível em: [https://www.google.com.br/maps/place/Instituto+Federal+de+Mato+Grosso+do+Sul+\(IFMS\)/@-22.2089923,-54.7670919,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9489a8cb0944a387:0xb5931d768f1f95fe!8m2!3d-22.2089923!4d-54.7648979](https://www.google.com.br/maps/place/Instituto+Federal+de+Mato+Grosso+do+Sul+(IFMS)/@-22.2089923,-54.7670919,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9489a8cb0944a387:0xb5931d768f1f95fe!8m2!3d-22.2089923!4d-54.7648979) acesso em 25.07.2021

MENEZES, D. P. da S. **Motivação e satisfação no serviço público e os seus reflexos no ato de remoção: um estudo na UFPB**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.

MEYER, V. J. **Planejamento Universitário: Ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras**. Biguaçu, Brasil: Revista Alcance, vol.12, núm. 3, 2005, pp. 373-389.

MARCONDES, J. S. **Gestão de segurança privada**. São Paulo, 09 Outubro 2016. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-o-que-e-conceitos-tipo>. Acesso em: 22/09/2020

MENDES, J.M.P. **Proposta de Indicadores de Desempenho para os pregões eletrônicos do Campus Dourados do IFMS**. PROFIAP UFGD Dourados 2019

MOTA, J. da S. **Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica**. Revista Humanidades e Inovação. Vol. 6 n. 12. Palmas. 2019

NOGUEIRA, L. J. A. **Pensamento e Ação de Agostinho da Silva como fundamento de desenvolvimento de um espaço de lazer promotor de bem-estar aos servidores do IFMS Campus Dourados**. Dissertação de Mestrado em Assessoria em Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Cidade do porto. 2019

OLIVEIRA, A. T. **Adolescentes de baixa renda no IFMS: desempenho acadêmico dos estudantes do Campus Dourados no primeiro semestre de 2016**. Anais I Encontro Estadual da Iniciativa Educação, Pobreza e Desigualdade Social. Campo Grande. 2017

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. E. **Proposta de um fluxo para elaboração e implementação de planejamento estratégico em instituições públicas de ensino Superior**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. UTFPR. Cornélio Procópio. 2019

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

PROFIAP. **Normas Acadêmicas**. 2021 Disponível em:
<http://www.profiap.org.br/profiap/o-curso/documentos-e-regulamentos>, acesso em 10/07/2021

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan. 2005.

ISSN 2178-938X. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088/35859>>. Acesso em: 13 Out. 2019.

PEREIRA, L. A. C.; DA CRUZ, J. L. V. **Os institutos federais e o desenvolvimento regional: interface possível**. HOLOS, v. 4, p. 1-18, 2019.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

POLACINSKI, E. *et al.* **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade - Congresso Internacional de Administração, 2012. Disponível em

<<http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=3037%20&q=1>> Acessado em 22 mai 2021.

PROFLOGISTICA **MATRIZ GUT para solução de problemas**, disponível em:

<http://proflogistica.blogspot.com/2019/04/matriz-gut-para-solucao-de-problemas.html> acesso em 07/08/2021

SANTOS, D. M. **Plano de Desenvolvimento Institucional** : uma proposição de gerenciamento estratégico com base no BSC na Universidade Federal do Tocantins Dissertação PPGA – UNISUL. Florianópolis. 2019

SILVA, A. (2014) In: S, L. C. R (2014). **Agostinho da Silva: Filosofia e Espiritualidade, Educação e Pedagogia**. Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Letras Departamento de Filosofia, 282p. Disponível em: <

https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/19955/1/ulsd071157_td_Luis_Santos.pdf>. Acesso em: 05 de fev. 2021.

SILVA, A. O. *et al.* **Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa**. Faculdade Horizontina – FAHOR, 2013.

SILVA, A. In: AMARAL, Alberto; *et al.* **Pensar a Avaliação do Ensino Superior: Propostas para um debate indispensável**. São Paulo: Vida Econômica, 2015a.

SILVA, M. L. **A Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: estudo de caso do Instituto Federal de Goiás**. UFG. Goiânia. 2015b.

SORDI, G. F. **Avaliação do PDI na UEMS como instrumento de gestão**. Dissertação. PROFIAP. UFGD. 2019

SURVEYGIZMO. **Using Word Clouds to Present Your Qualitative Data**. Sandy McKee. Tradução Google Disponível em:

<https://www.surveymzmo.com/survey-blog/what-you-need-to-know-when-using-word-clouds-to-present-your-qualitative-data>. Acesso em 10 de mar 2021.

STEFFENS, G., & CADIAT, A.-C. (2016). **Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito** (Segunda edición). New York: 50 Minutos.es.

TAVARES, M. S. R. A. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana atual**. Dissertação. Universidade Aberta. 2010

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança**, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília, DF, 2014

VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. **A Proposed Model for Bioelectricity Cogeneration Activities Management in the Sugar-Energy Industry**. International Journal of Advanced Engineering Research and Science, v. 6, p. 427–437, 2019

VERGARA, S. C. **Métodos e pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, R. (2002). **O que é estratégia**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha M. Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMMERMANN, F. et al. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Brasília: ENAP, v. II, 2014

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar a aplicação do planejamento estratégico no Campus Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), e seus desdobramentos na gestão tática e operacional, a partir da percepção dos servidores sobre os programas de planejamento institucional, em nível estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e tático -operacional, Plano de Ação Específico (PAE).

Como objetivos específicos a pesquisa pretende: a) identificar o perfil dos servidores lotados no Campus Dourados do IFMS; b) Identificar a percepção dos servidores sobre a aplicabilidade do planejamento estratégico, tático e operacional, considerando os programas de planejamento e indicadores de avaliação; c) Identificar o quanto os servidores conhecem ou utilizam as ferramentas administrativas de planejamento em suas atividades cotidianas; d) Propor ações que melhorem o Plano de Ação Específico (PAE) do Campus Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), bem como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Instituição.

Esta pesquisa está sob a responsabilidade do pesquisador responsável e mestrando Carlos Aparecido de Almeida do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP, localizado na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), situada no KM 12 da Rodovia Dourados-Itahumm, e-mail carlos.almeida@ifms.edu.br telefone celular (67) 999XX-9580, em conjunto com o professor orientador Dr. Alexandre de Souza Correa, da (FACE/UFGD) e-mail alexandre Correa@ufgd.edu.br e telefone celular (67) 999XX-6602.

Sua participação será voluntária, não havendo despesa ou recompensa, além de ter o direito e a liberdade de desistir a qualquer momento da pesquisa. Sua colaboração será por meio da resposta de um questionário. Estes dados serão utilizados somente para fins de pesquisa científica, mantendo o sigilo acerca de sua identificação. O questionário tem como foco ser respondido servidores lotados no Campus Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS).

O questionário, embora simples de ser aplicado, é um instrumento que pode eventualmente causar algum tipo de constrangimento ou até mesmo de cansaço daquela pessoa respondente a ele. No entanto, ressaltamos que os participantes têm toda liberdade de parar de respondê-lo, e até mesmo, se não quiser e/ou interromper sua participação na pesquisa, se assim se sentir melhor.

Como toda pesquisa com seres humanos oferece riscos, os riscos decorrentes de sua participação estão no constrangimento ou cansaço mental podendo o participante interromper sua participação a qualquer momento caso sinta algum desconforto dessa natureza.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua a identidade dos servidores não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Dessa forma, os servidores participantes terão os direitos reservados, onde as respostas serão confidenciais; o questionário não exige identificação do seu nome ou de qualquer outro documento de identificação para que seja mantido e garantido o anonimato dos servidores.

Quaisquer dúvidas ou qualquer outra informação antes, durante ou depois da realização da pesquisa, o (a) Sr.(a) poderá entrar em contato com os pesquisadores por meio do e-mail dos pesquisadores responsáveis, conforme apresentamos acima.

Desta forma, solicitamos autorização para que os dados coletados por meio do questionário sejam analisados, sob a responsabilidade dos pesquisadores envolvidos. Caso você deseje participar, por favor, marque a opção “Concordo em participar desta pesquisa.”

APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS Mestrado Profissional em administração Pública em rede Nacional PROFIAP

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO AOS SERVIDORES DO CAMPUS DOURADOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO DO SUL

Um pouco sobre o Você: Para conhecer o perfil dos servidores que atuam no Campus Dourados.

1- Conhecendo as razões da presente pesquisa, concordo em participar livremente.

Sim Não

2- Função

Docente Técnico Administrativo

3- Sexo/Gênero

Masculino Feminino Outros

4- Idade

até 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos de 61 anos acima

5- Formação Profissional

_____ (pode assinalar mais de uma, se for o caso)

6- Experiência Profissional (Tempo de trabalho na área de atuação dentro e fora do IFMS)

Até 4 anos 4 a 10 anos 11 a 20 anos Acima de 21 anos

7- Tempo de atuação no IFMS (Dentro e fora do Campus Dourados)

Até 3 anos 3 a 6 anos 6 a 10 anos Acima de 10 anos

8- Tempo de atuação no Campus Dourados

Menos de 1 ano entre 1 e 4 anos Acima de 4 anos

9- Forma de Ingressou no Campus Dourados

Posse em concurso público Remoção/Redistribuição Temporários/Cessão

10- Exerce algum cargo ou função gratificada, (CD, FG e FCC)

Sim Não

Se sim, qual? _____ (Resposta opcional)

11 Caso tenha trabalhado em outros locais antes de entrar no IFMS, foi na mesma área em que atua hoje, ou trabalhou em áreas diferentes? Quais áreas e por quanto tempo?

12- Assinale o quanto você considera seu trabalho importante para a SOCIEDADE, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

13- Assinale o quanto você considera seu trabalho importante para o IFMS, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

14- Assinale o quanto você considera seu trabalho importante para o alcance das METAS INSTITUCIONAIS, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

15- Assinale o quanto você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMS, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para desconhecimento totalmente e dez para conhecimento totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desconheço Totalmente () () () () () () () () () () Conhecimento totalmente

16- Assinale o quanto você conhece o Plano de Metas do IFMS, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para desconhecimento totalmente e dez para conhecimento totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desconheço Totalmente () () () () () () () () () () Conhecimento totalmente

17- Assinale o quanto você conhece a MISSÃO INSTITUCIONAL do IFMS, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para desconhecimento totalmente e dez para conhecimento totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desconheço Totalmente () () () () () () () () () () Conhecimento totalmente

18- Assinale o quanto você conhece os VALORES INSTITUCIONAIS do IFMS, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para desconhecimento totalmente e dez para conhecimento totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desconheço Totalmente () () () () () () () () () () Conhecimento totalmente

19- Assinale o quanto você conhece o Plano de Ação Específico (PAE) do Campus Dourados, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para desconhecimento totalmente e dez para conhecimento totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desconheço Totalmente () () () () () () () () () () Conhecimento totalmente

20- Assinale o quanto você conhece os OBJETIVOS E METAS estabelecidos no PAE do CAMPUS DOURADOS? (Todas as áreas), atribuindo notas de zero a dez, sendo ZERO para desconhecimento totalmente e DEZ para conhecimento totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Desconheço Totalmente () () () () () () () () () () Conhecimento totalmente

Nas questões seguintes assinale a alternativa que melhor representa o quanto você usa as ferramentas administrativas abaixo relacionadas.

	1 Nunca Utilizei	2 Rarament e Utilizo	3 As vezes Utilizo	4 Muitas vezes Utilizo	5 Utilizo sempre
32- Planilha 5W2H					
33- Matriz de Priorização GUT					
34- <i>Brainstorming</i> (Tempestade de ideias)					
35- Matriz SWOT					
36- Diagrama de Ishikawa					
37- <i>Balanced Scorecard</i> BSC					
38- Metas Smart					

39- Assinale o quanto você participa do planejamento das atividades que VOCÊ desenvolve, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para nunca participo e dez para sempre participo.

_____ 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10_____

Nunca participo () () () () () () () () () () Sempre participo

40 - Assinale o quanto você participa da elaboração do Plano de Ação Específico (PAE) do Campus Dourados, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para nunca participo e dez para sempre participo.

_____ 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10_____

Nunca participo () () () () () () () () () () Sempre participo

41- Assinale o quanto você participa da elaboração das metas do seu setor de trabalho, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para nunca participo e dez para sempre participo.

_____ 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10_____

Nunca participo () () () () () () () () () () Sempre participo

42- Assinale o quanto você considera importante a participação de todos no planejamento das atividades gerais do Campus (Elaboração do PAE)? atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10_____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

43- Assinale o quanto você se considera capacitado para realizar atividades de planejamento, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco capacitado e dez para extremamente capacitado.

_____ 0__1__2__3__4__5__6__7__8__9__10_____

Nem um pouco capacitado () () () () () () () () () () Extremamente capacitado

44- Assinale o quanto você considera importante o planejamento de capacitação para todo servidor, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

45- Assinale o quanto você considera importante que todo servidor receba capacitação em utilização de ferramentas de gestão e planejamento, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

46 - Assinale o quanto você considera importante o planejamento participativo no Campus Dourados, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

47- Assinale o quanto você considera importante planejar a abertura de novas vagas nos cursos existentes do Campus Dourados, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

48- Assinale o quanto você considera importante planejar a abertura de novos cursos no Campus Dourados, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

49- Assinale o quanto você considera importante planejar a ampliação da infraestrutura do Campus Dourados, atribuindo nota de zero a dez, sendo zero para nem um pouco importante e dez para extremamente importante.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

50- Assinale o quanto você participa da avaliação das ações planejadas e executadas para elaboração do Relatório Anual Específico (RAE) do Campus Dourados, atribuindo notas de zero a dez, sendo zero para nunca participo e dez para sempre participo.

_____ 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 _____

Nem um pouco importante () () () () () () () () () () Extremamente importante

51- Diga em poucas palavras como você vê o Campus Dourados nos próximos 8 anos. Sua Visão de Futuro para o Campus. O período de 8 anos leva em conta o prazo do término do PDI vigente e o próximo, que deverá ser elaborado em 2023.

52- Diga em poucas palavras, o que pode ser melhorado no Campus Dourados nos próximos 8 anos? O período de 8 anos leva em conta o prazo do término do PDI vigente e o próximo, que deverá ser elaborado em 2023.

53 Caso queira, faça suas considerações referentes a esta pesquisa.

APÊNDICE C**RELATÓRIO TÉCNICO**

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO
GROSSO DO SUL**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL PROFIAP**

CARLOS APARECIDO DE ALMEIDA

RELATÓRIO TÉCNICO DO RESULTADO DA PESQUISA

**“PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: IMPORTÂNCIA,
CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO NO CAMPUS DOURADOS DO INSTITUTO
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL”**

Dourados
2021

CARLOS APARECIDO DE ALMEIDA

**RELATÓRIO TÉCNICO DO RESULTADO DA PESQUISA “PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: IMPORTÂNCIA, CONHECIMENTO E
PARTICIPAÇÃO NO CAMPUS DOURADOS DO INSTITUTO FEDERAL DE MATO
GROSSO DO SUL**

Relatório técnico final de resultado da pesquisa de mestrado do Servidor Carlos Aparecido de Almeida no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP UFGD, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de mestre, sob orientação Prof. Dr. Alexandre de Souza Corrêa.

**Dourados
2021**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

Missão: Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional.

Visão: Ser reconhecido como uma instituição de ensino de excelência, sendo referência em Educação, Ciência e Tecnologia no Estado de Mato Grosso do Sul.

Valores: Inovação, Ética Compromisso com o desenvolvimento local e regional
Transparência Compromisso social

APRESENTAÇÃO

Trata-se de relatório técnico de resultado da pesquisa de mestrado realizada pelo servidor do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, Carlos Aparecido de Almeida, intitulada “Planejamento estratégico Institucional: Importância .Conhecimento e Participação no Campus Dourados do IFMS” junto ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP UFGD.

Objetivo Geral da pesquisa

Analisar a relação dos servidores com o planejamento estratégico, tático e operacional no Campus Dourados do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), avaliando conhecimento, participação e importância relacionados aos mesmos, a partir da percepção dos servidores sobre os programas de planejamento institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Ação Específico (PAE).

