

Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 do Instituto Federal de Alagoas

MARILIA MATSUMOTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

SHEILA ANDREA SILVA DE ALBUQUERQUE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

ANTONIO CARLOS DA SILVA COSTA

1 INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é um processo intencional de mudança organizacional, em que uma organização, analisando o ambiente externo e sua situação interna, define sua missão e determina seus objetivos e metas, para alcançá-los num certo espaço de tempo (Borges & Araújo, 2001). Esse planejamento, na medida em que informa os dirigentes não só sobre as demandas e capacidades internas, mas principalmente sobre as oportunidades e as condições para a tomada de decisões, de modo a maximizar a utilidade dos recursos, constitui um instrumento gerencial fundamental na definição de futuros desejados e alternativas possíveis para alcance dos objetivos.

Assim, com a política pública de expansão da rede técnica-tecnológica de educação e o consequente maior aporte de recursos públicos, fez-se necessária a institucionalização da implantação de técnicas de planejamento estratégico voltadas ao controle do cumprimento efetivo dos objetivos institucionais e à busca por mais eficácia e eficiência. Nesse sentido, a lei nº 11.892/2008, estabeleceu, em seu artigo 14, “a elaboração e encaminhamento ao Ministério da Educação da proposta de plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal, assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos”, sendo o mesmo regulamentado, inicialmente, pelo decreto nº 5.773/2006 e, posteriormente, revogado pelo decreto nº. 9.235/2017.

No Ifal é recente a implantação de uma sistemática de planejamento estratégico. Tendo em vista que, em 2009 foi elaborado o primeiro PDI, e em 2013 foi elaborado o segundo, não havendo, anteriormente, documento equivalente. A partir dessa problemática, foi proposta a questão desta pesquisa, qual seja: Como ocorreu a elaboração e implantação do PDI 2014-2018 no Ifal? O objetivo geral desse artigo é analisar os elementos que constituíram o PDI, levando em consideração as obrigatoriedades, e, observar o cumprimento do que foi estabelecido no documento até 2016, utilizando os dados disponíveis nos Relatórios de Gestão do período. Para tanto, proceder-se-á ao exame de como foi o processo de elaboração do PDI 2014-2018 do Ifal; à exploração na literatura relacionada, se há registro de como se deu a elaboração e implantação do PDI em outras instituições; à análise do documento do Ifal tendo por base o decreto que o regulamenta e registrar como se deu a implantação do PDI do Ifal no período de 2014 a 2016, indicando as metas atingidas e os objetivos cumpridos pela instituição.

A pesquisa utilizou canais formais de comunicação da instituição, como o PDI 2014-2018 e os relatórios de gestão disponibilizados no sítio eletrônico oficial. A metodologia utilizada foi de pesquisa qualitativa aplicada, exploratória quanto ao objetivo e bibliográfica e documental quanto aos procedimentos técnicos.

O artigo divide-se em outras seções além desta. A próxima, de revisão da literatura, estabelece o referencial teórico que suportará o desenvolvimento do trabalho.

Uma seção de metodologia que detalha a pesquisa e os instrumentos utilizados. Uma seção de resultados que descreve analiticamente os dados levantados, através de uma exposição sobre o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. E uma seção de conclusão que traz uma síntese interpretativa dos principais argumentos usados e mostrará se os objetivos foram atingidos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo encontra-se a fundamentação teórica para a realização da presente pesquisa. Nele serão abordados planejamento estratégico, ambiente externo e ambiente interno, planejamento estratégico na rede federal de ensino, breve histórico do Instituto Federal de Alagoas e o plano de desenvolvimento institucional do Ifal.

2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, segundo Alday (2000), “mais que um documento estático, deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão” (p. 15). Tal indicação refere-se à necessidade de adequação do planejamento à realidade das instituições, sendo o mesmo passível, inclusive, de alterações sempre que necessárias. Assim, não se trata de um simples planejamento, o termo estratégico é determinante, pois, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) “a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Para a obtenção de resultados positivos, o planejamento estratégico divide-se em fases. A primeira fase é a de diagnóstico, nela busca-se identificar a visão e os valores, além de proceder à análise interna, externa e dos concorrentes. A segunda fase é a de definição da missão, sendo esta a razão de ser da instituição, e o seu posicionamento estratégico. A terceira fase tem o objetivo de, utilizando dados prescritivos e quantitativos, estabelecer onde a empresa quer chegar e também qual a forma de chegar onde deseja. A quarta fase apresenta o controle e avaliação das ações, a fim de assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos (Santos, 2017).

Assim, em decorrência da consolidação de uma gestão pública voltada aos resultados, o planejamento estratégico estabelece-se como um instrumento que materializa a resposta pela busca do melhor desempenho organizacional nessas instituições. Para que seja exitoso, entretanto, é necessário que o mesmo contemple os aspectos do ambiente externo e do ambiente interno das instituições na sua elaboração.

