

O planejamento dos Institutos Federais (IF): valores institucionais e documentos norteadores

Planning of Federal Institutes (IF): institutional values and guiding documents

Recebido: 30/04/2020 | **Revisado:**
06/10/2020 | **Aceito:** 13/01/2021 |
Publicado: 19/04/2021

Claudio Nei Nascimento da Silva
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3285-5268>
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Brasília (IFB)
E-mail: claudio.silva@ifb.edu.br

Mara Lucia Castilho
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8467-447X>
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Brasília (IFB)
E-mail: mara.castilho@etfbsb.edu.br

Como citar: SILVA, C. N. N.; CASTILHO, M. L. O planejamento dos institutos federais (IF): valores institucionais e documentos norteadores. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, [S.l.], v. 1, n. 20, p. e10002, abr. 2021. ISSN 2447-1801.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Resumo

Aborda alguns pressupostos a serem observados para a fundamentação do planejamento institucional nos IF. Apresenta um panorama acerca do planejamento institucional dos IF, a partir do levantamento no site destas instituições dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projetos Pedagógicos Institucionais (PPI) e Projetos Político-Pedagógicos (PPP). Analisa os valores que alicerçam as ações destas instituições, percebendo como esses valores se articulam em rede. O trabalho finaliza com considerações acerca dos fundamentos que explicam a especificidade dos IF, da necessidade de dupla documentação para fins de planejamento institucional e da noção de rede que o conjunto destas instituições pressupõe.

Palavras-chave: Planejamento institucional. Plano de Desenvolvimento Institucional. Projeto Pedagógico Institucional. Projeto Político Pedagógico. Valores Institucionais.

Abstract

It addresses some assumptions to be observed for the foundation of institutional planning in FI. It presents an overview about the institutional planning of the FI, from the survey on the website of these institutions of the Institutional Development Plans (PDI), Institutional Pedagogical Projects (PPI) and Political-Pedagogical Projects (PPP). It analyzes the values that underpin the actions of these institutions, realizing how these values are articulated in the network. The work ends with considerations about the fundamentals that explain the specificity of FIs, the need for double documentation for institutional planning purposes and the notion of network that the set of these institutions presuppises.

Keywords: Institutional planning. Institutional Development Plan. Institutional Pedagogical Project. Pedagogical Political Project. Institutional Values.

1 INTRODUÇÃO

Com a homologação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/1996, os estabelecimentos de ensino viram-se desafiados a elaborar e executar suas propostas pedagógicas (PP), respeitadas as regras comuns estabelecidas para cada nível de ensino e as de seu respectivo sistema, a fim de esclarecer à sociedade sua missão, seus objetivos, seus valores, sua metodologia de ensino e, assim, garantir sua autonomia e possibilitar aos interessados escolher as instituições em que desejam estudar, de acordo com suas propostas. Para tanto, a LDB estabelece que a organização da PP deve envolver não só a gestão da escola, mas também seus professores, a comunidade e os estudantes, devendo ser revisada periodicamente.

Desde a publicação dessa Lei, alguns especialistas da educação (VEIGA, 1995; GADOTTI, 1994) sugeriram estratégias para a elaboração dessa proposta e ou projeto pedagógico. Por se tratar de um documento político, filosófico e metodológico, esses projetos da educação básica tornaram-se conhecidos como Projeto Político-Pedagógico (PPP). Nas instituições de educação básica, a proposta desses estudiosos era que esses projetos pedagógicos abrangessem não só a missão da escola, seus valores e seus objetivos, como também suas metas e as ações propostas para atingi-las. Já nas instituições de educação superior, esses projetos tornaram-se, por força legal, conhecidos como Projeto Pedagógico Institucional (PPI), os quais descrevem as políticas institucionais e as concepções adotadas para a organização de seus diversos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC).

Para regulamentar a LDB, desde 1997, vem sendo publicados diversos decretos sobre a regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e estes estabelecem, para fins regulatórios, a obrigatoriedade dessas instituições elaborarem seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo o PPI um de seus elementos integrantes. De acordo com o último Decreto que trata do processo regulatório, nº 9.235/2017, artigo 21, o PDI deve apresentar, entre outros, a missão, os objetivos e as metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, além do PPI, contendo, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2017).

Esses documentos também explicitam os valores basilares das ações institucionais e ou os princípios norteadores do fazer pedagógico das instituições de ensino. Estes últimos, geralmente, levam em consideração os princípios da educação brasileira, encontrados no artigo terceiro da LDB (BRASIL, 1996).

A Lei de criação dos IF (Lei nº 11.892/2008) estabelece que estes são instituições mistas, de educação básica e superior, *multicampi*. Nesse sentido, enquanto instituição de educação superior, todo IF deve organizar seu PDI e, conseqüentemente, seu PPI. Enquanto instituição de educação básica, será que os *campi* seriam considerados escolas e deveriam, então, elaborar uma PP por *campus*, sendo estas unidades executoras das políticas de ensino, pesquisa e extensão, e, portanto, “estabelecimentos de ensino individualizados”? Essa tem sido a interpretação de alguns gestores dos IF, fundamentados no Artigo 12 da LDB: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica”. Mas, não seria o PPI a proposta pedagógica dos IF? Como instituição *multicampi*, os

institutos devem ter valores, políticas sociais, educacionais e pedagógicas em conformidade com o estabelecido em seu PPI, uma vez que esse documento deve ser fruto da construção coletiva dessas instituições. Nesse sentido, seria, então, necessário que os *campi* elaborassem PP específica para cada um?