Objetivos específicos

Como objetivos específicos a pesquisa delineou os seguintes objetivos específicos: a) Identificar o perfil profissional dos servidores lotados no Campus Dourados do IFMS; b) Identificar o quanto os servidores conhecem, participam e dão importância às atividades relacionadas ao planejamento; e c) Compreender o quanto os servidores conhecem e utilizam as ferramentas administrativas e de planejamento em suas atividades cotidianas;

Questão da pesquisa

Quanto aos servidores lotados no Campus Dourados têm conseguido assimilar essa cultura de planejamento, seja estratégico ou organizacional proposta como objetivo no Plano de Desenvolvimento do Campus Dourados em 2015 e no Plano de Desenvolvimento Institucional em 2018, por meio da percepção dos mesmos sobre a importância do planejamento institucional, o conhecimento dos programas de planejamento e participação dos mesmos nesse processo.?

Metodologia

Quanto à metodologia, essa pesquisa aplicou questionário para coleta de informações dos servidores, que somadas a consultas a literatura, documentos e legislação, permitiu formar um grande acervo de informações, que analisadas de forma qualitativa permitiu que se obtivessem as respostas almejadas nesse estudo.

Resultado encontrados

Quanto ao quadro de servidores do Campus Dourados do IFMS, a pesquisa identificou que é composto por 55 docentes e 39 técnicos administrativos, equivalente a 60,40% e 39,60%, respectivamente. Desse total, 51 são do sexo masculino e 40 são do sexo feminino.

Com base nos dados coletados, pode se dizer que o Campus Dourados possui uma força de trabalho jovem, onde dois terços dos servidores possuem idade inferior a 40 anos. Outro ponto de destaque é que apenas 11,00% dos servidores tem idade superior a 50 anos, ou

seja, pelos próximos 15 anos, apenas uma pequena parcela poderá se aposentar. Isso tem relevância para o fato de que esses servidores poderão requerer para que se inclua nos planos de desenvolvimento institucional melhorias em condições de infraestrutura para o seu ambiente de trabalho.

Em relação ao conhecimento do PDI, a nota média de avaliação foi 6,51 sendo que a maior parte das notas (39,60%) ficaram entre 7,0 e 8,0, e é possível observar que há servidores que alegam desconhecimento total do PDI da Instituição. Em relação ao Plano de Ação Específico do Campus Dourados, o número de servidores que alegam pouco ou nenhum conhecimento ainda é maior. Praticamente um terço dos servidores não conhecem ou conhecem muito pouco o Plano de Ação Específico do Campus, tendo atribuído nota igual ou inferior a 6 nesse quesito. Destaque ao fato de 8,6% alegarem desconhecimento total.

Para identificar o conhecimento dos servidores em relação aos programas de Planejamento Institucional, foi criado um bloco com questões referentes ao Conhecimento do PDI, o Conhecimento do Plano de Metas do IFMS, o conhecimento do PAE do Campus, o conhecimento dos objetivos e metas do campus, e o conhecimento dos objetivos e metas do setor em que o servidor atua. A média apurada em cada questão, bem como a média geral do bloco está apresentada na Tabela 01.

Tabela 01 - Conhecimento dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do Campus Dourados em relação ao planejamento Institucional (2021).

Questão	Descrição	Média
15	Conhecimento do PDI	6,51
16	Conhecimento do Plano de Metas	6,21
19	Conhecimento do PAE do Campus	6,22
20	Conhecimento do Objetivos e Metas do Campus	5,88
21	Conhecimento dos Objetivos e Metas do setor em que atua	7,60
	Média do bloco	6,48

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao analisar a Tabela 01, percebe-se que os servidores conseguem captar melhor os objetivos e metas do setor em que atua diretamente, em detrimento dos objetivos e metas do campus, em que 40 servidores atribuíram notas iguais ou inferiores a 6.

Ainda em relação ao conhecimento, um bloco de questões foi pensado visando identificar o quanto os servidores conseguem ter uma visão Sistêmica em relação ao Campus. Questões referente ao conhecimento da gestão financeira e orçamentária do Campus, do trabalho dos outros setores e do trabalho da gestão para promover o crescimento e expansão do Campus, perceber o quanto os servidores conseguem enxergar o todo dentro do campus. As médias de cada resposta, bem como a média geral do bloco estão detalhadas na Tabela 02, que representa a visão sistêmica dos servidores.

Tabela 02 - Visão Sistêmica dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do Campus Dourados (2021).

Questões	Descrição	Média
23	Conhecimento da Gestão Financeiro-Orçamentária	6,79
24	Conhecimento do Trabalhos dos outros setores	6,59
22	Conhecimento do Trabalho da Gestão	7,70
	Média do bloco	7,02

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao observar a tabela, podemos perceber que os servidores conseguem tem uma visão geral do campus, pois conhecem a realidade financeiro orçamentária, e principalmente o trabalho da gestão. Todas as questões deste bloco apresentaram médias consideradas boas, entretanto, cabe destacar que para a questão 22 houve 18 servidores alegando conhecer muito pouco o trabalho da gestão, e na questão 23 teve 27 servidores declarando baixo conhecimento, incluindo 5 servidores que disseram desconhecimento total.

Sobre a avaliação de *importância*, foi perguntado o quanto os mesmos consideram ser importante a participação de todos nas atividades de planejamento e planejamento participativo, além de planejar capacitação, abertura de novos cursos, novas vagas e ampliação da infraestrutura.

Para identificar a percepção da importância institucional, foi criado um bloco de questões que identificam a percepção da importância do trabalho para a sociedade, para a Instituição e para o alcance das metas institucionais, além do conhecimento da missão e dos valores institucionais. As médias obtidas em cada questão, bem como a média geral do bloco, estão representadas na Tabela 03.

Tabela 03- Percepção da Importância Institucional dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do Campus Dourados (2021).

Questões	Descrição	Média
12	Importância do Trabalho para a Sociedade	9,36
13	Importância do Trabalho para o IFMS	9,31
14	Importância do Trabalho para o alcance das metas do IFMS	8,90
17	Conhecimento da Missão Institucional	8,19
18	Conhecimento dos Valores Institucionais	7,89
Média do bloco		8,73

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ao observar a Tabela 03 é possível perceber que os servidores veem maior importância em seu trabalho para a sociedade que para a Instituição ou alcance das metas o que seria reflexo do menor conhecimento dos mesmos sobre a missão e os valores institucionais. Todas as questões deste bloco foram muito bem pontuadas, com destaque para as questões 12 e 13 em que mais de 55 servidores atribuíram nota máxima. Chama atenção também o fato de 11 servidores alegarem pouco ou nenhum conhecimento da missão e dos valores institucionais nas questões 17 e 18.

Para verificar a importância dada ao planejamento, foram somadas as avaliações referentes à importância da participação na elaboração do PAE, a importância do planejamento participativo, e a importância de se planejar novas vagas para os cursos existentes, novos cursos e a ampliação da infraestrutura. A Tabela 04 apresenta as médias dos questionamentos levantados e a média geral do bloco.

Tabela 04 - Percepção da importância dada ao planejamento pelos servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do Campus Dourados (2021).

Questões	Descrição	Média
42	Importância de todos participar da elaboração do PAE	8,94
46	Importância do planejamento Participativo	9,44
47	Importância de Planejar novas vagas nos cursos existentes	9,36
48	Importância de planejar abertura de novos cursos	9,47
49	Importância do planejamento de ampliação da infraestrutura	9,62
Média do Bloco		9,36

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Os dados mostram que os servidores veem como muito importante o planejamento no campus, tendo o bloco atingido média em 9,36. A divergência entre as respostas das questões 42 e 46, mostram que mais que participar na elaboração do PAE, os servidores querem espaço para participação em outras decisões. Apesar das avaliações muito boas deste bloco, vale lembrar que ainda há servidores que dão pouca importância ao planejamento.

Para identificar o envolvimento dos servidores com o planejamento no Campus os mesmos deveriam atribuir notas de 0,0 a 10,0 para cada questão, sendo 0,0 para nunca participo e 10,0 para participo sempre, exceto a questão referente à capacitação em que 0,0 equivale a nem um pouco capacitado e 10,0 extremamente capacitado. Foram criados 2 blocos de questões. O primeiro referiu-se à participação nas atividades relacionadas ao planejamento, e um segundo bloco que avaliou a capacitação para realizar tais atividades. Aqui vale lembrar que de acordo com os cronogramas de elaboração do PDI 2019-2023, foram disponibilizadas diversas oportunidades de participação da comunidade interna e externa, seja por meio de comissões, como delegados ou participação em audiências públicas. Da mesma forma, a elaboração do PAE é responsabilidade da Direção-Geral (DIRGE), mas a elaboração ocorre em conjunto com as coordenações e pessoas interessadas (IFMS, 2018b).

Quanto à *participação*, questões que representam a participação no planejamento das atividades que desenvolve, participação na elaboração do Plano de Ação Específico (PAE), participação na elaboração das metas do setor em que trabalha e participação na avaliação da execução das atividades planejadas ou elaboração do relatório anual específico RAE. Os dados estão descritos na Tabela 05 e mostram que a participação é maior no planejamento das próprias atividades, principalmente porque os docentes fazem o planejamento das aulas.

Tabela 05 - Participação dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do Campus Dourados nas atividades de planejamento (2021).

Questões	Descrição	Média
39	Participa do planejamento das atividades que executa?	8,42
40	Participa da elaboração do Plano de Ação Específico (PAE)?	5,51
41	Participa da elaboração das metas do seu setor de trabalho?	6,68
50	Participa da elaboração do Relatório Anual Específico RAE?	5,77
Média do Bloco		6,59

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Em relação à elaboração do PAE, a média foi a mais baixa identificada na pesquisa 5,51 sendo que 13 servidores relataram nenhuma participação em relação ao Relatório Anual Específico (RAE), apesar da média estar um pouco melhor, 17 servidores alegaram não participar, e outros 20 disseram participar muito pouco. Outras 13 pessoas alegaram não participar na elaboração do PAE, e 29 disseram participar pouco. Também é pequeno o número de servidores que alegam participar sempre, sendo as notas máximas 9 e 10 atribuídas por apenas 14 servidores, quase o mesmo número dos que nunca participam. Importante lembrar que entre os servidores que participaram da pesquisa, 21 disseram exercer cargos de gestão ou confiança.

Outro quesito avaliado em relação à participação, foi a capacidade de participar das ações de planejamento. Questões deste bloco visou identificar o quanto os servidores se sentem capacitados para realizar atividades de planejamento, o quanto acham importante planejar e receber capacitação. A Tabela 06 apresenta os dados referente a capacidade dos servidores do Campus Dourados participarem de ações de planejamento.

Tabela 06 - Capacidade dos Servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul do Campus Dourados de participar das ações de planejamento (2021).

Questão	Descrição	Média
43	Se sente capacitado a realizar atividades de planejamento?	7,46
44	Considera importante o planejamento de capacitação para todo servidor?	9,42
45	Considera importante que todo servidor receba capacitação para utilização das ferramentas de gestão e planejamento?	8,98
Média do bloco		8,62

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Apesar de grande parte se sentir capacitado, como pode ser observado na Tabela 06, há ainda 18 servidores, entre os respondentes da pesquisa, que se sentem pouco capacitados para atividades de planejamento, e para mais de 70 participantes, é muito importante planejar e receber capacitação.

Quanto ao conhecimento e utilização das ferramentas administrativas, a pesquisa identificou que essas ferramentas são muito pouco conhecidas e utilizadas. A Tabela 07 apresenta um comparativo entre quanto as ferramentas são conhecidas e utilizadas no campus Dourados, considerando as respostas pontuadas com 4 ou 5, ou seja, conhecidas e utilizadas

muito ou sempre. O quadro mostra ainda o percentual de servidores que alegam ter desconhecimento total das ferramentas apresentadas.

Tabela 07 - Conhecimento e utilização das ferramentas administrativa.

Ferramenta	Percentual de Servidores que conhecem	Percentual de Servidores que utilizam	Percentual de servidores que desconhecem totalmente
Planilha dos 5W2H	39,50%	7,40%	46,90%
Matriz de priorização GUT	37,00%	6,20%	53,00%
<i>Brainstorming</i>	59,20%	22,20%	29,60%
Matriz SWOT	60,50%	11,10%	29,60%
Diagrama de Ishikawa	27,20%	8,70%	55,60%
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	37,10%	1,20%	45,70%
Metas SMART	32,10%	5,00%	45,70%

Fonte: Elaboração Própria(2021).

Ao verificar a Tabela 07, pode-se perceber que a ferramenta menos conhecida dos servidores é o Diagrama de Ishikawa, já a mais conhecida é a matriz SWOT. Por outro lado, a ferramenta mais utilizada foi *brainstorming* e a menos utilizada foi o *balanced scorecard*. Com base nos dados apresentados no quadro, constata-se que os servidores conhecem muito pouco as ferramentas apresentadas, e utilizam menos ainda em suas atividades cotidianas.

Tais aspectos revelam que é necessário que a Instituição promova cursos e treinamentos para que os servidores consigam utilizar determinadas ferramentas em sua rotina, de forma a facilitar e agilizar os trabalhos administrativos. As ferramentas apresentadas, auxiliam neste contexto, mas é preciso atenção da Instituição tanto para disponibilizá-las quanto para treinar os servidores, conforme necessidade de cada setor.

Respostas objetivas

Aqui serão apresentados a íntegra das respostas dos servidores para as questões abertas. O quadro A apresenta as respostas dos servidores, referente a área de formação e experiências anteriores. Os dados do quadro permitem ter uma visualização das áreas de

formação dos servidores, e também conhecer o que os mesmos faziam antes de trabalhar no IFMS.

Quadro 01 - A área de formação e experiências anteriores.

Área de Formação Profissional (Pode escrever mais de uma, se for o caso)	Caso tenha trabalhado em outros locais antes de entrar no IFMS, foi na mesma área em que atua hoje, ou trabalhou em áreas diferentes? Quais áreas e por quanto tempo?
<p>Administração Administração Matemática Letras Física Psicologia Direito Educação Física Ciência da computação Filosofia Letras e Linguística Ciências Biológicas Letras/Literatura, Pedagogia, Educação Especial Ciência da informação Computação/Informática Enfermagem Letras e Pedagogia Tec. Agropecuária, Tecnólogo Administração, técnico informática Bacharel em Secretariado Executivo Bilingue Ciências Contábeis História Serviço Social Química Exatas Administração de Empresas Pedagogia e Administração Bióloga Letras-Inglês Ciências Humanas - Geografia História Técnico em Informática Ciências Sociais, Música e Educação Bacharel em Ciência da Computação Bacharelado em Ciência da Computação Zootecnista Ciências exatas e da Terra - Matemática Tecnologia da Informação Computação e educação Comunicação Letras, Literatura, Estudos de Linguagem, Cinema</p>	<p>Almoxarifado, UFGD, 2 anos 1 ano na área de Avaliação Psicológica Sempre em laboratório, UEMS (6 meses) e UFGD (13 anos). Trabalhei na mesma área de Educação Especial desde 2014 até 2018(5 anos). Em Língua Portuguesa e Literatura, desde 1996 até 2019 (23 anos). Trabalhei em áreas diferentes. Trabalhei no Hospital Universitário na parte de exames de raio-x e tomografia. Trabalhei no setor fiscal/exportação na Coogri. Trabalhei no setor financeiro na Hidratop. Trabalhei no SESI. Eu trabalhei na mesma área: docência na área de Informática/Computação. Trabalhei dois anos na UFCAT e dois anos no IF Goiano. E estou no IFMS há 7 meses. Trabalhei na mesma área com função diferente. Trabalhei na área de enfermagem como técnico em enfermagem por 12 anos. Enfermeiro por 6 anos. Como no IFMS sou professora, considero que foi em áreas diferentes. Atuei no setor administrativo de uma agência de turismo por 3 anos. Agropecuária:5 anos; Faturamento hospital: 05 anos. Secretário Mun. Administração e fazenda 1,5 anos. Informática: 03 anos Advoguei por 4 anos antes do IF Atuei durante 2 anos e 9 meses como Auxiliar Administrativo na Albatroz - Escola de Aviação Civil; Assistente Administrativo de 2004 a 2005; Concursada na área técnico em assuntos organizacionais na Secretaria de Estado de Assistência Social de 2005 a 2014. Docente no ensino superior. Áreas diferentes e mesma área. Mais de 10 anos Assistência Social (2 anos) Secretária Sindicalista e Professora de Química Na área de agrárias como técnico em agropecuária por 20 anos Docente 9 anos e na área administrativa de instituições privadas em torno de 20 anos Pesquisa na área de agronomia Hotelaria 3 anos e psicopedagogia 5 anos Transportes - 04 anos; Manutenção Hidráulica - 09 anos; Vendas - 09 anos; Compras - 04 anos; Encadernação - 09 anos; Gerência - 04 anos; Docência - 05 anos Já trabalhei como professora de ensino médio e de ensino superior por mais de 16 anos. Trabalhei com música por 16 anos. E trabalhei como professora de Sociologia desde 08/08/2008, ou seja, 3 anos antes de entrar no IFMS. Fui professor na UFMS por um semestre Enfermagem e segurança do trabalho</p>