2.2 Ambiente Externo e Ambiente Interno

Enquanto fase de planejamento estratégico, a análise do ambiente externo e interno constitui-se uma etapa determinante para o êxito do processo. Para Hitt et al (2002) “um entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para se compreender o presente e prever o futuro” (p. 35). Segundo os autores, é possível entender e classificar o ambiente externo, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Caracterização do ambiente externo

| ÁREAS | SEGMENTOS | REFERE-SE A |
|-------|-------------------|--|
| | Demográfico | Tamanho da população, Mistura étnica, Estrutura etária, Distribuição de renda e Distribuição geográfica. |
| | Econômico | Taxas de inflação, Déficits ou superávits, Produto Interno Bruto e Déficits ou superávits orçamentários. |
| | Político/Jurídico | Leis de treinamento de mão-de-obra, Legislação tributária, Filosofias e políticas educacionais e Filosofias de desregulamentação. |
| | Sociocultural | Mulheres no mercado de trabalho, Preocupações com o meio ambiente, Diversidade da mão-de-obra, Mudanças nas preferências profissionais e de carreira, Atitudes em relação à qualidade da vida profissional e Mudanças nas preferências em relação às características de produtos e serviços. |

| | | |
|--------------|-------------|--|
| | Tecnológico | Inovações dos produtos, Foco nos gastos privados e públicos de P&D, Aplicações do conhecimento e Novas tecnologias de comunicação. |
| | Global | Acontecimentos políticos importantes e Diferentes atributos culturais e institucionais. |
| Setor | | Ameaça de Novos Entrantes, Poder dos Fornecedores, Poder do Público atendido, Produtos Substitutos e Intensidade da Rivalidade. |
| Concorrentes | | Forma como as empresas obtêm e interpretam as informações sobre seus concorrentes. |

Fonte: Adaptado de Hitt et al (2004)

Entretanto, segundo Hitt et al (2004) “os recursos, as capacitações e as competências essenciais do ambiente interno da empresa podem ter uma influência relativamente maior no seu desempenho do que as condições do ambiente externo”. Dessa forma, o artigo 16 do Decreto nº 5.773/2006, que estabeleceu os elementos mínimos essenciais ao PDI, esquematiza diversos elementos que caracterizam o ambiente externo e interno das instituições a que se refere.

Assim, abordando os aspectos de ambiente externo e interno estabelecidos pelo normativo supracitado, as instituições da rede federal de ensino elaboraram seus PDIs.

2.3 Planejamento Estratégico na Rede Federal de Ensino

Segundo Mizael, Pereira e Souza (2013) “a crescente demanda pela qualidade do serviço público e a boa gestão dos recursos têm exigido dos administradores públicos novas competências, habilidades e transparência na gestão” (p. 1146). Nesse sentido, a política pública de expansão da Rede Federal de Ensino, que proporcionou o crescimento dessas instituições com aumento equivalente no volume de recursos destinados às mesmas, passou a exigir e garantir que os mecanismos de gestão fossem mais adequados a essa nova realidade.

A criação dos institutos e a política de expansão da rede técnica-tecnológica de educação deveu-se à percepção de que esta, em termos universais, e no Brasil em particular, reveste-se cada vez mais de importância como elemento estratégico para a construção da cidadania e para uma melhor inserção de jovens e trabalhadores na sociedade contemporânea, plena de grandes transformações e marcadamente tecnológica (Brasil, 2004).

Cabe ressaltar, contudo, que a missão dessas instituições, como entidades da administração pública indireta, é diferente da missão das empresas do setor privado, onde os mecanismos de gestão já estão melhor consolidados. Enquanto estas têm por objetivo o lucro, as universidades federais têm como missão atender ao interesse público e ao bem comum, que se traduzem na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão como serviços prestados à sociedade. Uma nova postura administrativa é exigida dos gestores das Instituições federais de ensino diante dos desafios por melhores resultados, como a oferta de um ensino de melhor qualidade e a qualificação de profissionais mais preparados para o mercado de trabalho, ao tempo em que contribui para o desenvolvimento científico e tecnológico do país, com a extensão de tais conhecimentos para a sociedade (Mizael et al, 2013).

Dessa forma, a lei de criação dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, estabeleceu, na ocasião de sua promulgação, que os reitores dessas instituições deveriam elaborar e encaminhar ao Ministério da Educação uma proposta de plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal, assegurada a participação da comunidade acadêmica na construção dos referidos instrumentos (Brasil, 2008). Para Mizael et al (2013) “esse plano de desenvolvimento institucional constitui-se um avanço na prática de um planejamento estratégico e participativo imprescindível às mesmas” (p. 1145).