Dessa forma, encontramos o seguinte impasse: a legislação que orienta a regulação dos IF estabelece que estes devem elaborar PDI, PPI e PPC. Há necessidade, então, de os IF organizarem propostas pedagógicas (PP) para cada um de seus *campi*, além do PPI? Os valores dos IF são iguais para toda a Rede Federal? Na esteira dessa problemática, o presente estudo buscou responder aos seguintes questionamentos:

- a) Que pressupostos devem ser observados para fundamentação do planejamento institucional nos IF?
- b) Qual é o panorama do planejamento institucional (PDI, PPI e PPP) dos 38 IF da Rede Federal?
- c) Que valores fundamentam as ações dos IF e como estes valores se articulam em rede?
- d) Que modelo de planejamento melhor se adequa aos IF considerando as exigências da Educação Superior e da Educação Básica?

A partir desses questionamentos, este artigo tem como objetivo promover uma reflexão sobre a necessidade de duplicidade de propostas pedagógicas - institucional e de campus - no âmbito da Rede Federal dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF).

2 METODOLOGIA

O trabalho, de caráter exploratório, utilizou-se da técnica de análise documental para produzir informações sobre os Planos de Desenvolvimento Institucional dos 38 IF consultados. Esse levantamento procurou identificar as seguintes variáveis: quantidade de campus de cada instituto; período de vigência do PDI consultado; relação entre PPI e PDI, isto é, se o primeiro constituía parte integrante do segundo; e existência de PPP.

Além disso, também foram sistematizados, a partir do PDI, os valores institucionais de cada IF, permitindo, com isso, verificar a frequência destes valores no conjunto das instituições, as possibilidades de aglutinação em função de afinidade semântica e a frequência destes valores aglutinados semanticamente.

A análise desses dados recorreu à estatística descritiva e a apresentação se utilizou de quadros e tabelas com valores absolutos e percentuais.

Para subsidiar as análises dos dados, um diálogo permanente com autores de relevante produção no campo do planejamento institucional e educacional foi travado, exercício que permitiu reflexões mais substanciais a partir da realidade dos IF, sem desconsiderar as especificidades dessas instituições.

3 PRESSUPOSTOS FILOSÓFICOS QUE FUNDAMENTAM O PLANEJAMENTO NOS IF

A exigência de elaboração de uma proposta pedagógica está prevista, inicialmente, na Lei nº 9.394/1996 (LDB), como regulamento da educação nacional e norma específica dos estabelecimentos de ensino, independentemente do nível oferecido e do sistema de ensino a que pertença. Para Veiga (1995), o projeto político-pedagógico é a proposta de se ver o futuro da instituição e, assim, possibilitar a organização do trabalho pedagógico da escola, seu planejamento e o delineamento da identidade de cada uma. Alguns especialistas, a partir da promulgação dessa Lei, propuseram alguns elementos e dimensões como imprescindíveis na elaboração do projeto político-pedagógico da escola (VEIGA, 1995; GADOTTI, 1994): concepção de homem, de educação e de sociedade; contexto da instituição; políticas adotadas no âmbito da escola e prospecção de futuro. Essa prospecção de futuro inclui as metas e ações previstas para se atingir os objetivos propostos pelas instituições de ensino. Ainda segundo Veiga (2012, p. 56), o PPP não se constitui de “simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar”. Para tanto, essa autora sugere alguns pressupostos para o desenvolvimento desse processo, entre eles, a ação consciente e organizada da escola, isto é, suas ações são organizadas com vistas a um futuro. Nesse sentido, para os IF, o PPI visa a orientar o olhar dos sujeitos para as práticas propostas e realizadas de modo a fazer um relato sobre suas consequências no processo de ensino e aprendizagem e para a formação do cidadão.

Para Veiga (2012), nos últimos anos tem havido uma ampliação progressiva dos compromissos da escola, seja a aspectos relacionados a fatores de ordem social, econômico-cultural, científica e tecnológica, seja relacionados ao desenvolvimento do conhecimento e do processo educativo. Esses fatores têm contribuído para a ampliação das funções da escola e a necessidade de se construir projetos políticos-pedagógicos que possibilitem a realização de experiências significativas do processo de ensino e aprendizagem. Vasconcellos (2010) esclarece que “o planejamento se coloca no campo da ação, do fazer; todavia, não parte do nada: existem definições prévias (teorias, valores, etc.) que precisam ser explicitadas”. Seguindo essa mesma linha, um dos objetivos dos IF é “estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional” (BRASIL, 2008, art. 7º, inciso V), o que só pode ser realizado por meio de planejamento.

Ao refletir sobre a importância e a necessidade do planejamento em educação, Lück (2009) considera que “a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola” (p. 32). Essa autora reforça a noção de que o planejamento é uma resposta à complexidade da educação e à necessidade de promover mudanças de modo consciente, considerando as condições existentes e de produção de novas situações. Nessa perspectiva, é impossível separar o processo de planejamento do processo de gestão da educação, pois o planejamento é a parte inicial da gestão, sem a qual os resultados ficam comprometidos.

Por outro lado, Lück (2009) também chama a atenção para a continuidade do processo de planejamento. Segundo ela, “planeja-se antes, durante e depois das

ações, pois não é possível prever antecipadamente todas as condições de execução de planos, notadamente, das dinâmicas sociais, como é o caso da educação” (p. 33). Como a educação é um processo social, vulnerável às dinâmicas próprias do campo ao qual pertence, o planejamento deve ser visto de modo consistente, mas nunca rígido, pois sua função é também orientar a tomada de “decisões de forma contínua sobre a necessidade de correção de rumos, reorganização e reorientação de ações” (ibidem, p. 34).