<p>Professor de Educação Física Biblioteconomia Ensino médio Pedagogia/Educação Análise de Sistemas e Pedagogia Administrativa Letras Sistemas de Informação Jogos Educação física e pós-graduação em Educação Especial. Humanas Pedagogia, mestrado e Doutorado em história, política e gestão da educação Recursos Humanos Mestrado em Letras Licenciatura em Química Letras e pedagogia Letras - Português/Espanhol Engenharia de Software Ciências exatas e da Terra Química Licenciatura em Letras/ Bacharel em Ciências Contábeis/ Especialização em Controladoria e Auditoria. Engenharia Agrícola e Ambiental e Gestor de Organizações Ciência da Computação Química Ciência da computação Geografia Publicidade Engenharia de produção Análise de sistemas Educação artística</p>	<p>Foi na área administrativa, mas diferente do IFMS Além de Física, trabalhei na área de Matemática (1,5 anos). Não trabalhei na mesma área que atuo no IFMS (Técnico em Assuntos Educacionais). Antes de entrar no IFMS era funcionário dos Correios, com o cargo de Atendente Comercial e atuando na área de Supervisão de Atendimento (tempo de serviço 5 anos). Trabalhei em outras áreas dentro da informática Áreas diferentes, 10 anos, Mídia Na maioria das vezes na mesma área, apenas quando criança trabalhei esporadicamente em comércio da família, na juventude em organização de eventos artísticos, e em 2004 trabalhei como operária no Japão. Fui Gerente de Loja pronta entrega do ramo de confecções, Empresário por 18 anos, e docente no IFRN (como substituto – 2 anos) e IFAM (efetivo 2 anos), IFMS/NA (4 Anos) Profissional de Educação Física: atuando em clubes e academias (2003/2011); Professor de Educação Física Efetivo da REME Dourados (2007/2012); Professor de Educação Física da Rede Estadual de São Paulo/Presidente Prudente (temporário eventual - 2003/2006). Trabalhei na Prefeitura Municipal de Campo Grande como Assistente Administrativo por quase 3 anos. Sempre atuei no setor de compras e licitações...no campus Dourados estou lotada na Cerel. Trabalhei como pintor residencial até passar no concurso em torno de 4/5 anos Antes de entrar no IF, trabalhei tanto na área de educação como em outras áreas. Na área da educação trabalhei como professora da educação infantil (2009-2011; 2013), e docente substituta na educação superior (2013-2014). Trabalhei na área da assistência social como Pedagoga/Coordenadora no CRAS (2013) e Assistente de Apoio institucional (2007-2009). Antes disso trabalhei no comércio (2007) e secretaria de escola (2006). Trabalhei na secretaria de Assistência Social do município de Dourados. Também exerci cargo administrativo.. Desde meu primeiro emprego trabalho com atendimento ao estudante, exerci as funções de auxiliar de creche, monitor escolar, agente de recepção escolar. Sim. Trabalhei como Técnica de T.I em uma empresa privada por 6 meses Trabalhei como professora de Educação física e hoje atuo como professora de apoio. Não. Já trabalhei como secretária em dois escritórios de advocacia; já lecionei nas séries iniciais do ensino fundamental, etc. Docência educação básica 5 anos. Docência na educação superior por 4 anos. Docência educação superior EaD 2 anos. Balconista 4 anos (primeiro emprego) Trabalhei no Campus Nova Andradina, como assistente de aluno, Cerel e coordenador do alojamento. Em Dourados trabalhei na Cerel Mesma área por 4 anos.Professora, por 13 anos Banco do Brasil (2 anos) AGRAER (Programador 6 anos) Uniderp (Professor 5 anos) Professor do Estado de MS - 6 anos, Agente da UNEI - 1 ano</p>
--	--

	<p>Contabilidade 6 anos Trabalhei na área administrativa por, mais ou menos, 06 (seis) anos. Como concursada temporária no IBGE, mais ou menos, 08 (oito) meses. Em escritório de contabilidade por 11 (onze) meses. Outras. Saúde Pública</p>
--	---

Na sequência estão apresentados no Quadro 02, as respostas dos servidores referente a visão do Campus para os próximos anos, e as sugestões daquilo que pode ser melhorado.

Cabe ressaltar que as respostas representam fielmente o que foi escrito pelos próprios servidores, sem recortes ou correções textuais. O Quadro 02 apresenta a íntegra do que foi respondido pelos servidores.

Quadro 02 - Íntegra das respostas dos questionários sobre visão e sugestão de melhorias.

<p>Diga em poucas palavras como você vê o Campus Dourados nos próximos 8 anos. Sua visão de futuro para o Campus. O período de 8 anos leva em conta o prazo do término do PDI vigente e o próximo, que deverá ser elaborado em 2023.</p>	<p>Diga em poucas palavras, o que pode ser melhorado no Campus Dourados nos próximos 8 anos? O período de 8 anos leva em conta o prazo do término do PDI vigente e o próximo, que deverá ser elaborado em 2023.</p>
<p>Com mais blocos, mais cursos e mais servidores Uma instituição de referência no ensino técnico e tecnológico na cidade de Dourados e região. Gostaria de ver o IFMS, campus Dourados, cada vez mais democrático no atendimento ao público. Isso significa trazer mais pessoas que estão distantes de nós, sobretudo, as pessoas que vivem nas aldeias e nas áreas de retomadas. Com ampliações, novos cursos para o ensino médio, arborizado, com passarela coberta ligando os blocos. Com o número correto de professores e técnicos administrativos. Com novos cursos de graduação, infraestrutura maior e bem equipada, novos projetos e parcerias bem-sucedidas para atender toda a comunidade local e da região. Eu vejo o Campus Dourados com mais cursos, mais servidores, mais blocos (infraestrutura espacial), melhoria dos equipamentos. Expansão da infraestrutura, mudança de gestão... Referência em cursos públicos técnicos e tecnológicos na área de gestão oferecidos de forma gratuita. Vejo um campus referência no IFMS, tanto no âmbito administrativo, com a boa gestão da pouca verba que chega a nós, quanto no âmbito educacional, com o alto número de estudantes cursando e formados, sendo uma instituição relevante para Dourados e para o Estado de MS.</p>	<p>Mais infra -estrutura, cursos e servidores Ampliação do espaço físico com a construção do Bloco C, para possibilitar a abertura de novas vagas e cursos. O currículo. A transculturalidade é fundamental para nossa região. Arborização, passarela coberta ligando os blocos e construção de novos blocos. A oferta de recursos humanos e infraestrutura em várias áreas. Eu vejo o Campus Dourados com mais cursos, mais servidores, mais blocos (infraestrutura espacial), melhoria dos equipamentos. Governança pública, gestão de risco e planejamento participativo Investimento na infraestrutura que humanize o cuidado com o trabalhador. Ter um novo bloco para que tenhamos mais salas de aula e um espaço para que estudantes e servidores que passam o dia todo no campus possam ter um momento de descanso em seus intervalos. Terceiro prédio, refeitório Aumentar a infraestrutura. O processo de planejamento pode ser melhorado com a maior participação dos servidores. Oferta de mais Cursos e quem sabe até a oferta</p>

<p>Desenvolvimento, novos cursos r Com um novo bloco e mais cursos Vejo o Campus Dourados com sua estrutura básica planejada construída com seus blocos e equipamentos instalados. Acredito que estaremos com o Bloco C funcionando e quem sabe até com mais um outro bloco em funcionamento. A escola atendendo aquela região do Monte Sião com a oferta de mais cursos. Vejo um crescimento muito grande, tanto em infraestrutura quanto em cursos Executando e reformulando seus objetivos (previsto no PDI). Com toda a estrutura pronta (todos os blocos) e pelo menos mais 2 cursos técnicos implantados no Campus. Uma instituição de excelência Ampliação no número de cursos Irá ser imprescindível para o desenvolvimento da região de Dourados Ampliação do campus, novos cursos e novas contratações. Aumento da democratização das vagas estudantis, mais docentes de diversas etnias e abertura intercultural nas ementas. Infraestrutura redimensionada de forma a atender a demanda regional, com novos prédios, novos ambientes e novos cursos Funcionamento com infraestrutura adequada e números de servidores suficientes para atender as demandas. Democratização. Aumento de atividades relacionadas à formação holística dos servidores, ampliação dos espaços de debates e diminuição da burocracia. Não me sinto confortável com aspectos relacionados ao controle dos servidores. Aumento do status do campus para a região de Dourados Acredito que o campus estará atendendo muito mais estudantes, com uma infraestrutura maior e muito melhor. Com mais alunos e mais cursos técnicos Bloco C, Gamelab, CRC e talvez a abertura de uma pós-graduação na área de jogos. Que o campus tenha sido ampliado em vagas, cursos e infraestrutura Acredito que nos próximos 8 anos haverá ampliação de espaço físico, de cursos e da equipe de trabalho. Que seremos mais conhecidos na cidade e na região. Vejo o campus com grandes dificuldades para conseguir implementar as expansões planejadas, tendo em vista o cenário de corte de recursos para a Educação. Vejo e espero que o campus Dourados se aprimore cada vez mais no eixo de tecnologia e que tenha cursos visando outros eixos que também são importantes para a sociedade. Com mais cursos e salas de aula Vejo como uma instituição consolidada e relevante na sociedade. Infraestrutura expandida e equipe ampliada. Cursos novos e equipe motivada No momento não vejo nem meus próximos 5 minutos de</p>	<p>de um Mestrado Profissional em nossa unidade. Penso que para o próximo PDI, a previsão de novos cursos poderia ser debatida mais amplamente. Concordo com os cursos que já existem, mas para novos, pelo perfil do campus, poderíamos ter cursos de áreas diferentes. A infraestrutura, para melhor atendimento às demandas dos estudantes e dos processos educacionais. Estrutura física e docente Melhoria da infraestrutura e contratação de mais servidores A compreensão de todos os servidores da importância social do Campus Dourados Instalações e ampliação do número de servidores. Abertura de núcleo avançado dentro das comunidades quilombo e aldeias. Situação orçamentária, equipe de terceirizados, número de salas de aulas, salas administrativas e refeitório Ampliar a infraestrutura para receber mais alunos e servidores. Maior interação com os sindicatos, participação dos estudantes e servidores nas instâncias decisórias e formação humanista e política para todos. Construção do bloco C. Construção de um restaurante. Ampliação na contratação de servidores. Estrutura física: Banheiros individuais para servidores, área de descanso e refeição para servidores, cobertura do estacionamento, troca de pisos... Descentralizar as compras. :) Infraestrutura para eventuais novos cursos A infraestrutura (aumento de salas de aula, local apropriado para atendimento de alunos e desenvolvimento do trabalho dos professores, construção de um anfiteatro). A infraestrutura física é um dos pontos que mais precisam ser melhorados no campus. Além disso, os servidores precisam ser melhor capacitados sobre Educação Profissional e Tecnológica. Vejo uma necessidade de melhora nos relacionamentos entre servidores e melhores oportunidades de cursos aos profissionais. Melhorar infraestrutura' aumentar equipe e qualificar pessoal Principalmente o envolvimento dos setores, relações interpessoais, acolhimento. É necessário combater o excesso de burocracia, às vezes deixamos de fazer coisas que seriam mais importantes simplesmente porque temos que preencher burocracia. A Infraestrutura, área de convivência entre os servidores (local para descanso, para os</p>
--	--

<p>vida</p> <p>Mesmo com o contexto atual vejo o campus progredindo, com mais blocos e turmas.</p> <p>Uma Instituição completamente envolvida e com extrema participação na comunidade, em termos de estrutura organizacional bem alinhada com as metas organizacionais e a missão institucional. Espero que o número de salas aumente, a quantidade de ofertas (vagas) aumente e novos cursos sejam implantados. Principalmente no Eixo Gestão e Negócios.</p> <p>Imagino alcançarmos condições de proporcionar um melhor atendimento à comunidade, tanto em estrutura física, quanto em número e capacitação de servidoras/es.</p> <p>Acredito que o campus ampliará seu espaço físico e consequentemente a oferta de cursos para a comunidade de Dourados.</p> <p>Aumento da infraestrutura, aumentar os cursos para demanda externa e capacitações para servidores.</p> <p>Acredito que o campus esteja amadurecendo muito rápido em todos os setores</p> <p>Vejo o Campus com uma maior infraestrutura (Mais blocos de salas de aulas); maior número de cursos dentro dos eixos existentes; maior número de estudantes matriculados, sendo referência na oferta de cursos técnicos, tecnológicos e profissionais para a região da grande Dourados, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico local e regional.</p> <p>Representativo</p> <p>A construção do bloco C e consequentemente oferta de mais vagas e ingresso de mais estudantes.</p> <p>Com vários cursos.</p> <p>Excelente Campus.</p> <p>Precisa ter uma gestão mais democrática e participativa com real compartilhamento de tomadas de decisões.</p> <p>Acredito que futuramente o Campus Dourados estará com maior infraestrutura para atender a maior quantidade de pessoas, bem como ampliará a oportunidade de mais vagas e ofertas de novos cursos.</p> <p>Espero que alcancemos as metas de ampliação física e de cursos técnicos.</p> <p>Um Campus maior em termos de estrutura, de cursos, de estudantes e servidores.</p> <p>Um campus com mais vagas, infraestrutura adequada e com mais opções de cursos.</p> <p>Vejo uma estabilidade no quadro de pessoal técnico e docente, vejo também uma pequena expansão de alunos no turno noturno. E condições para o início da obra do bloco C.</p> <p>Oferecendo à comunidade a formação profissional humana que ela necessita e demanda.</p> <p>Maior, melhor mais aprazível</p> <p>Público-alvo ampliado em 100% e proporcional, o aumento do quadro de servidores e funcionários terceirizados. Como também, maior reconhecimento pela comunidade douradense e região.</p> <p>Estagnado, devido aos consecutivos cortes de verbas e investimentos na educação.</p>	<p>servidores relaxarem entre uma aula e outra), local exclusivo para estudo, onde os servidores possam ter o silêncio necessário para se dedicar ao estudo e preparação de materiais (Como eu participei de outros IFs encontrei salas de estudos que eram tipo um santuário para que os professores pudessem se concentrar para preparar os seus trabalhos)</p> <p>Infraestrutura, principalmente relacionada ao número de salas de aula e para atendimentos.</p> <p>Infraestrutura física do campus e aumento dos servidores para atendimento da demanda de estudantes.</p> <p>Aumento da infraestrutura, aumentar os cursos para demanda externa e capacitações para servidores.</p> <p>Gestão</p> <p>Concretização da Construção do bloco C</p> <p>Formação específica para profissionais temporários.</p> <p>Gestão participativa e democrática com respeito à sociedade ao considerar a formação dos agentes diante de sua função.</p> <p>A instituição precisa ser mais democrática com mecanismos que favoreçam a participação nas tomadas de decisões. Muitas vezes as decisões já estão tomadas e são levadas para reuniões só para legitimação e quem é contrário sofre. Isso está longe de ser uma gestão democrática. Hoje vivemos num regime autocrático dentro da instituição, camuflado pelo perfil do líder carismático.</p> <p>Melhoria da infraestrutura, diversificação de cursos, contratação de servidores</p> <p>Estrutura: salas de aulas, mais espaços de estudo e convivência.</p> <p>Infraestrutura; maior envolvimento dos servidores nas ações de pesquisa e extensão</p> <p>Uma gestão mais técnica e participativa, hoje temos uma gestão que aceita participação quando o pensamento é convergente com o deles, ou seja, não é participativa.</p> <p>Expansão da infraestrutura para receber mais e melhor os alunos.</p> <p>Espaços de convivência,</p> <p>Ampliação da infraestrutura, quadro de servidores e funcionários terceirizados para atendimento de qualidade ao público-alvo da Instituição.</p> <p>Otimização de processos.</p> <p>Desburocratização.</p>
---	---

Em funcionamento.	
-------------------	--

Cenário identificado pela pesquisa

Por meio da utilização da Matriz SWOT, foi possível identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, no cenário atual. O aproveitamento das oportunidades, aliado aos pontos fortes da instituição, bem como a neutralização das ameaças e saneamento das fraquezas, servirão para nortear as sugestões de melhorias para o planejamento, razão deste objetivo específico. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as decisões devem ser tomadas considerando a análise do ambiente organizacional para identificação de forças e fraquezas, com vistas a melhorar o desempenho e cumprimento da missão.

Como forças, cabe destacar a percepção de importância que os servidores têm da instituição, e dos mecanismos de planejamento institucional. Também a visão otimista em relação ao futuro do Campus. As fraquezas identificadas foram principalmente a baixa participação nas atividades relacionadas ao planejamento, sobretudo na elaboração do Plano de Ação Específico. Em relação às oportunidades, a pesquisa identificou que os servidores gostariam de participar mais ativamente das decisões. Já quanto às ameaças, concentram-se em fatores externos como a instabilidade do cenário político e econômico, com constantes contingenciamento de recursos. Como fator crítico de sucesso, a baixa participação dos servidores nas atividades de planejamento, apesar de compreender a importância e clamar por maior participação, como pode ser visto no texto. É essencial que uma empresa entenda cuidadosamente sua missão, porque um senso claro de propósito é necessário para que ela estabeleça objetivos gerais adequados. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000)

Destacamos também outras melhorias que se implementadas podem melhorar a participação. Estas estão apresentadas no quadro C, que apresenta um modelo de plano de ação com utilização da ferramenta 5W2H, e mostra as sugestões que foram anteriormente apresentadas

Proposta de plano de Ação

A seguir é apresentado um plano de ação com sugestões de melhorias, que se implementadas irão ajudar a melhorar a participação dos servidores no processo de planejamento. O Quadro C apresenta o plano de ação com a utilização da ferramenta 5W2H.

Quadro C - Plano de Ação com as sugestões apresentadas usando 5W2H.

O que fazer	Porque	Quando	Onde	Quem	Como	Quanto
Identificar a causa de baixa participação no planejamento	Para aumentar o nível de participação	Até a elaboração do próximo PAE	Campus Dourados	DIRGE e Equipe de Gestão	Diagrama de Ishikawa e <i>Brainstorming</i>	Sem custos adicionais
Promover capacitação de servidores na utilização de ferramentas administrativas	Melhorar a participação dos servidores no planejamento	Até a elaboração do próximo PAE	Campus Dourados	DIRGE e COGEP	Busca e divulgação de cursos em escolas gov, enap e outros	Sem custos adicionais, utilizando as ferramentas existentes.
Promover amplo debate acerca do desenvolvimento do Campus	Para democratizar a participação e acesso a tomada de decisão	Antes da elaboração do novo PDI	Campus Dourados	DIRGE, DIREN E DIRAD	Por meio de promoção de evento que trate da temática (Seminário ou congresso sobre desenvolvimento do Camus)	Sem custos adicionais utilizando ferramentas disponíveis e horários de trabalho
Promover a participação dos servidores nas ações de planejamento, e na tomada de decisão	Para democratizar a participação e acesso a tomada de decisão	Antes da elaboração do novo PDI	Campus Dourados	DIRGE, DIREN E DIRAD	Aprimorando os canais de comunicação e buscando sugestões junto aos servidores	Sem custos adicionais utilizando ferramentas disponíveis e horários de trabalho
Aprimorar os mecanismos de comunicação, principalmente de divulgação dos objetivos e metas.	Para democratizar a participação e acesso a tomada de decisão	Antes da elaboração do próximo PAE	Campus Dourados	DIRGE, DIREN E DIRAD	Utilizando os canais de comunicação existente, com transparência e celeridade	Sem custos adicionais utilizando ferramentas disponíveis e horários de trabalho

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Aqui vale destacar que esta pesquisa não tem intenção de dizer ao gestor o que deve ou não fazer, mas simplesmente apresentar sugestões que serão analisadas quanto à conveniência, relevância e oportunidade para implementação ou não delas. Contudo, ao se identificar as causas da baixa participação nas atividades de planejamento, é possível traçar

estratégias para manter os servidores participando ativamente de tais atividades. No caso específico, é importante determinar a causa para que se quebre o ciclo contraditório apontado nesta pesquisa, pois por um lado temos servidores que participam pouco, e por outro eles querem mais espaço para participação.

Quanto à promoção de capacitação de servidores na utilização de ferramentas administrativa, é importante para ajudar os servidores a realizar com maior facilidade os trabalhos administrativos que sempre desenvolvem.

A promoção de debate acerca do desenvolvimento do campus é uma oportunidade da gestão envolver os servidores no processo de planejamento e tomada de decisão, sobretudo no período que antecede a elaboração do próximo PDI. Tal debate, além de promover a participação dos servidores, pode gerar resultados positivos, como a identificação dos fatores críticos de sucesso e gestão de riscos para metas futuras.

Por fim, aprimorar os mecanismos de comunicação e divulgação pode garantir que a informação chegue em tempo oportuno a todos os servidores, e sem ruídos que distorcem o conteúdo das mensagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar o perfil profissional dos servidores técnico administrativos e docentes lotados no Campus Dourados do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul IFMS, e sua relação com o planejamento estratégico institucional. Cabe lembrar, que como foi afirmado por Mendes (2019), que cada unidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) possui características próprias, e que os resultados obtidos em uma unidade, podem divergir dos encontrados em outra.

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa, foi aplicado um questionário com 53 questões, em que os servidores puderam responder o quanto conhecem, participam e dão importância aos programas de planejamento institucional. Para cada questão os servidores deveriam atribuir uma pontuação, que foi somada para cálculo da média, depois as questões foram agrupadas em blocos e a análise qualitativa das médias desses blocos ajudou a

responder os objetivos da pesquisa. Como resultados, podemos tirar as conclusões que respondem as questões desta pesquisa.

Quanto ao primeiro objetivo, de identificar o perfil profissional dos servidores, pode-se dizer que os servidores do Campus Dourados é um grupo majoritariamente jovem, com pouco ou médio tempo de experiência profissional devido a idade, e trabalhou a maior tempo no próprio IFMS, tendo em sua maioria atuado em mais de uma unidade. Possui formação nas mais diversificadas áreas.

Em relação ao segundo objetivo específico de identificar o quanto os servidores conhecem, participam e dão importância às atividades relacionadas ao planejamento, pode-se dizer que os servidores conhecem de forma superficial os programas de planejamento da instituição, mas sabem muito bem da importância deles para o crescimento e expansão do Campus Dourados, entretanto, não participam de forma significativa nas atividades relacionadas ao planejamento.

Quanto ao conhecimento e utilização das ferramentas administrativas, terceiro objetivo específico desta pesquisa, foi verificado que muitos poucos servidores conhecem e utilizam essas ferramentas administrativas, ficando esse grupo mais restrito aos servidores com formação em áreas afins de administração. Apesar disso, a maioria sente-se capacitada a realizar atividades de planejamento, apesar de reconhecer a importância de receber capacitação para tal.

De maneira geral, pode se dizer que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido, apesar das limitações encontradas, como a não participação da integralidade dos servidores, o prazo para realização da mesma e a dificuldade de contato, imposta pelo isolamento social.

Quanto a questão que a pesquisa buscou responder, o quanto os servidores lotados no Campus Dourados tem conseguido assimilar a cultura de planejamento, seja estratégico ou organizacional proposta como objetivo no Plano de Desenvolvimento do Campus Dourados em 2015 e no Plano de Desenvolvimento Institucional em 2018, por meio da percepção dos mesmos sobre a importância do planejamento institucional, o conhecimento dos programas de planejamento e participação dos mesmos nesse processo, podemos dizer que **os servidores tem assimilado muito bem a cultura de planejamento no Campus Dourados. Reconhecem a importância, conhecem boa parte dos documentos que compõem os programas de planejamento e clamam por maior participação.**

Por fim e como resultados, essa pesquisa propôs ações que melhorem o Plano de Ação Específico (PAE) do Campus Dourados e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), apresenta um relatório técnico, onde será apresentada na íntegra as sugestões de melhorias apresentadas pelos servidores, bem como a visão que os mesmos têm para o próximo oito anos, ou seja, até o prazo final do Plano de Desenvolvimento Institucional, que deverá ser elaborado em breve.

Como sugestão para pesquisas futuras, poderiam se aplicar novamente o questionário para verificar o quanto as médias tem evoluído ao longo do tempo. Também pode se realizar a mesma pesquisa em outros *campi* ou instituição, ou aplicá-la na instituição como um todo, para se ter um panorama geral do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS).

Referências Bibliográficas

IFMS, **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**, 2018b. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos> acesso em 12 de fevereiro de 2021

MENDES, J.M.P. **Proposta de Indicadores de Desempenho para os pregões eletrônicos do Campus Dourados do IFMS**. PROFIAP UFGD Dourados 2019

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE D

APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

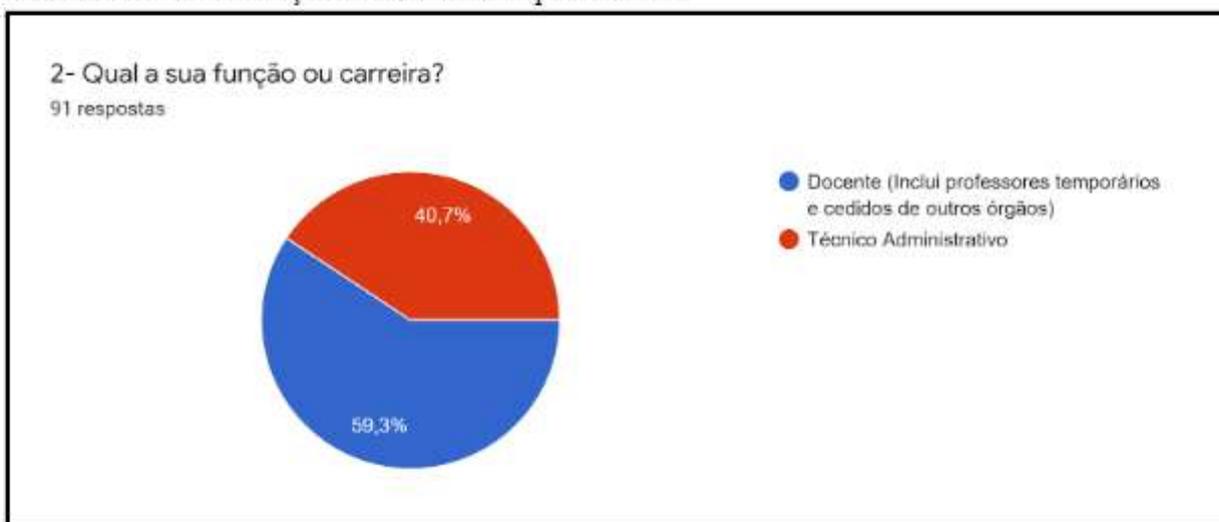
Aqui estão apresentados os dados obtidos por meio da aplicação do questionário. Os dados já foram discutidos e apresentados nos resultados da pesquisa, contudo, havendo interesse nos gráficos e dados coletados, estão disponibilizados integralmente neste anexo.

Na primeira parte, referente aos servidores do Campus, os dados dos servidores que não responderam foram coletados por meio de outras fontes, como citado anteriormente. Os dados absolutos estão apresentados neste tópico.

OS SERVIDORES DO CAMPUS DOURADOS

Quanto ao quadro de servidores do Campus Dourados do IFMS, a pesquisa identificou que é composto por aproximadamente sessenta por cento de docentes, quarenta por cento e quarenta por cento técnicos administrativos, conforme mostram os gráficos 01.

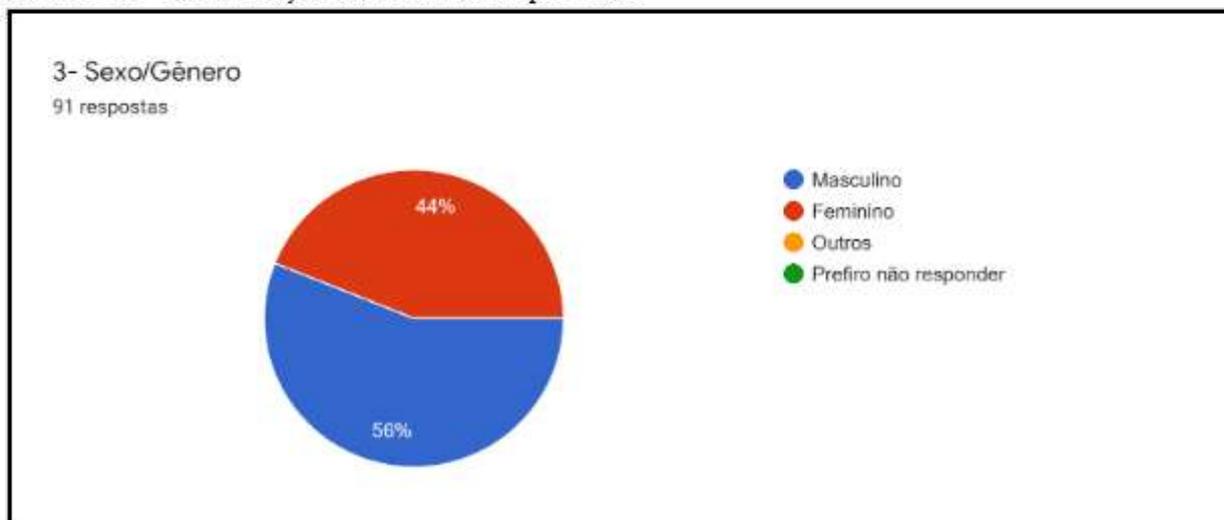
Gráfico 01 - Distribuição dos servidores por carreira.



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Já em relação ao sexo, cinquenta e seis por cento masculino e quarenta e quatro por cento do sexo feminino.

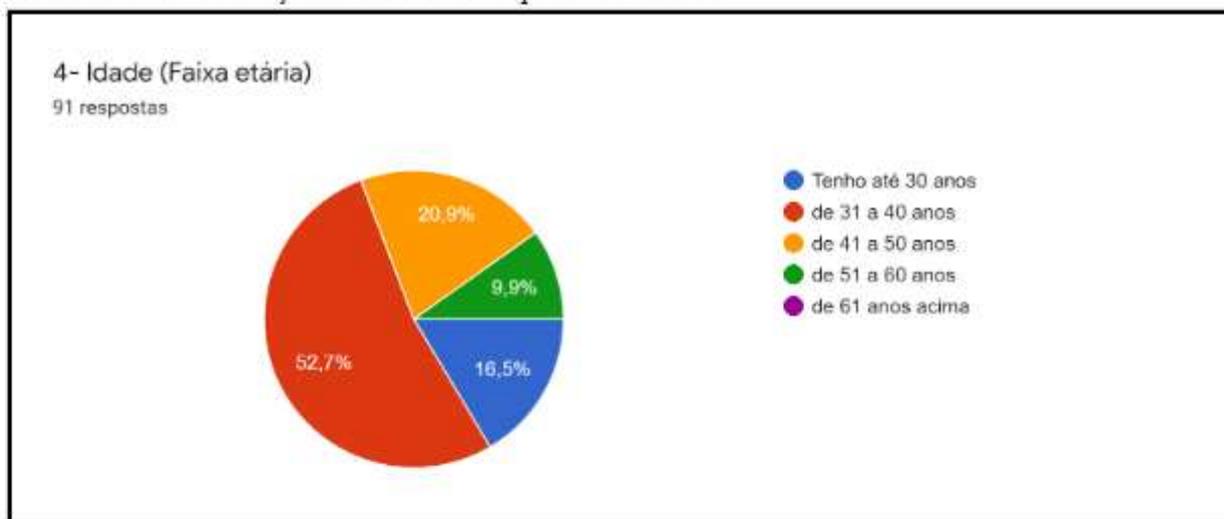
Gráfico 02 - Distribuição dos servidores por sexo



Fonte: Plaboração Própria (2021)

Quanto à faixa etária dos servidores, pode se dizer que é uma população jovem, visto que aproximadamente 70 por cento tem menos de quarenta anos de idade, sendo que pouco mais da metade dos servidores estão entre os trinta e quarenta anos. O gráfico 03 mostra a distribuição dos servidores por faixa etária.