Outro pressuposto teórico que merece ser destacado acerca do processo de construção da proposta pedagógica é sua dimensão coletiva. Veiga (2012) considera que a construção da proposta é uma oportunidade de reflexão coletiva sobre as ações da instituição, isto é, a adoção de práticas possibilitadoras do diálogo, dando espaços para a troca de ideias de forma a perceber o outro, de compreender suas posições e o contexto histórico das práticas da escola. Assim, a proposta de construção desse projeto está voltada para o coletivo, e a LDB, a princípio, deixa a critério de cada instituição de ensino a definição dos elementos que compõem seu projeto político-pedagógico (PPP). O documento base do Projeto Político Pedagógico do IFRN deixa clara essa perspectiva de coletividade:

Construído de modo participativo, o projeto político-pedagógico permite resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento. Opõe-se, assim, à lógica do planejamento burocrático ou meramente estratégico, bastante difundido nas esferas mais conservadoras da educação e nas reformas neoliberais dos anos 1990. Situado nessa perspectiva emancipatória, o projeto político-pedagógico objetiva, sobretudo, promover mudanças nas concepções e nas práticas cotidianas, traçando diretrizes referenciadoras da caminhada educativa. (IFRN, 2012, p. 11).

Nesse sentido, a noção de processo, em planejamento, se sobrepõe à noção de produto, de resultado. Planejar, na perspectiva de construção de um Projeto Político-Pedagógico, pressupõe mobilizar pessoas, envolvê-las, sensibilizá-las, convencê-las para horizontes teóricos e políticos que representem visões de mundo claras para o coletivo.

O processo de planejamento de uma instituição educativa, portanto, deve considerar os seguintes pressupostos: as bases legais em que tal planejamento está alicerçado; a possibilidade de definição e explicitação da identidade institucional; a construção da proposta pedagógica como uma prospecção de futuro para a instituição; a exigência de se tornar um processo coletivo e dialógico; a compreensão do planejamento como algo capaz de traduzir a complexidade da sociedade e da função social da escola; e, por fim, o planejamento como algo continuado e não terminativo, um processo que está presente em toda a temporalidade da gestão da educação.

4 PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TÉCNICA (EPT) NO CONTEXTO LEGAL

Cabe esclarecer que a Lei 11.892/2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, sendo esta constituída dos Institutos Federais

de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais ou IF), dos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), das escolas técnicas vinculadas às universidades federais, da Universidade Federal Tecnológica do Paraná e do Colégio Pedro II. Para fins deste artigo, são analisados os documentos dos 38 IF.

Para a educação superior, o PPI é parte do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A prospecção de futuro a que se referem Veiga (1995) e Gadotti (1994) devem ser explicitadas no PDI e não no PPI, conforme exigido pelo decreto que estabelece as normas regulatórias das instituições de ensino superior (BRASIL, 2017). O PDI, além de nortear as ações institucionais, é o elemento a partir do qual as identidades institucionais são delineadas.

Assim, diferentemente das instituições de educação básica, que necessitam elaborar uma proposta pedagógica que contemple suas metas e ações para seu desenvolvimento, os IF, regulados pela legislação das instituições de educação superior, devem elaborar seus PDI, contemplando não só seu PPI e suas metas, mas também seus projetos pedagógicos de curso superior, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para cada área. No Decreto 9.235/2017, o PDI e o PPI continuam sendo um dos nove instrumentos necessários para compor o processo de credenciamento e de renovação de credenciamento dos IF.

No que diz respeito ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), a Lei 10.861/2004 estabelece, em seu Artigo 3º, que a identificação do perfil e do significado da atuação das Instituições de Educação Superior (IES) se dará, obrigatoriamente, por meio da missão e do PDI, sendo o PPI um dos objetos de avaliação das instituições de educação superior, ou seja, um documento capaz de refletir as concepções e as políticas que definem a especificidade dessas IES sem, com isso, ferir as diretrizes legais nacionais para o perfil identitário de cada uma.

O ciclo avaliativo para a renovação do ato de credenciamento das instituições de educação superior está regulamentado pela Portaria Normativa MEC nº 1, de 3 de janeiro de 2017, que estabelece os prazos de validade para atos regulatórios de credenciamento e recredenciamento das Instituições de Educação Superior. Os IF são considerados, para fins regulatórios, instituições universitárias, conforme Lei 11.892/2008, e como tal devem observar o estabelecido na Portaria Normativa MEC nº 1/2017, isto é: instituições com Conceito Institucional (CI) 3, o prazo de validade do ato regulatório é de 5 anos; com CI 4, a validade do ato é de 8 anos; e com CI 5, de 10 anos. Isso significa que o PDI e o PPI dos IF devem ser revisados conforme o conceito individual de cada um, não seguindo um único prazo para toda a Rede.

A proposta de desenvolvimento de um PDI, de certa forma, é uma tentativa legal de se avaliar os objetivos das instituições de ensino e o alcance de planejamento em um determinado período de tempo. Assim, esse documento deve ser um instrumento norteador de ações articuladas para o alcance das metas estabelecidas. Nesse sentido, alguns elementos pertinentes à gestão de empresas estão presentes no PDI, como a missão, a visão e os valores fundantes das instituições de ensino.

5. O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NOS IF

Para conhecer melhor o planejamento dos IF, conforme essa base legal, foi feita pesquisa nos sites de todas essas instituições, em março de 2020, para conhecer

os instrumentos de planejamento utilizados pela Rede - PDI, PPI e PPP - para se delinear um panorama global sobre esses documentos na Rede Tecnológica brasileira.

A pesquisa revelou, conforme Quadro 1, que em todos os 38 IF analisados, o PPI estava contemplado no PDI e aparenta ser o documento de planejamento norteador de suas ações e parâmetro para elaboração de seus PPC. Esse dado corrobora o entendimento de Vasconcellos (2010), para quem o planejamento define previamente as teorias e os valores orientadores das instituições de ensino. Além disso, foi identificado que somente 4 IF possuem campus com PPP específico (Brasília, Fluminense, Sudeste de Minas e São Paulo), sendo que, no de Brasília e no Fluminense, apenas dois *campi* de cada possuem PPP, e, no Sudeste de Minas e no de São Paulo, foram encontrados apenas um campus de cada com PPP.

O Quadro 1 demonstra a quantidade de campus de cada um dos IF, de acordo com os sites visitados, e a existência de PPI e ou de PPP como documento norteador de seu planejamento.

Quadro 1: Quantidade de campus, documentos utilizados no planejamento institucional nos IF e vigência desses documentos.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	Vigência	Quantidade de <i>campi</i>	PPI contemplado no PDI	Existência de PPP
Acre	2020-2024	6	x	
Alagoas	2019-2023	16	x	
Amapá	2019-2023	5	x	
Amazonas*	2015-2019	15	x	
Baiano	2019-2023	14	x	
Bahia	2019-2023	22	x	x
Brasília	2019-2023	10	x	
Catarinense	2019-2024	15	x	
Ceará	2019-2023	34	x	
Espírito Santo	2019-2024	22	x	
Farroupilha	2019-2026	11	x	
Fluminense	2018-2022	12	x	x
Goiás	2019-2023	14	x	
Goiano	2019-2023	12	x	
Maranhão	2019-2023	29	x	
Mato Grosso	2019-2023	18	x	
Mato Grosso do Sul	2019-2023	10	x	

Minas Gerais	2019-2023	17	x	
Norte de Minas	2019-2023	11	x	
Pará	2019-2023	18	x	
Paraíba*	2015-2019	22	x	
Paraná	2019-2023	26	x	
Pernambuco*	2014-2018	16	x	
Sertão Pernambucano	2019-2023	7	x	
Piauí	2020-2024	20	x	
Rio de Janeiro*	2014-2018	15	x	
Rio Grande do Sul	2019-2023	17	x	
Rondônia	2018-2022	10	x	
Roraima	2019-2023	5	x	
São Paulo	2019-2023	36	x	x
Santa Catarina	2020-2024	22	x	
Sergipe	2020-2024	10	x	
Sudeste de Minas*	2014-2019	10	x	x
Sul de Minas	2019-2023	8	x	
Sul-Rio-Grandense	2020-2024	12	x	
Tocantins	2020-2024	11	x	
Triângulo Mineiro	2019-2023	10	x	
		490		

Fonte: Quadro organizado pelos autores com base na consulta das informações dos PDI disponibilizados no sítio dos institutos federais na Internet, 2020.

Conforme Quadro 1, com exceção dos Institutos do Amazonas, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro e Sudeste de Minas, todos estão com seus PDI atualizados, com início da vigência, em sua maioria, coincidindo com o ano de 2019, o que leva a crer que estas instituições renovaram duas ou até três vezes seus planejamentos institucionais desde o início de seu funcionamento. Infere-se, assim, que esses IF estão atentos ao solicitado pela legislação orientadora de seus atos regulatórios (Portaria Normativa MEC nº 1, de 3 de janeiro de 2017). Esses dados demonstram, também, haver um padrão de revisão do PDI e do PPI, cuja vigência gira em torno de quatro anos, com exceção do PDI do IFFarropilha, que tem uma vigência de oito anos. Isso pode ser explicado em razão de seu CI ser 4, conforme consulta no Cadastro e-MEC. Os dados do Quadro 1 revelam um possível desconhecimento por parte dos gestores dos IF sobre a regulamentação da validade de seus atos regulatórios e sobre a periodicidade de revisão dos documentos

norteadores da gestão, pois, a breve consulta ao cadastro e-MEC possibilitou identificar pelo menos dois IF com conceito 5; vinte e três com conceito 4; e onze com conceito 3. Sendo assim, a revisão dos documentos norteadores da gestão deveria seguir os prazos estabelecidos na legislação (Decreto nº 9.235/17 e Portaria Normativa MEC nº 1, de 3 de janeiro de 2017). É possível que, enquanto Rede, o prazo de vigência desses documentos pode ter sido estabelecido pelo conjunto de reitores dos IF.

De todos os 490 *campi*, apenas seis possuem PPP, de acordo com o encontrado nos sites. Apesar do número reduzido de PPP por *campus*, infere-se que ainda há interpretações distintas sobre a melhor maneira de explicitar as concepções filosóficas e pedagógicas dos institutos federais e seus respectivos *campi*. Como a criação da Rede Federal de EPT já possui 10 anos, todos os 38 IF já passaram pelo processo regulatório de credenciamento e, conseqüentemente, elaboraram seus PDI e, com eles, seus PPI. De acordo com os dados do Quadro 1, percebe-se que os *campi* não se preocuparam em elaborar projetos político-pedagógicos individuais por *campus*, podendo-se inferir que as políticas institucionais são para todos os *campi*. Esse entendimento da maioria dos IF está de acordo com Veiga (2012) e Lück (2009), pois como se trata de proposta construída coletivamente, o texto dos PPI de cada IF leva essas instituições a adotarem práticas homogêneas. Assim, as demais políticas e diretrizes, como as de ingresso, de permanência e êxito, de internacionalização e mobilidade acadêmica, de assistência aos estudantes também são pertinentes a todos os *campi*, mais uma vez demonstrando que suas políticas são pensadas com base no contexto histórico específico de cada um deles (VEIGA, 2012).