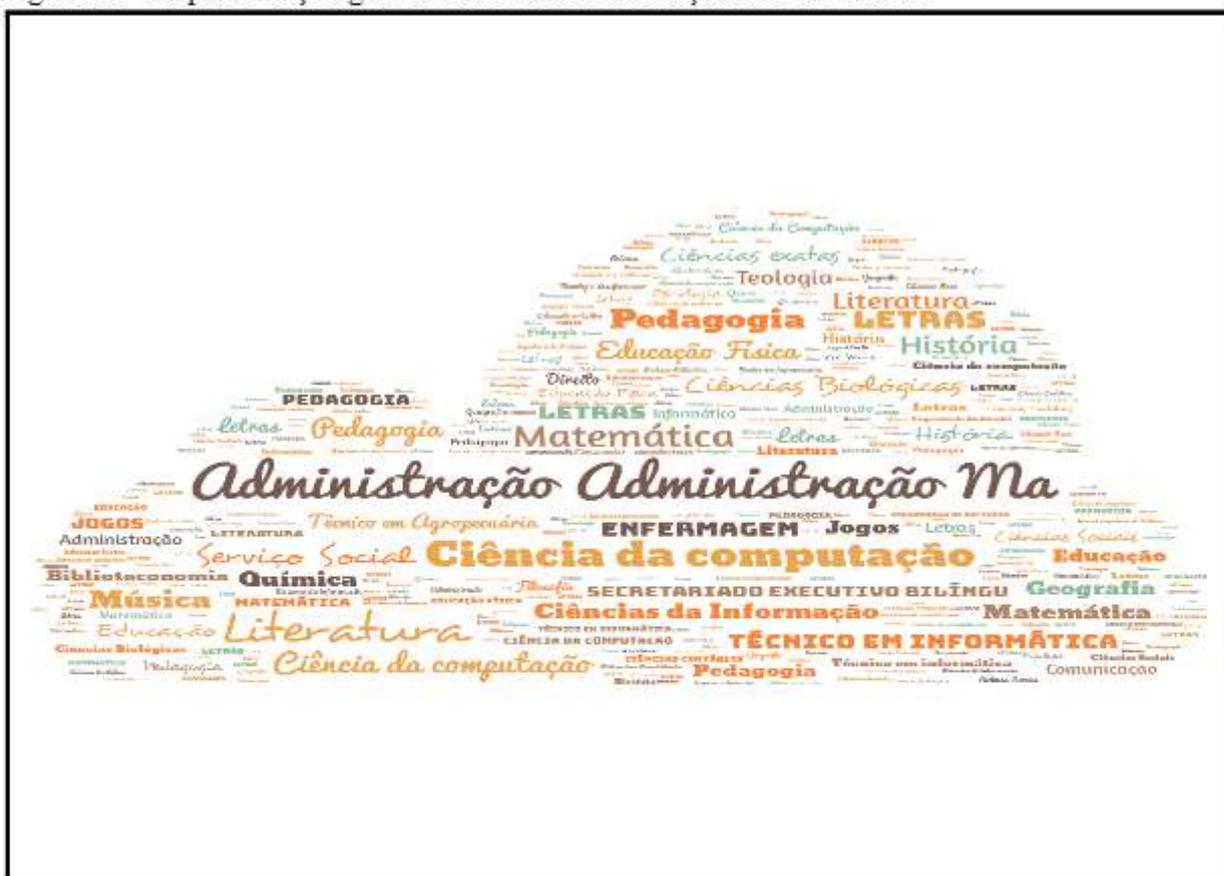
Gráfico 03- Distribuição dos servidores por faixa etária



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Com relação a área de formação dos servidores, pode se dizer que os servidores do campus dourados possuem formação nas mais diversificadas áreas, conforme mostra a figura 01 formada por nuvem de palavras criada a partir da resposta dos servidores

Figura 01 - Representação gráfica das áreas de formação dos servidores



Fonte: Elaboração Própria (2021)

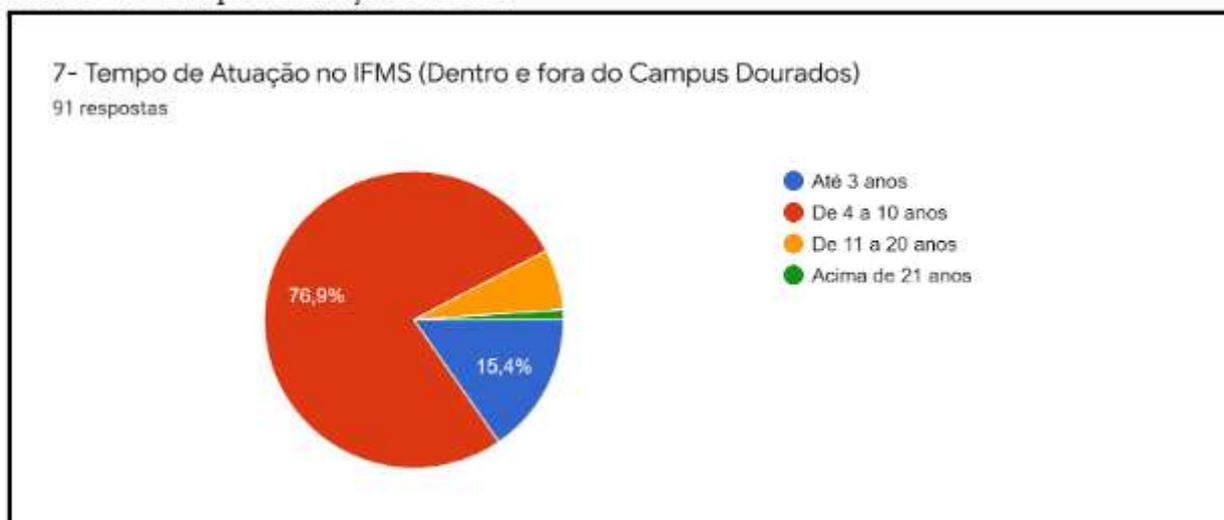
Quanto a experiência profissional na área, pouco mais de quarenta por cento relatou ter entre quatro e dez anos de experiência. O mesmo tempo foi declarado como de trabalho no IFMS por mais de 76 por cento dos respondentes da pesquisa, inferindo que para muitos, a primeira experiência de trabalho tem sido no IFMS. Os gráficos 04 e 05

Gráfico 04 - Experiência Profissional dentro e fora do IF



Fonte: Elaboração Própria (2021)

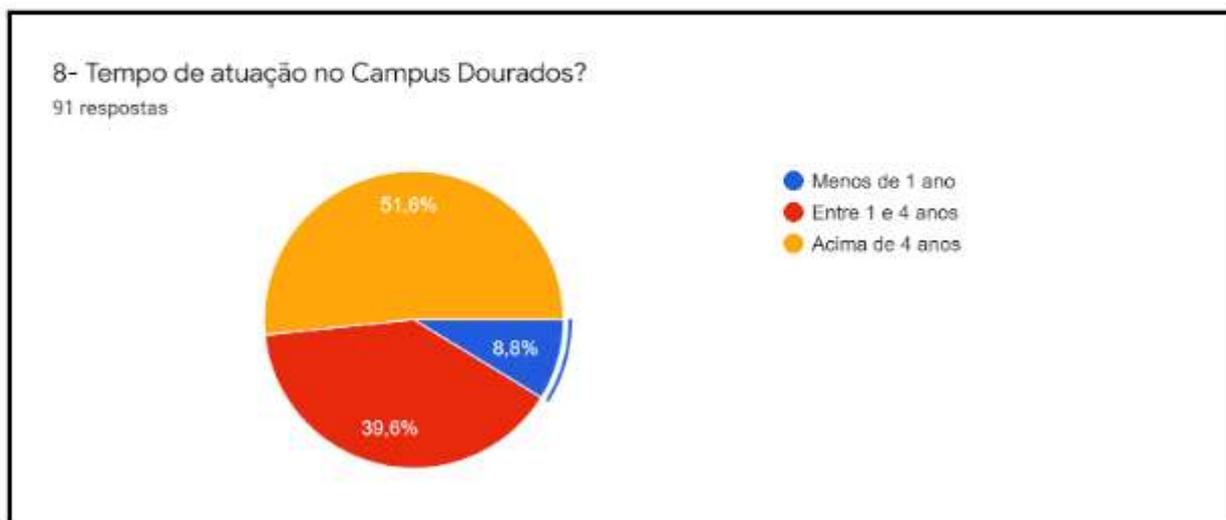
Gráfico 05 - Tempo de atuação no IFMS



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Em relação ao tempo de atuação no IFMS, cabe destacar que o fato de aproximadamente oitenta e cinco por cento dos servidores declararem estar no IFMS a mais de quatro anos, significa que os mesmos tiveram oportunidade de conhecer e participar do processo de elaboração do PDI em vigência. Da mesma forma, mais de 51 por cento declarou estar no Campus Dourados a mais de 4 anos, ao passo que outros quase 40 por cento estão em Dourados entre 1 e 4 anos, e vieram durante a elaboração ou implantação do PDI em questão. O gráfico 06 mostra o tempo de atuação dos servidores no Campus Dourados.

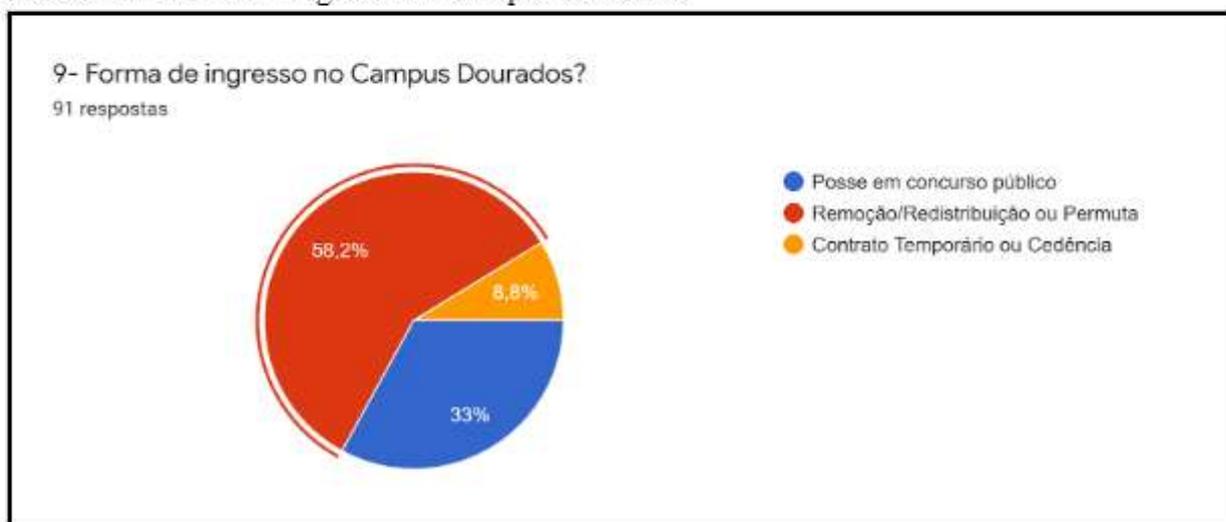
Gráfico 06 - Tempo de atuação no Campus Dourados



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Outro ponto que merece ser destacado é a forma de ingresso dos servidores no Campus Dourados. Quase sessenta por cento dos servidores ali lotados, vieram de outras localidades, seja por remoção ou redistribuição.

Gráfico 07 -Forma de ingresso no Campus Dourados



Fonte: elaboração Própria (2021)

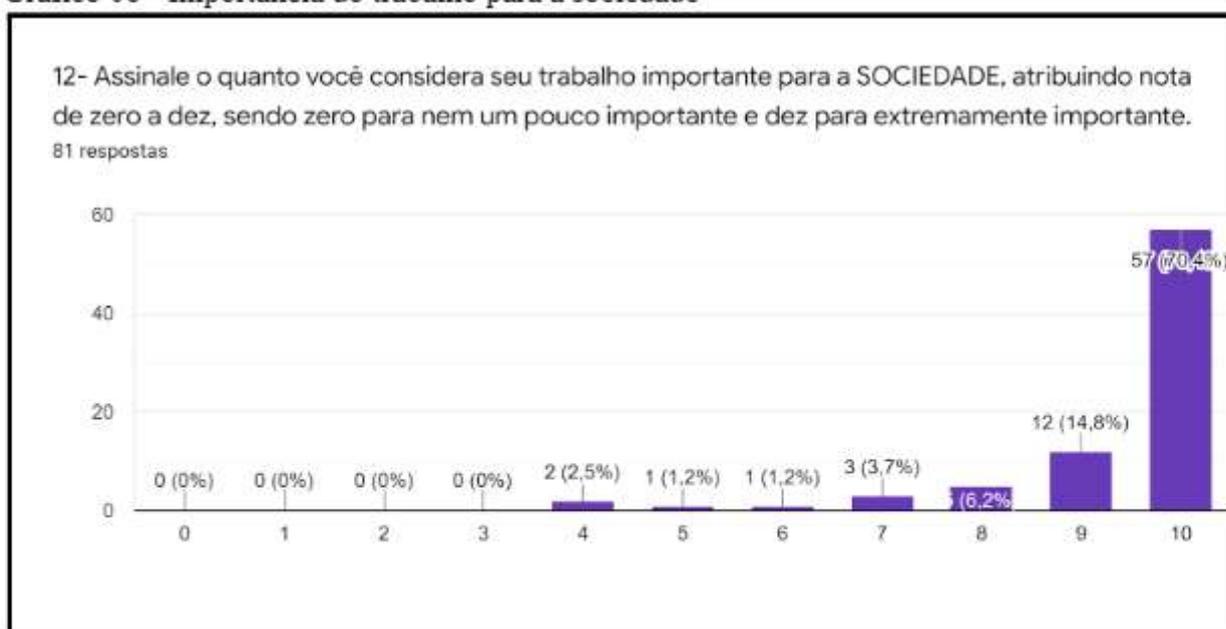
AVALIAÇÃO QUANTO À IMPORTÂNCIA

A partir deste tópico, são apresentados os dados absolutos da pesquisa. Sobre a avaliação de importância, os servidores deveriam atribuir notas de zero a dez para o quão consideram importantes os seus trabalhos para a sociedade, para a instituição, para o alcance

das metas institucionais. Também foi perguntado o quanto os mesmos consideram ser importante a participação de todos nas atividades de planejamento, o planejamento participativo, além de planejar capacitação, abertura de novos cursos, novas vagas e ampliação da infraestrutura. Para cada resposta foi gerado um gráfico com as notas avaliativas, e foram geradas informações estatísticas de média, moda e mediana, que estão descritas junto aos gráficos 08 a 18.

Quanto a importância do trabalho para a sociedade, a média foi 9,36 a mediana ficou em 7 e a moda foi 10.

Gráfico 08 - Importância do trabalho para a sociedade



Fonte: elaboração Própria (2021)

Sobre a importância do trabalho para o IFMS, a média ficou em 9,31 a mediana foi 7,5 e a moda 10.