Outro aspecto que merece destaque refere-se à tentativa de se converter o Projeto Pedagógico Institucional em Projeto Político Pedagógico, como foi o caso do IF de Alagoas (BRASIL, 2019). Essa forma de se conceber o planejamento institucional no IF expressa a dimensão política em um capítulo do PDI intitulado Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI) e pode ser confirmado nos tópicos: “2.1 Marco teórico” (p. 56); “2.1.1 Visão do mundo contemporâneo e principais características desse novo tempo (p. 56); e “2.1.2 O papel da Educação frente a atual conjuntura tecnológica e globalizada” (p. 57). Nos demais tópicos, esse Projeto Político Pedagógico Institucional não se difere do Projeto Pedagógico Institucional praticado nas demais instituições.

O Quadro 1 demonstra, também, não haver uma equidade na quantidade de *campi* por Estado. De acordo com esse Quadro, o maior número de *campus* é encontrado no Estado de São Paulo, seguido do Ceará e do Maranhão. O menor número de *campus* é encontrado nos Estados de Roraima, Amapá e Acre. Sabe-se que os Estados têm características distintas, contextos e necessidades diferentes uns dos outros e, por esse motivo, a quantidade de *campi* por Estado não é homogênea, sendo que em pelo menos cinco Estados há, inclusive, mais de um IF. Com isso, entende-se, também, que cada *campus* possui contextos regionais distintos, mas os objetivos e os valores da instituição como um todo é igual e isso é representado nos PPI e nos PDI.

6 VALORES INSTITUCIONAIS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

O planejamento de uma instituição pressupõe considerar o ambiente no qual essa instituição está inserida e a complexidade das dimensões pessoal, tecnológica, econômica, estrutural e institucional (MIRANDA; PESSANHA; MOREIRA, 2009). Embora o termo “planejamento estratégico” possa remeter, à primeira vista, a uma visão de mercado, isto é, à influência do movimento do capitalismo sobre as instituições educacionais, Lück (2009) considera que planejar significa “refletir criticamente sobre a realidade educacional e tomar decisões a respeito de ações necessárias” (LÜCK, 2009, p. 37). Nessa perspectiva, o planejamento estratégico deve ser visto como uma oportunidade de construção e explicitação da identidade institucional, compreendendo, conforme Hall (2006) que “o próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático” (HALL, 2006, p. 12). Dessa forma, é fundamental, portanto, que a instituição possibilite a construção de uma identidade institucional sólida, pois o contexto pós-moderno faz com que o sujeito assuma “identidades diferentes em diferentes momentos, isto é, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente” (HALL, 2006, p. 13). Por isso, o planejamento estratégico, com a definição da missão, da visão e dos valores institucionais, deve ser visto como uma ancoragem, um processo por meio do qual os sujeitos institucionais, bombardeados por múltiplas situações que os desreferencializam, possam voltar seu olhar e orientar suas ações para, com isso, não perderem a conexão entre suas práticas individuais e os objetivos institucionais.

Além da missão e da visão, as instituições são orientadas a explicitar seus valores. Segundo Chiavenatto (1999),

a missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas as necessidades do ambiente (CHIAVENATTO, 1999, p. 50).

Nesse sentido, os valores norteadores das ações políticas e pedagógicas das instituições de ensino, descritos em seus PPI, expressam seus fundamentos morais, éticos e políticos, e também delineiam as características identitárias da instituição. Essa identidade se concretiza nas práticas de seus atores sociais, e o planejamento estratégico, assim, deixa de ser um mero instrumento formal e burocrático, para ser um documento norteador de ações articuladas para mostrar a identidade política e social das instituições. Vasconcellos (2010) esclarece que “o planejamento se coloca no campo da ação, do fazer; todavia, não parte do nada: existem definições prévias (teorias, valores, etc.) que precisam ser explicitadas”, o que reforça a ideia de que a compreensão destes valores oferece indícios importantes para a compreensão não só a prática social institucional, como também de sua função perante a sociedade, conforme se observar a seguir.

Dentre os valores elencados pelos institutos federais, “ética” foi o mais recorrente, sendo encontrado em 31, dos 38 textos do PDI consultados, seguido por “transparência” (N = 21), sustentabilidade” (N = 19), “inovação” (N = 19) e “inclusão/inclusão social” (N = 15). No outro extremo da Tabela 1 abaixo, 26 institutos apresentam valores que não são encontrados em outros PDI, isto é, aparecem apenas uma vez no levantamento.

Tabela 1: Distribuição de frequência dos valores institucionais dos IF expressos em seus PDI

Valores	Frequência	%
Ética	31	10,4
Transparência	21	7,3
Gestão participativa e democrática	15	5,2
Excelência/Excelência na gestão	13	4,5
Empreendedorismo	5	1,7
Integração/Integração institucional	4	1,4
Efetividade	3	1,0
Compromisso com o desenvolvimento local e regional	3	1,0
Eficiência	2	0,7
Autonomia	2	0,7
Compromisso Institucional	1	0,3
Legalidade	1	0,3
Impessoalidade	1	0,3
Moralidade	1	0,3
Publicidade	1	0,3
Consolidação equânime	1	0,3
Visibilidade	1	0,3
Visão sistêmica	1	0,3
Memória institucional	1	0,3
Identidade institucional	1	0,3
Credibilidade	1	0,3
Produtividade/Gestão por resultados	1	0,3
Qualidade no ensino/pesquisa/extensão	5	1,7
Qualidade	4	1,4
Formação integral	3	1,0
Educação pública e de qualidade	2	0,7
Formação crítica, emancipatório e cidadã	2	0,7
Diálogo de saberes	1	0,3
Democratização do conhecimento	1	0,3
Respeito aos princípios pedagógicos	1	0,3
Inclusão/inclusão social	15	5,2
Humanismo*	14	4,9
Respeito	10	3,5
Respeito à diversidade	12	3,8
Equidade	9	2,8
Justiça/justiça social	5	1,7
Responsabilidade	4	1,4
Solidariedade	4	1,4
Cooperação	5	1,4

Liberdade de expressão	1	0,3
Acessibilidade	1	0,3
Qualidade de vida	1	0,3
Diálogo	1	0,3
Pluralidade	1	0,3
Estímulo à criatividade	1	0,3
Comprometimento (com a instituição)	9	2,8
Comprometimento (com a instituição)	3	1,0
Integridade (no agir)	1	0,3
Pontualidade	1	0,3
Sustentabilidade	19	6,6
Inovação	19	6,6
Compromisso social	8	2,8
Responsabilidade Socioambiental	7	2,1
Democracia	6	2,1
Responsabilidade social	2	0,7
Cidadania	2	0,7
Desenvolvimento	1	0,3
Soberania Nacional	1	0,3
Foco no mercado de trabalho	1	0,3
	294	100,0

*Nesta categoria encontram-se aglutinados valores como: valorização humana, direitos humanos, humanidade, desenvolvimento humano.

Fonte: Dados obtidos por meio dos PDI dos IF, 2020.

Além de um número considerável de valores, a dispersão semântica entre eles chama a atenção. A maioria desses valores volta-se para preocupações com a natureza da gestão pública, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal e ratificado no artigo 3º da LDB, como “ética” (N = 30), “transparência” (N = 21), “excelência” (N = 13), “credibilidade” (N = 1) etc. Um outro grupo de valores é de ordem comportamental e aponta para um ideal de servidor, como “comprometimento” (N = 8), “responsabilidade” (N = 4), “profissionalismo” (N = 3), “integridade” (N = 1) e “pontualidade” (N = 1). Houve também quem repetisse os princípios da administração pública expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, como foi o caso do Instituto Federal do Amapá. Outros expressam alguns de seus valores como se fossem os princípios da educação brasileira elencados no artigo 3º da LDB, como qualidade do ensino (N = 5), equidade (N = 8), respeito à diversidade (N = 11), entre outros. Sobre a qualidade do ensino, foram encontrados alguns valores voltados para a qualidade de serviços, os mesmos encontrados nas empresas (OLIVEIRA; TAMOYO, 2004; CHIAVENATO, 1999) com fins lucrativos, como efetividade e eficiência.

A preocupação com a democracia, tanto em termos dos processos de gestão, da democratização do acesso ao conhecimento como também enquanto valor social mais amplo, foi um elemento identificado em alguns PDI analisados. O valor “Gestão participativa e democrática” apareceu em 15 PDI e “Democracia” foi verificado em seis documentos. A “Democratização do conhecimento” apareceu em apenas um PDI analisado. Nessa mesma linha de preocupação, observou-se em muitos PDI a necessidade de estabelecimento de valores humanistas, tais como “respeito à

diversidade” (N = 11), “equidade” (N = 8), “justiça/justiça social” (N = 5), “solidariedade” (N = 4), “cooperação” (N = 4), “responsabilidade social” (N = 2) e “diálogo” (N = 1).

Quando agrupados por natureza semântica, os dados revelaram preocupações de ordem administrativa, educativa, humana, profissional e social. A maioria dos valores reflete uma preocupação com os processos administrativos dos institutos federais, conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2: Valores agrupados por natureza semântica

Administrativos
Ética (10,4%); Transparência (7,3%); Gestão participativa e democrática (5,2%); Excelência/Excelência na gestão (4,5%); Empreendedorismo (1,7%); Integração/Integração institucional (1,4%); Efetividade (1,0%); Compromisso com o desenvolvimento local e regional (1,0%); Eficiência (0,7%); Autonomia (0,7%); Compromisso Institucional (0,3%) Legalidade (0,3%) Impessoalidade (0,3%); Moralidade (0,3%); Publicidade (0,3%); Consolidação equânime (0,3%); Visibilidade (0,3%); Visão sistêmica (0,3%); Memória institucional (0,3%); Identidade institucional (0,3%) Credibilidade (0,3%); Produtividade/Gestão por resultados (0,3%).
Educativos
Qualidade no ensino/pesquisa/extensão (1,7%) Qualidade (1,4%); Formação integral (1,0%); Educação pública e de qualidade (0,7%); Formação crítica, emancipatório e cidadã (0,7%); Diálogo de saberes (0,3%); Democratização do conhecimento (0,3%); Respeito aos princípios pedagógicos (0,3%).
Humanos
Inclusão/inclusão social (5,2%); Humanismo (4,9%); Respeito (3,5%); Respeito à diversidade (3,8%); Equidade (2,8%); Justiça/justiça social (1,7%); Responsabilidade (1,4%); Solidariedade (1,4%); Cooperação (1,4%); Liberdade de expressão (0,3%); Acessibilidade (0,3%); Qualidade de vida (0,3%); Diálogo (0,3%); Pluralidade (0,3%); Estímulo à criatividade (0,3%);
Profissionais
Comprometimento (com a instituição) (2,8%); Profissionalismo (1,0%); Integridade (no agir) (0,3%); Pontualidade (0,3%).
Sociais
Sustentabilidade (6,6%); Inovação (6,6%); Compromisso social (2,8%); Responsabilidade Socioambiental (2,1%); Democracia (2,1%); Responsabilidade social (0,7%); Cidadania (0,7%); Desenvolvimento (0,3%); Soberania Nacional (0,3%); Foco no mercado de trabalho (0,3%).