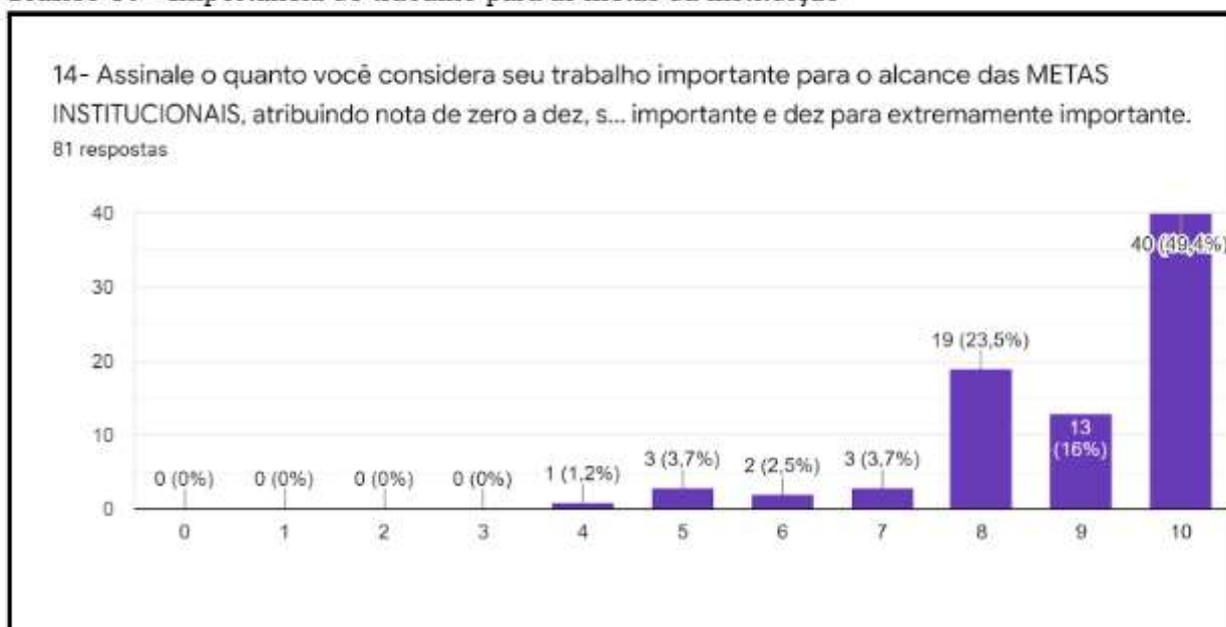
Gráfico 09 - Importância do Trabalho para o IFMS



Fonte: elaboração Própria (2021)

Quando perguntado sobre a importância do trabalho para o alcance das metas institucionais, a média cai, ficando em 8,9 tendo mediana em 7 e a moda permanece dez.

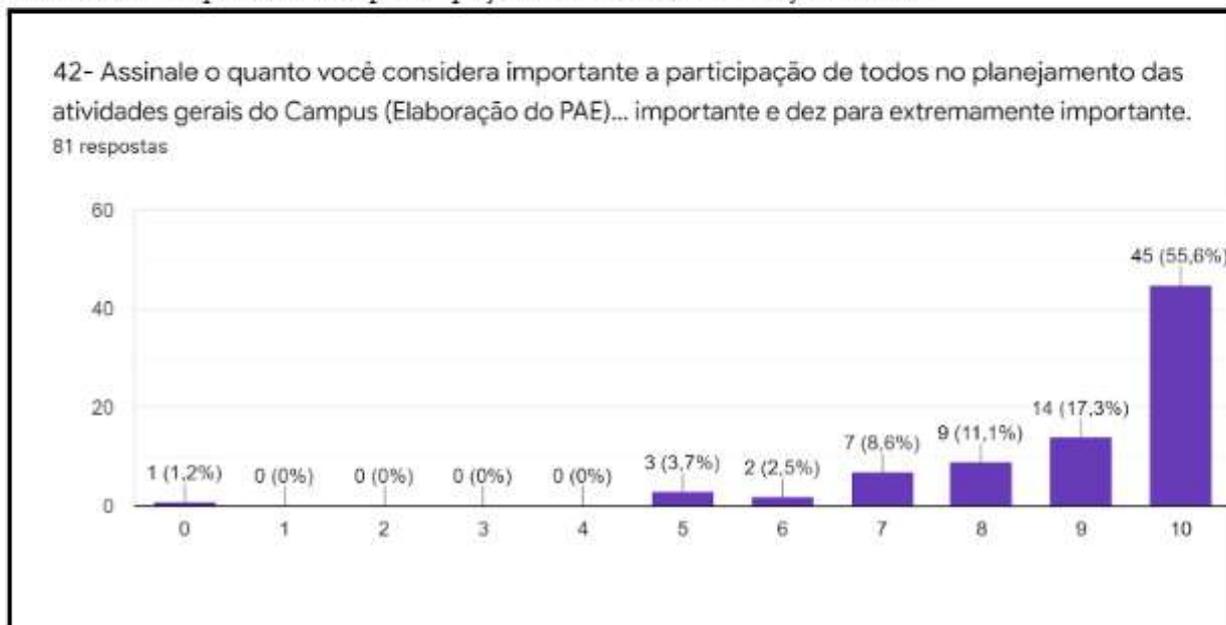
Gráfico 10 - Importância do trabalho para as metas da instituição



Fonte: elaboração Própria (2021)

Quando perguntado sobre a importância da participação de todos nas atividades de planejamento, ou seja, na elaboração do plano de ação específico, a média fica em 8,94 ao passo que a moda permanece 10 e a mediana em 7,5.

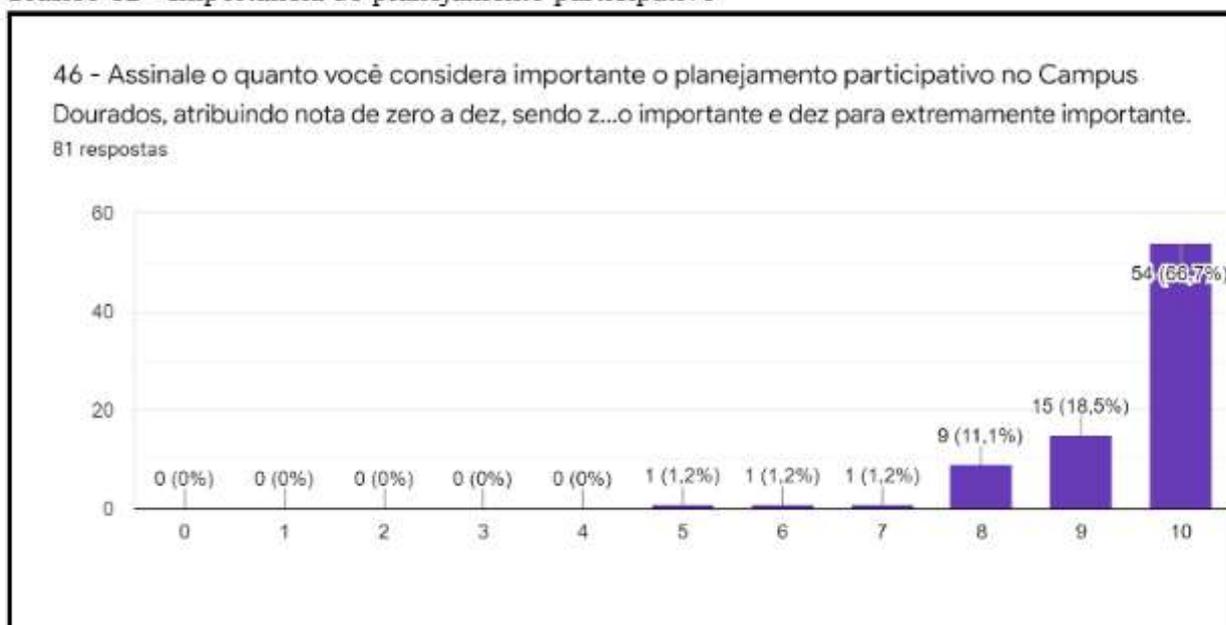
Gráfico 11 - Importância da participação de todos na elaboração do PAE



Fonte: elaboração Própria (2021)

Quando perguntado sobre a importância do planejamento participativo, a média das respostas fica em 9,44 com mediana em 7,5 e moda em 10.

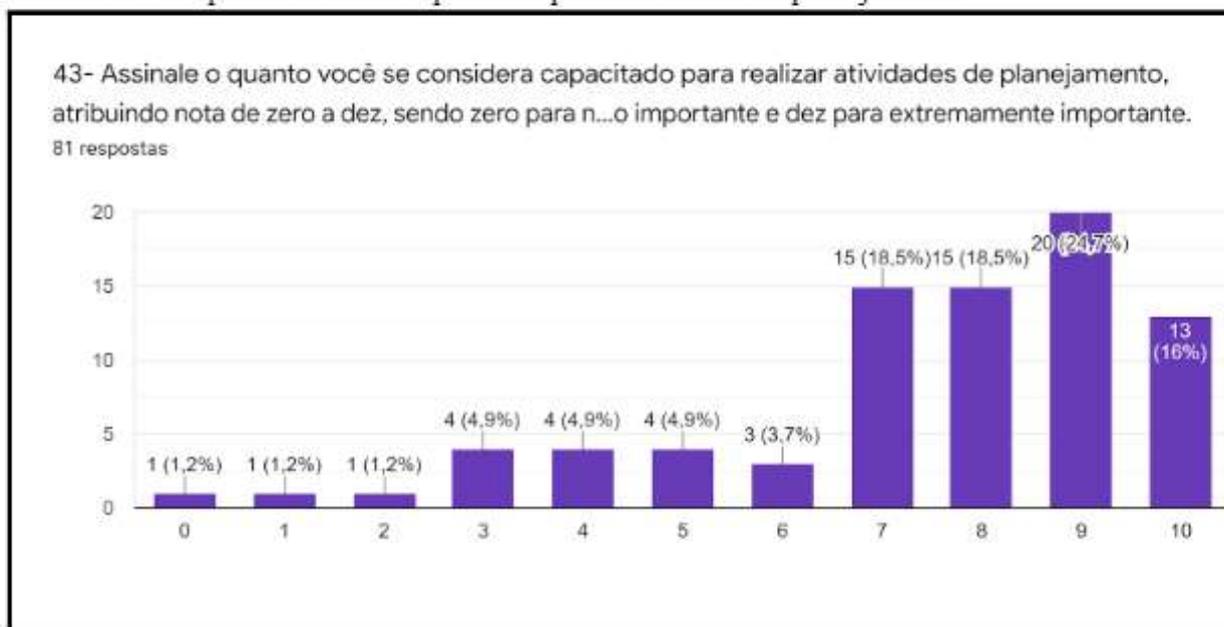
Gráfico 12 - Importância do planejamento participativo



Fonte: elaboração Própria (2021)

Quanto a se sentir capacitado para realizar atividades de planejamento, a média das respostas foi 7,46 tendo a mediana em 5 e a moda nesta questão ficando em 9.

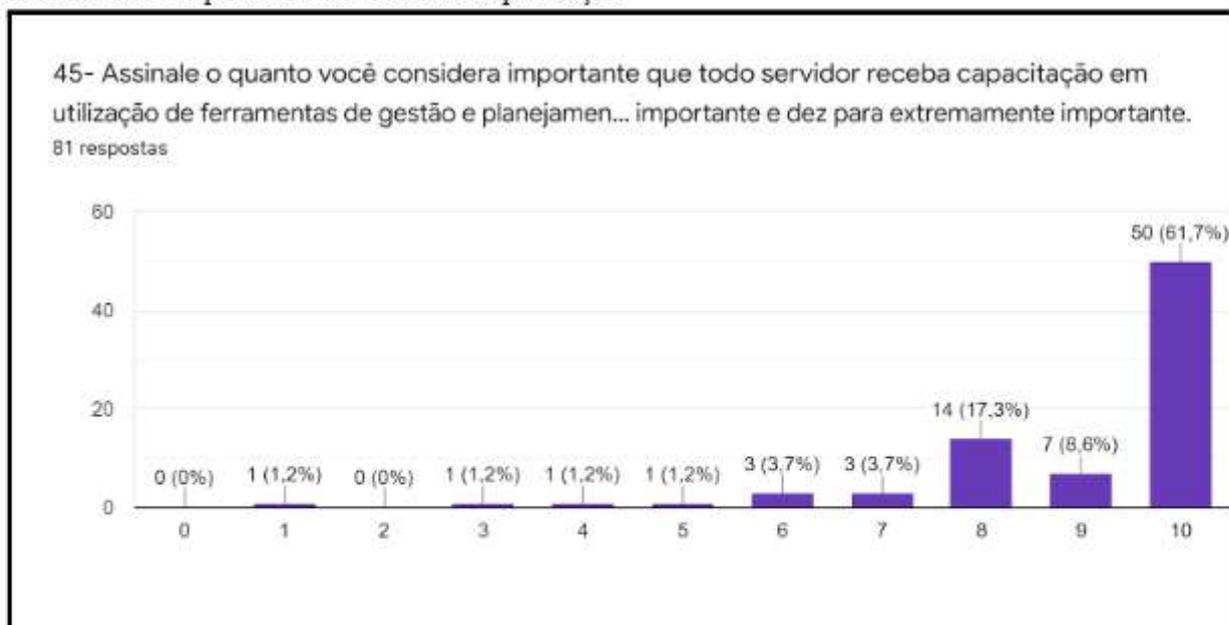
Gráfico 13 - O quanto se sente capacitado para atividades de planejamento



Fonte: elaboração Própria (2021)

Por outro lado, sobre a importância de receber capacitação para tais atividades, a média vai para 8,98 com mediana em 6 e moda em 10.

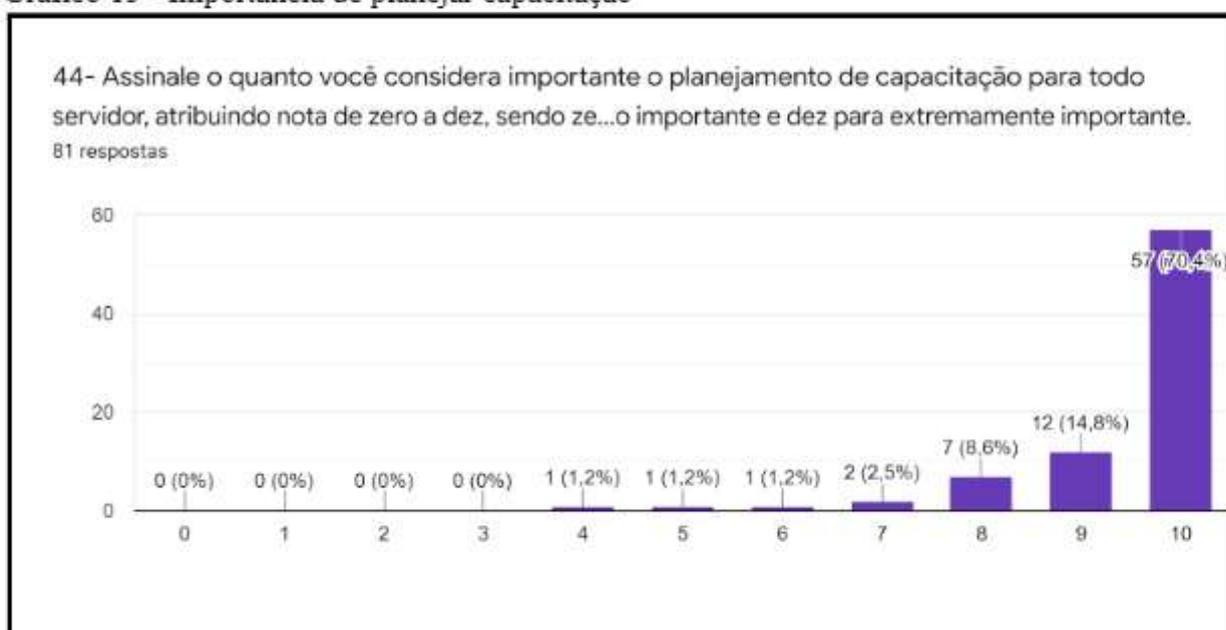
Gráfico 14 - Importância de receber capacitação



Fonte: elaboração Própria (2021)

Já sobre a importância de planejar a capacitação, a média fica em 9,42 com mediana em 7 e moda em 10.

Gráfico 15 - Importância de planejar capacitação



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Ainda sobre a avaliação de importância, foi perguntado aos servidores o quanto consideram importante o planejamento da ampliação da estrutura física do Campus, nesse quesito, a média das auto avaliações foi de 9,62 sendo a maior nota de todas as avaliações. A mediana nesse quesito ficou em 8 e a moda 10.

Gráfico 16 - Importância de planejar ampliação de infraestrutura física



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre a importância de planejar a abertura de novos cursos, a avaliação teve média de 9,47 tendo como mediana 7 e moda 10.

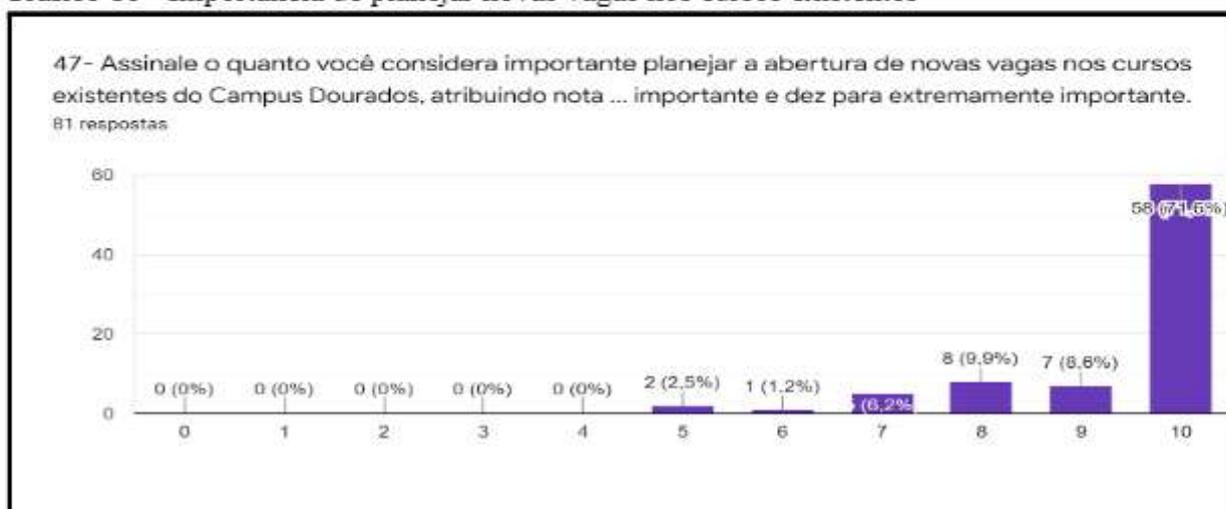
Gráfico 17 - Importância de planejar novos cursos



Fonte: elaboração Própria (2021)

Por fim, sobre a importância de se planejar novas vagas nos cursos existentes, a média da nota atribuída pelos servidores foi 9,36 sendo a mediana 7,5 e a moda 10.

Gráfico 18 - Importância de planejar novas vagas nos cursos existentes



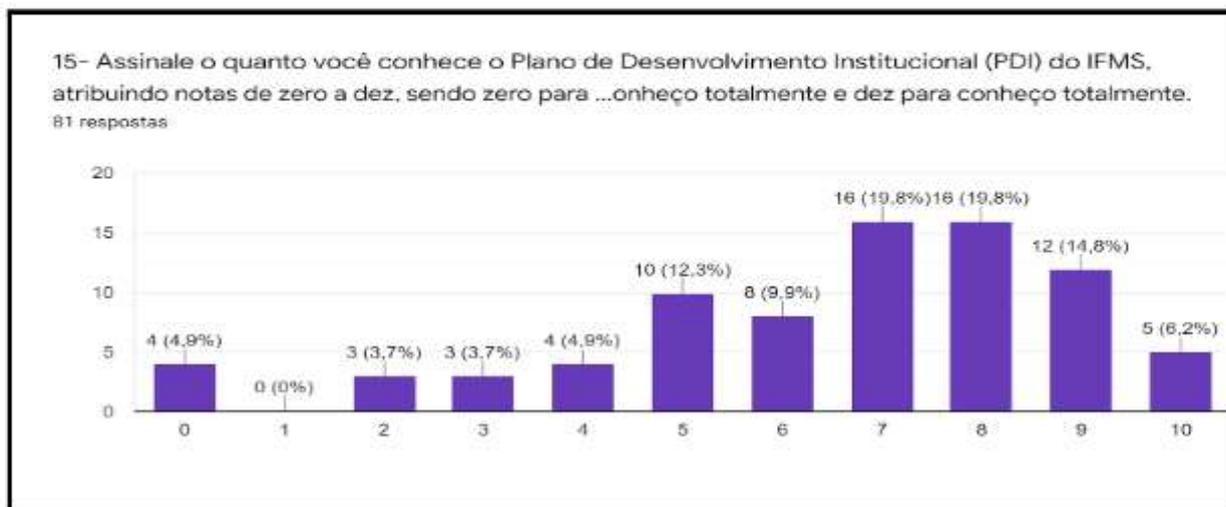
Fonte: Elaboração Própria (2021)

AVALIAÇÃO QUANTO AOS CONHECIMENTOS

Nesse grupo de questões, foi perguntado o quanto os servidores conhecem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Ação Específico (PAE), o Plano de Metas do IFMS, A Missão e os Valores Institucionais, os Objetivos e Metas do Campus e da Coordenação em que atua, além do conhecimento sobre a gestão financeiro-orçamentária, o trabalho da gestão e o trabalho dos outros setores. Também foi apresentado uma lista de sete ferramentas administrativas e questionadas o quanto os servidores as conhecem e utilizam em suas atividades. Os resultados estão detalhados nos gráficos 19 a 28.

A primeira questão nesse bloco refere-se ao conhecimento do PDI. A nota média de avaliação nesse quesito foi 6,51 tendo mediana em 5,5 e resposta bimodal em 7 e 8.

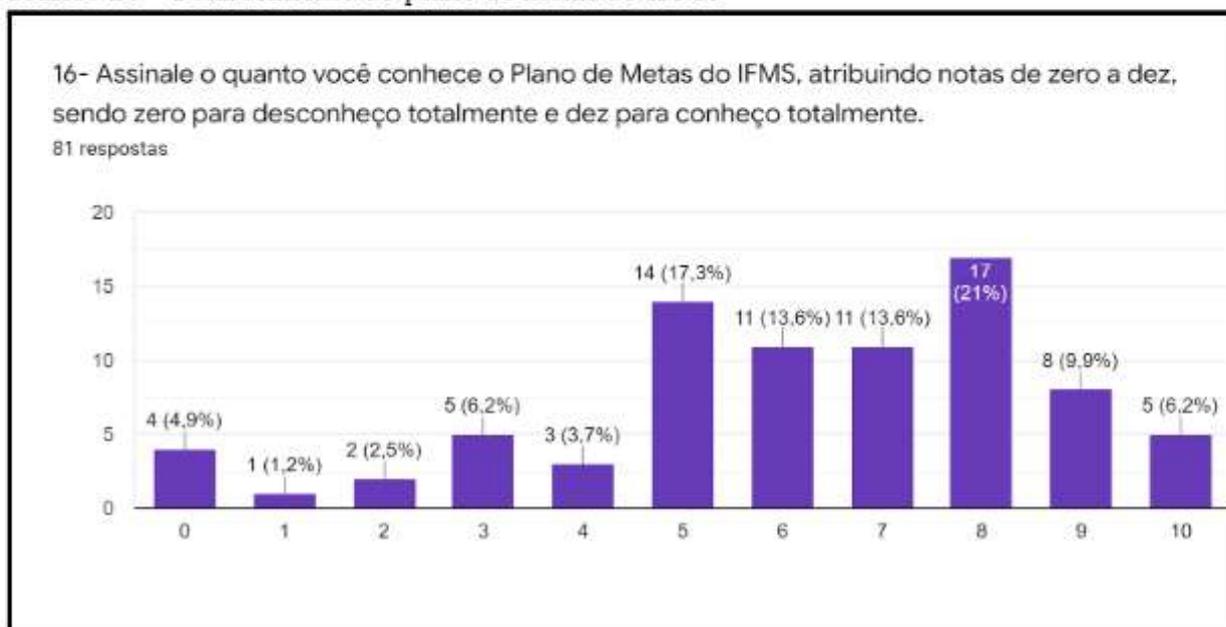
Gráfico 19 - Conhecimento em relação ao PDI



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre o conhecimento em relação ao plano de metas do IFMS, a média das autoavaliações ficou em 6,21 com mediana em 5 e moda em 8.

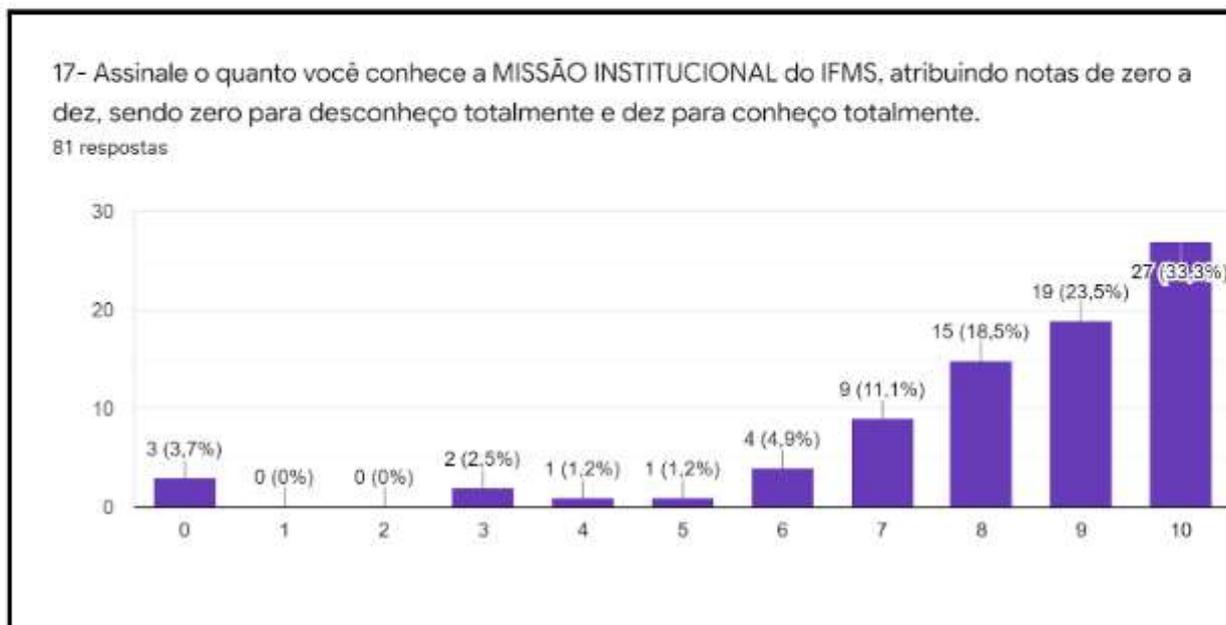
Gráfico 20 - Conhecimento do plano de metas do IFMS



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre o conhecimento da Missão do IFMS, a média ficou em 8,19 enquanto a mediana foi de 6 e a moda foi 10.

Gráfico 21 - Conhecimento da Missão do IFMS



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre o conhecimento dos Valores institucionais do IFMS, a pesquisa teve como média a nota 7,89 com mediana em 6 e moda em 10.

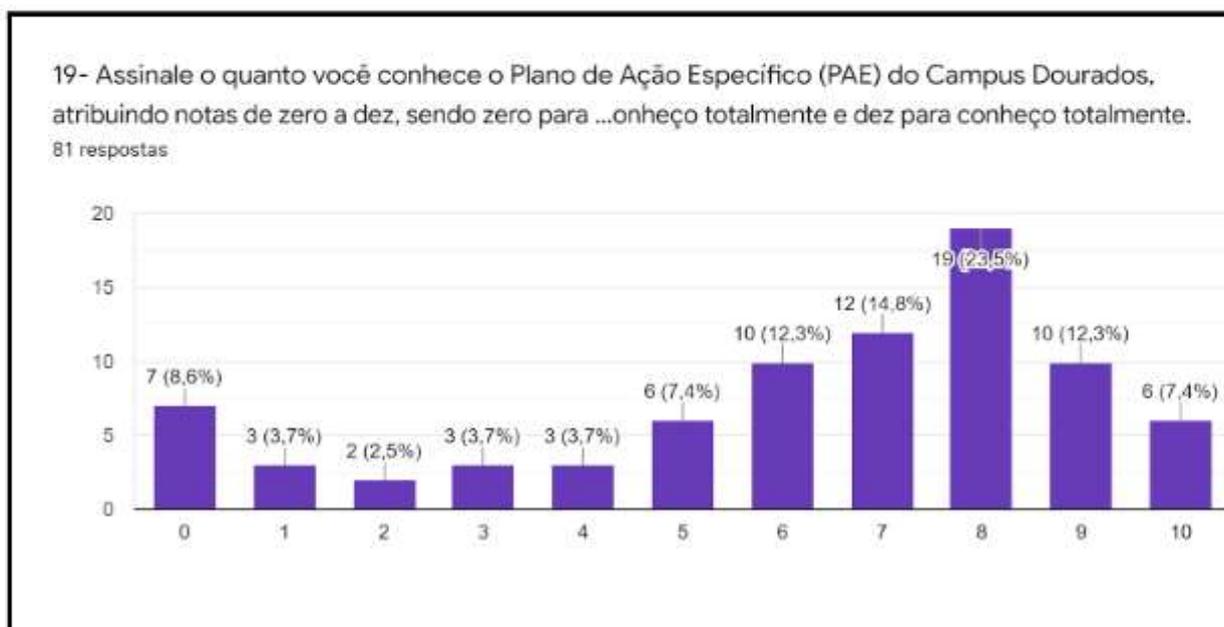
Gráfico 22 - Conhecimento dos Valores Institucionais



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre o conhecimento do Plano de Ação Específico (PAE) do Campus Dourados, a média de avaliação foi de 6,22 enquanto a mediana foi 5 e a moda foi 8.

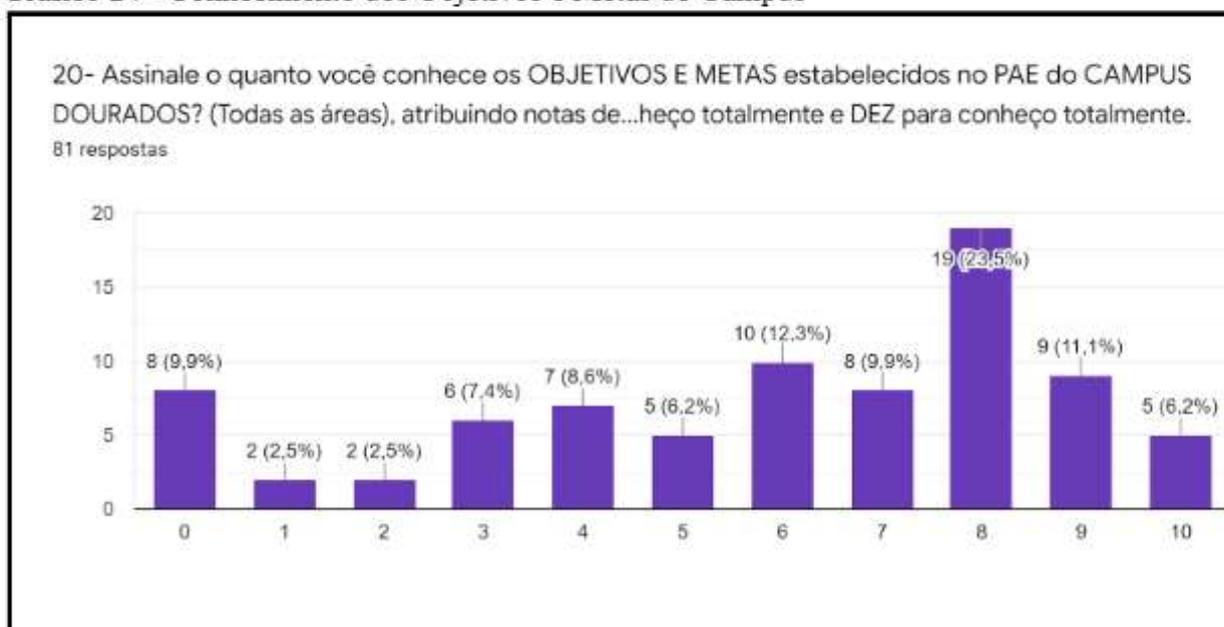
Gráfico 23 - Conhecimento em relação ao PAE do Campus Dourados



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre o conhecimento dos Objetivos e Metas do Campus, a média ficou em 5,88 com mediana em 5 e moda em 8.