Fonte: Dados obtidos por meio dos PDI dos IF, 2020.

A Tabela 2 evidencia melhor a distribuição da quantidade, frequência e percentual dos valores quando organizados segundo o grupo semântico a que pertencem. Valores que refletem preocupações com os processos educativos correspondem a apenas 6,6% do total de valores dos IF. Por outro lado, em muitos PDI analisados, notou-se a presença de valores voltados para um perfil desejável de servidor, correspondendo a 4,5% do total de valores dos institutos federais.

Tabela 2: Distribuição da quantidade, frequência e percentual dos valores agrupados por natureza semântica.

Categoria de valores	Quantidade de valores (N)	Frequência (f)	Percentual (%)
Administrativo	22	111	38,2
Educativo	8	19	6,6
Humano	15	84	28,1
Profissional	4	14	4,5
Social	10	66	22,6
Total	59	294	100

Fonte: Dados obtidos por meio dos PDI dos IF, 2020.

Valores de natureza humana e social correspondem à metade dos valores identificados, o que demonstra um esforço enorme por parte da Rede Federal em produzir referenciais alicerçados nessa preocupação. Nessa perspectiva, pode-se dizer que por parte das instituições que compõem a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, os documentos oficiais se esforçam por apresentar princípios que produzam identidades profissionais voltadas para valores humanos, isto é, valores que coloquem o ser humano como centro do processo; mas também valores que apontem o fortalecimento da função social da escola, englobando preocupações de caráter ambiental e mesmo questões de ordem política, como a democracia, soberania, desenvolvimento e cidadania. Isso nos leva a inferir a preocupação dos IF com a concretização da proposta dessas instituições prevista na Lei de sua criação (Lei 11.892/08).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletir sobre o processo de planejamento dos IF implica considerar as especificidades deste conjunto de instituições. Ao se referir à Rede Federal de Educação Científica e Tecnológica, o Ministério da Educação (MEC), por meio de seu sítio na Internet, apresenta “as concepções e diretrizes dos Institutos Federais” (BRASIL, 2010) em um documento publicado com o objetivo de “colocar em destaque [...] os princípios norteadores que subsidiarão a sua implantação e implementação por todo o país” (BRASIL, 2010, p. 6). De acordo com esse documento, mais do que se caracterizar pela pluralidade nos níveis e modalidade de oferta de ensino (superior, básica e profissional), “essas instituições consolidam seu papel social visceralmente vinculado à oferta do ato educativo que elege como princípio a primazia do bem social” (BRASIL, 2010, p. 18). Nesse sentido, convém pensar que os IF surgiram como uma alternativa às práticas elitistas muito presentes no ensino superior, como também aos processos históricos de exclusão que a educação básica pública insistia em reproduzir por décadas no Brasil. A dimensão presente nas diretrizes legais e filosóficas dos IF é de uma educação libertadora, humanizada e fundamentalmente apoiada em uma concepção de justiça social e inclusão.

No que diz respeito à necessidade de dupla documentação com fins semelhantes para os IF, ou seja, se, além do PPI, os IF estão obrigados a elaborar também seus Projetos Políticos Pedagógicos, não foi encontrada demanda legal para que os IF elaborem projetos pedagógicos por *campus*. Sendo assim, o PPP por *campus* poderia demonstrar falta de hegemonia nas ações e abrir espaço para que o debate coletivo no âmbito institucional fosse esvaziado, levando-se ao entendimento de que cada unidade do todo fosse um organismo separado e autônomo. Esse processo, de certa forma, poderia demonstrar possíveis discordâncias entre elementos éticos, políticos e ideológicos, ou até mesmo identitários, constituintes da base institucional, interferindo, inclusive, na dinâmica institucional e no alcance das metas previstas no PDI. Os valores institucionais, inclusive, poderiam ser colocados em xeque, uma vez que cada campus poderia adotar a visão de sua comunidade interna, independente dos valores eleitos pelo processo democrático, levando à distorção de alguns significados sociais.

No que diz respeito à noção de Rede que o conjunto destas instituições pressupõe e à forma com que são mencionadas nos documentos oficiais - Rede Federal (com letra maiúscula), a análise dos valores institucionais de cada um dos 38 IF, embora não seja um achado suficiente para generalizar uma afirmação, por não abranger todos os aspectos do PDI, traz indícios claros de que prevalece muita dispersão na concepção de educação, na concepção da função social da escola e no ideal de ser humano que estas instituições pretendem formar. A compreensão de que o conjunto das instituições da Rede Federal, composto pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), pelos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG), pelas Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais e pelo Colégio Pedro II significam uma rede, pode representar apenas o desejo presente nas diretrizes institucionais que conceberam estas instituições. O artigo 1º da Lei 11.892/2008 assegurou a instituição “no âmbito do sistema federal de ensino, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação”. (BRASIL, 2008). O imperativo de unicidade, fundamental para a consolidação dessa rede e para o alcance dos objetivos expressos no Artigo 6º da Lei 11.892/2008, pode se dissolver pela falta de um planejamento mais coeso, e pela falta de ações e políticas capazes de fazer com que estas instituições marchem rumo a um mesmo horizonte de valores e propósitos.

Sobre os pressupostos para a fundamentação do planejamento institucional dos IF, este estudo possibilitou constatar que os principais documentos norteadores da gestão são os propostos na legislação em vigor, reguladoras da educação superior, conforme descritas neste trabalho, e nas diretrizes do MEC para a Rede Federal Tecnológica. Por força legal, identificou-se que esses documentos devem ser constituídos de elementos elencados na própria legislação, como missão, objetivos, valores, políticas para o ensino, a inovação, pesquisa e extensão. De acordo com o estabelecido na legislação que rege os atos regulatórios da educação superior no Brasil, esses pressupostos devem estar explicitados nos documentos que norteiam a gestão, isto é, no PDI e no PPI, ambos encontrados nos 38 IF da Rede Federal. Nesse sentido, constatou-se que a legislação em vigor estabelece a necessidade de se construir esses documentos coletivamente, mas, apesar de esse tema não ter sido objeto de análise do presente artigo, foi possível perceber esse movimento, pois os

PDI abrangem as propostas de ação e as metas para todos os *campi* de cada um dos IF, e um dos valores encontrados em muitos PDI foi a gestão democrática.

O PDI, enquanto documento que expressa um planejamento institucional e coletivo, traz as concepções das políticas que sustentam e fomentam o ensino, a pesquisa e a extensão e que expressam a intenção dos IF em contribuir com a formação do cidadão para o mundo do trabalho. Dessa forma, parece haver previsão de unicidade nas políticas previstas para os *campi* dos IF enquanto Rede Federal, estabelecendo-se uma relação de vínculo relacional entre a proposta de cada instituto e a prática de seus *campi*, não sendo possível, então, separar as concepções filosóficas, políticas e teóricas das práticas dos *campi*. Assim sendo, pode-se dizer, conforme os resultados desta pesquisa, que o PDI é o documento norteador das ações globais de todos os *campi*, a fim de atingir as metas previstas no PDI para um período determinado, não sendo necessária a elaboração de PPP para cada campus. Como os IF são instituições *multicampi*, o que pode ser diferente de um *campus* para outro é seu contexto regional, haja vista que alguns deles podem estar distantes mais de 500 km de sua Reitoria, mas isso está, com certeza, descrito e explicitado em outros documentos específicos dos *campi*, como seus projetos de curso.

No que diz respeito aos valores que fundamentam as ações dos IF e como estes valores se articulam em rede, observou-se a predominância de valores de caráter administrativo e preocupados com os processos de gestão e com a qualidade dos processos internos. Tais valores podem indicar que, na prática, os IF convivem com um conflito entre princípios que podem concorrer entre si. Ou seja, é preciso questionar até que ponto a ênfase nos processos administrativos como eficiência, gestão por resultados e até mesmo o foco no mercado de trabalho não ofusca a persecução de valores de natureza humana como a inclusão, o respeito à diversidade, a solidariedade e a cooperação.

Por fim, quando se pensa num modelo de planejamento que melhor se adequa aos IF, considerando as exigências da Educação Básica e Superior, deve-se levar em conta a concepção de educação que estas instituições representam, isto é, deve-se atentar para a forte preocupação com os processos de inclusão que a educação possibilita, a necessidade de se respeitar a diversidade da vida social e individual, e a difícil combinação entre as diretrizes nacionais para a educação profissional e as necessidades e realidades dos arranjos produtivos locais, sem, no entanto, perder de vista a formação integral dos estudantes, na perspectiva de uma educação humanizada e humanizadora.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Renata Barbosa de; RODRIGUES JÚNIOR, Walsir Édson. **Direito Civil: Famílias**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

BRASIL, Instituto Federal de Alagoas (IFAL). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. IFAL, 2019-2023, Alagoas, 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Secretaria de Educação, Brasília: MEC, 1996.
<Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 31 Mar. 2020.

BRASIL. **Lei 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 31 Mar. 2020.

BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 31 Mar. 2020.

BRASIL. **Decreto 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=78741-d9235-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 31 Mar. 2020.

BRASIL. **Portaria Normativa nº 1, de 3 de janeiro de 2017**. Estabelece os prazos de validade para atos regulatórios de credenciamento e recredenciamento das Instituições de Educação Superior. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=55811-portaria-n1-2017-prazos-cred-recred-pdf&category_slug=janeiro-2017-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 15 de Abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Um novo modelo em educação profissional e tecnológica**: concepção e diretrizes. Brasília, 2010. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepcaoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&Itemid=30192. Acesso em 06 de abril de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. *In*: MEC, **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1994.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**; tradução Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

IFRN. **Projeto Político-Pedagógico do IFRN**: uma construção coletiva, IFRN, 2012. Disponível em: http://portal.ifrn.edu.br/ensino/ppp-arquivos/proposta-curricular-2013/at_download/file. Acesso em 24/10/2018

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MIRANDA, Adilio Rene Almeida; PESSANHA; Gabriel Rodrigo Gomes; MOREIRA, Lilian Barros. Compreendendo a identidade organizacional a partir do estudo de sua cultura e imagem. **XXXIII Encontro da Anpad**, 2009.

OLIVEIRA, Aurea de Fátima; TAMAYO, Álvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16788/inventario-de-perfis-de-valores-organizacionais>. Acesso em 14 Abr. de 2020.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização, 20. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2010.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In:* VEIGA (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995, p.11-35.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político pedagógico: novas trilhas para a escola. *In:* VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **As dimensões do projeto político-pedagógico.** São Paulo: Papirus, 2012, p. 45-66.