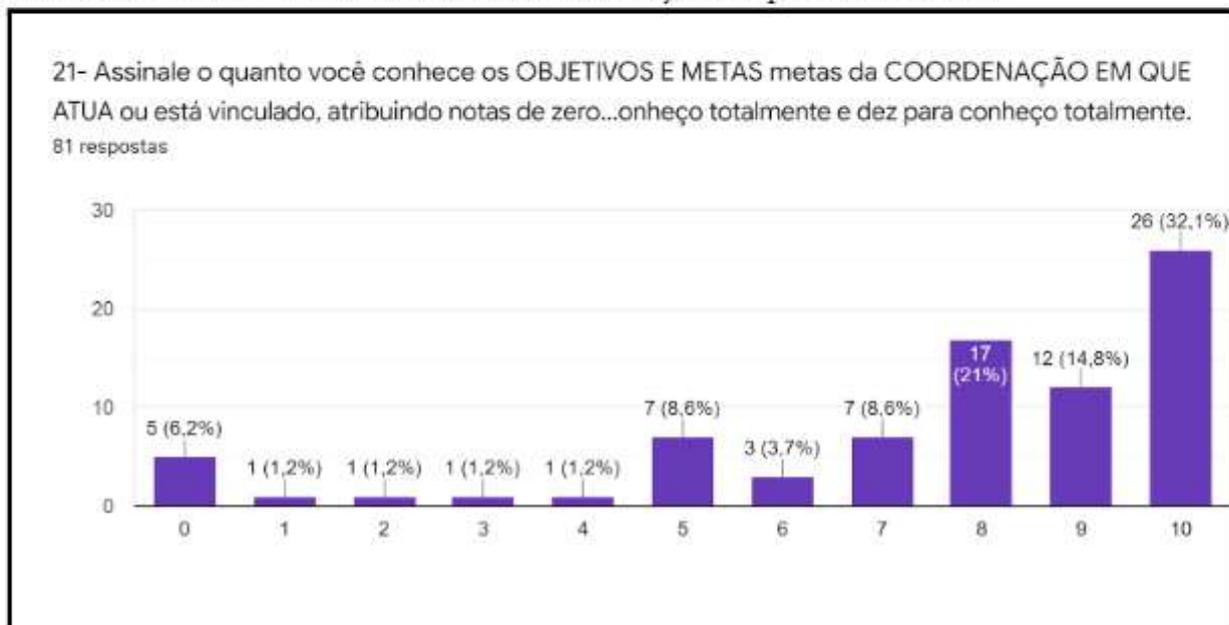
Gráfico 24 - Conhecimento dos Objetivos e Metas do Campus



Fonte: Elaboração Própria (2021)

A avaliação melhora um pouco quando se pergunta sobre os objetivos e metas da coordenação em que atua. Nesse ponto, a média fica em 7,6 com mediana em 5 e moda em 10.

Gráfico 25 - Conhecimento das Metas da coordenação em que o servidor atua



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Buscando identificar o quanto os servidores conseguem ter a visão global do Campus, foi perguntado o quanto os mesmos conhecem a realidade financeira e orçamentária do Campus, o quanto conhecem o trabalho dos outros setores e o quanto conhecem o trabalho da gestão, para promover o crescimento e expansão do Campus.

Sobre as condições financeiras e orçamentária, a nota de conhecimento atribuída pelos servidores teve média em 6,79 com mediana em 5,5 e moda em 8.

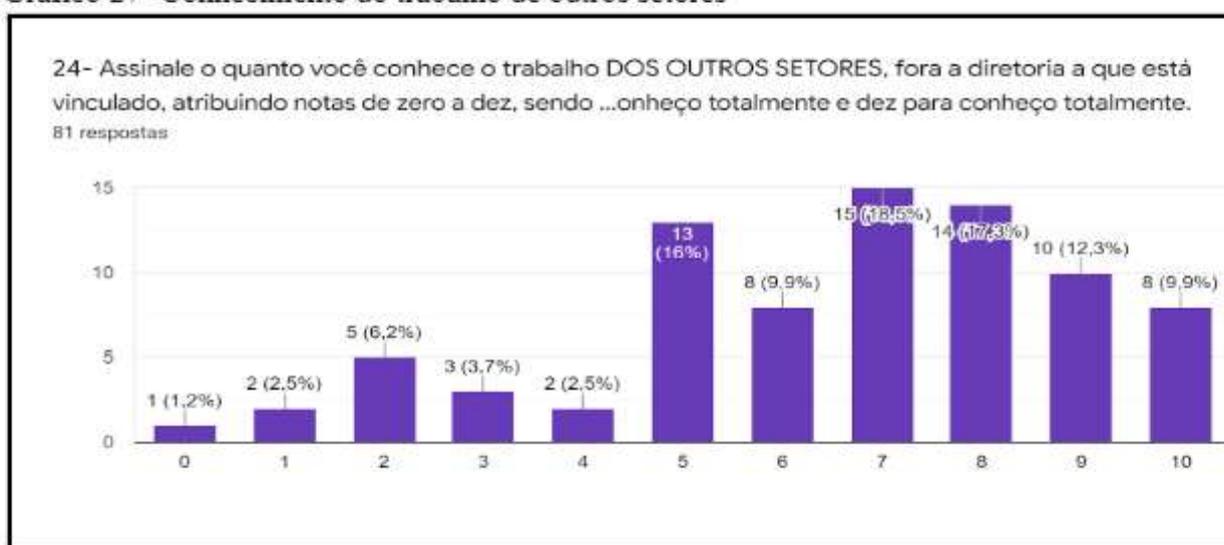
Gráfico 26 - Conhecimento sobre orçamento e finanças do Campus.



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Em relação ao conhecimento do trabalho desenvolvido por outros setores do campus, a média ficou em 6,53 com mediana em 5 e moda em 7.

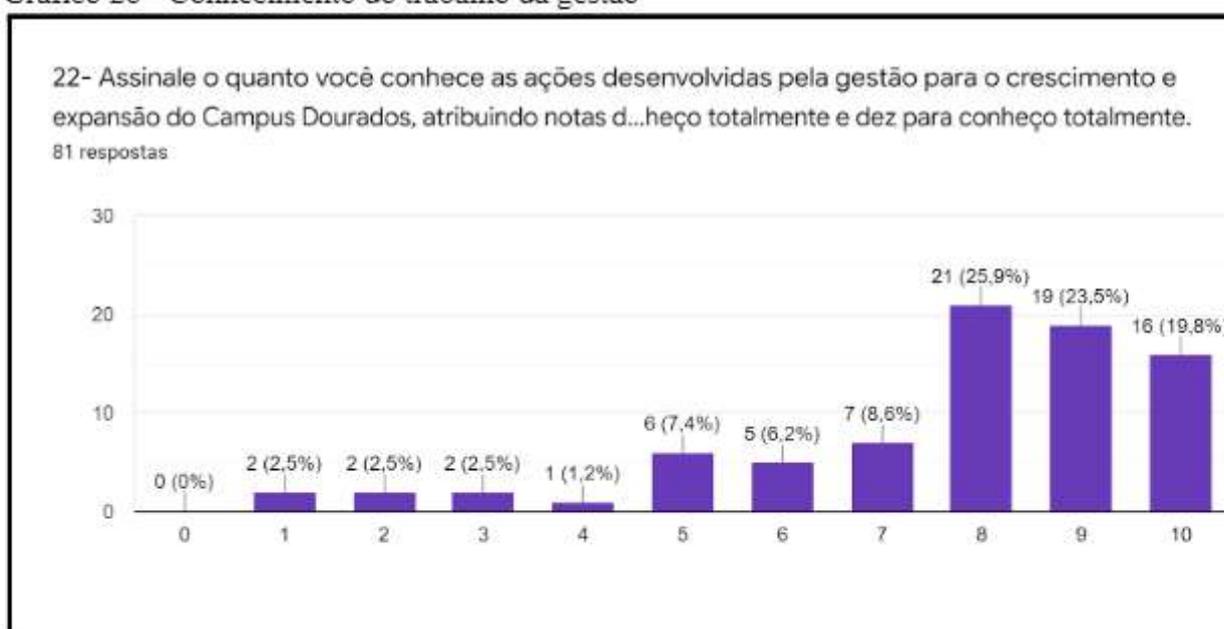
Gráfico 27 - Conhecimento do trabalho de outros setores



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Por fim, sobre o conhecimento do trabalho da gestão para promover o crescimento e expansão do Campus, a média ficou em 7,70 com mediana em 5,5 e moda em 8.

Gráfico 28 - Conhecimento do trabalho da gestão



Fonte: Elaboração Própria (2021)

A pesquisa ainda apresentou aos servidores algumas ferramentas administrativas buscando identificar quais das ferramentas são conhecidas e utilizadas pelos servidores. As ferramentas apresentadas foram: Planilha 5W2H, Matriz de priorização GUT, *Brainstorming* ou Tempestade de ideias, Matriz SWOT, Diagrama de Ishikawa ou outra ferramenta que determine causa e efeito, *Balanced Scorecard* e Metas SMART. As representações gráficas das ferramentas conhecidas pelos servidores estão na figura 02.

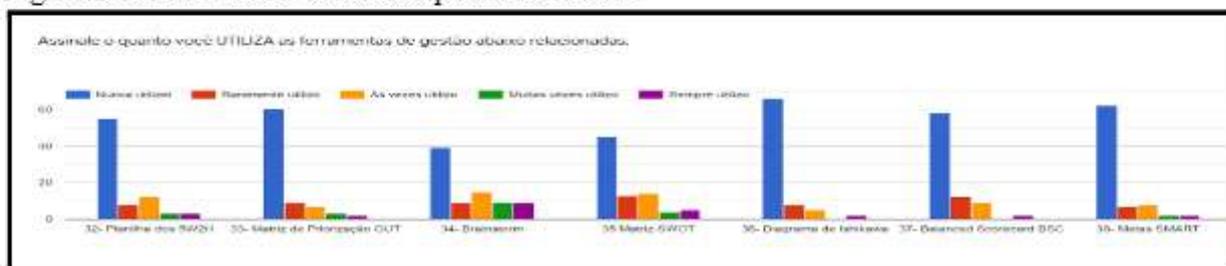
Figura 02 Representação gráfica das ferramentas conhecidas pelos servidores.



Fonte: Elaboração Própria (2021)

A figura 03 representa a utilização das ferramentas que os servidores utilizam

Figura 03 Ferramentas utilizadas pelos servidores



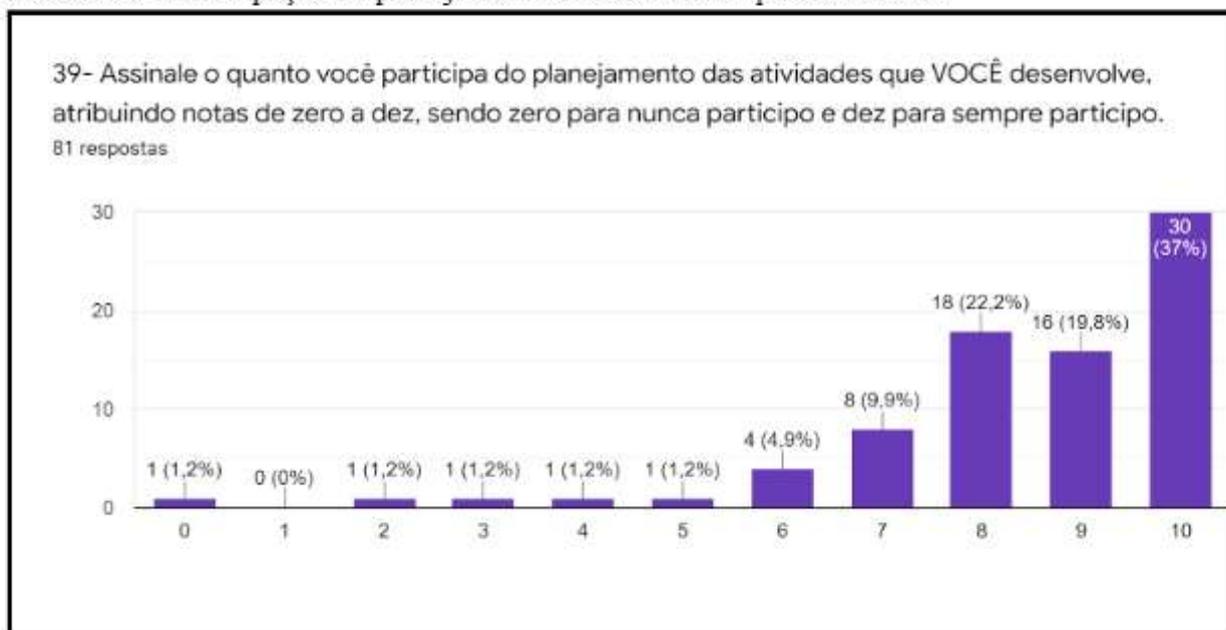
Fonte: Elaboração Própria (2021)

AVALIAÇÃO QUANTO À PARTICIPAÇÃO

Sobre a participação dos servidores nas atividades relacionadas ao planejamento, foi perguntado aos servidores o quanto os mesmos participam do planejamento das atividades que desenvolve, das metas do setor em que atua e da elaboração do PAE, e do RAE, além de questionar se os mesmos se sentem capacitados para tais tarefas.

A primeira questão levantada foi o quanto os servidores participam da elaboração do planejamento das atividades que desenvolve. Nesta questão, a média atribuída foi 8,42 tendo como mediana 5,5 e moda 10.

Gráfico 29 - Participação no planejamento das atividades que desenvolve



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Quanto à participação na elaboração das metas do setor de trabalho, a média foi para 6,88 com mediana em 5 e moda em 10.

Gráfico 30 - Participação na elaboração das metas do setor de trabalho



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Sobre a participação na elaboração do Plano de Ação Específico do Campus, a média ficou em 5,51 com mediana em 5 e moda em zero e 8.

Gráfico 31 - Participação na elaboração do PAE do Campus Dourados



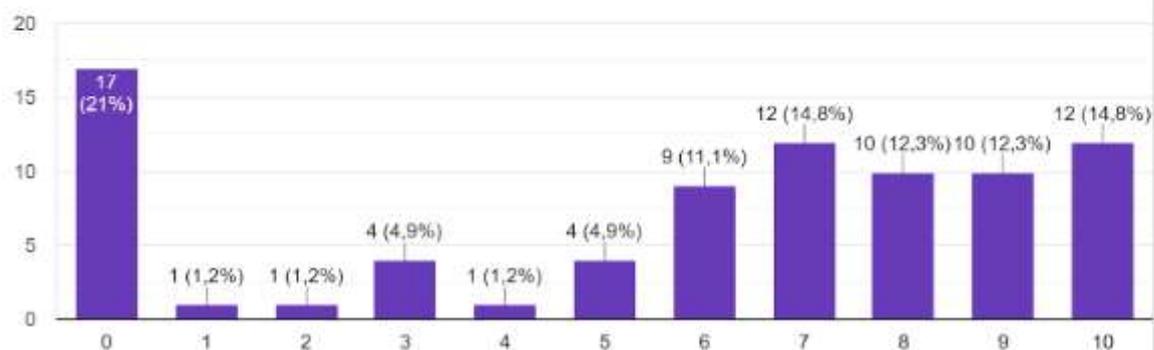
Fonte: Elaboração Própria (2021)

Por fim, sobre a participação na elaboração do Relatório Anual Específico RAE, a média ficou em 5,77 com mediana em 5 e moda em zero.

Gráfico 32 - Participação na elaboração do RAE

50- Assinale o quanto você participa da avaliação das ações planejadas e executadas para elaboração do Relatório Anual Específico (RAE) do...para nunca participo e dez para sempre participo.

81 respostas



Fonte: Elaboração Própria (2021)