A ação dos gestores públicos, diante do desafio de realizar uma gestão que garanta a eficácia e a eficiência organizacional deve-se pautar pelo instrumento de planejamento estratégico, representado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), regulamentado pelo Decreto n° 5.773/2006. Além do decreto que o regulamentou, o PDI tem suas raízes na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996 e na Lei 11.892/2008, que indicam a gestão democrática do ensino público como princípio de Educação Nacional.

2.4 Instituto Federal de Alagoas

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, também denominado Instituto Federal de Alagoas (Ifal), foi criado por meio da Lei n° 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que estabeleceu a implantação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL, 2008).

A criação do Instituto Federal de Alagoas se deu por meio da fusão entre duas autarquias, hoje extintas: o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) e a Escola Agrotécnica Federal de Satuba (PDI, 2013). O Ifal está vinculado à Secretaria de Educação Profissional e Tecnologia do Ministério da Educação (Setec/MEC) e detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar equiparada às universidades federais. Atualmente, o Ifal é composto pela Reitoria e cinco pró-reitorias (Ensino, Pesquisa, Extensão, Desenvolvimento Institucional e Administração e Planejamento). Mais de 1.500 servidores docentes e técnicos-administrativos contribuem para a formação de mais de 22.000 discentes em seus 16 campi, localizados em Maceió, Palmeira dos Índios, Satuba, Marechal Deodoro, Arapiraca, Piranhas, Penedo, Maragogi, Murici, São Miguel dos Campos e Santana do Ipanema, Rio Largo, Coruripe, Batalha e Viçosa e um Campus Avançado no bairro de Benedito Bentes, em Maceió (Relatório de Gestão, 2016).

2.5 Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifal

As iniciativas governamentais relativas ao PDI trouxeram um novo momento para a realidade das instituições federais de ensino, que começaram a vislumbrar ações para seu planejamento estratégico (Moritz et al, 2012). A fim de cumprir o que fora normatizado e buscando a participação democrática da comunidade acadêmica na construção do documento, o Ifal, em junho de 2013, iniciou as reuniões com os participantes da comissão que elaboraria o PDI 2014-2018.

O documento, elaborado com base no artigo 16 do Decreto n° 5.773/2006, não se restringe ao mero cumprimento de uma formalidade demandada pelo Ministério da Educação. O PDI representa um intenso movimento de reflexão e de autoavaliação de toda a comunidade do Ifal, em busca de respostas a duas questões essenciais: o que desejamos para a nossa Instituição nos próximos cinco anos? De que maneira podemos alcançar este futuro pretendido? (PDI, 2013).

Conforme descrito no próprio documento, para elaboração do PDI, a coordenação ficou sob a responsabilidade de uma Comissão Central, composta por 20 servidores de diversos campi e da reitoria e contou com a consultoria de uma empresa especializada em planejamento estratégico. A primeira etapa do trabalho consistiu na realização de seminários e em ouvir a comunidade através de consultas e audiências públicas, identificando elementos que permitissem a construção do PDI. Essa versão inicial foi encaminhada às onze Comissões Locais que representaram cada um dos campi do Instituto.

Na segunda fase, as Comissões Locais coordenaram os trabalhos no interior de seus campi, obtendo sugestões que, em seguida, foram encaminhadas à Comissão Central. Na

terceira fase do processo, o material recebido foi consolidado, dando origem à versão final do PDI, a qual foi encaminhada, por fim, ao Conselho Superior que a aprovou.

O PDI do Ifal não se constitui um documento finalizado, mas reflete em termos de objetivos, metas e ações, as grandes linhas traçadas para o desenvolvimento institucional do IFAL, tendo como Missão, promover educação de qualidade social, pública e gratuita, fundamentada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a fim de formar cidadãos críticos para o mundo do trabalho e contribuir para o desenvolvimento sustentável. Sua Visão é consolidar-se como uma instituição de referência nacional em educação profissional, científica e tecnológica, pautada na cultura e na inovação, em consonância com a sociedade, e está baseado em valores como ética, compromisso social e institucional; gestão democrática; transparência; busca pela excelência; e compromisso com a sustentabilidade.

O Ifal estabeleceu, para o período de 2014 a 2018, um conjunto de 17 objetivos estratégicos que permitem vislumbrar os caminhos como síntese de sua política de gestão para o quinquênio assinalado. Quando finalizado, o documento foi submetido ao Conselho Superior do órgão, que é a instância máxima deliberativa, e, aprovado por unanimidade entre os conselheiros.

Quanto ao monitoramento do PDI, o Ifal implantou em, 2015, o software livre Gestão de Planejamento Estratégico (Geplanes), voltado para o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos, a análise dos fatores críticos de sucesso, elaboração de planos de ação, avaliação de resultados apurados, emissão de relatórios gerenciais e desenho do mapa estratégico. O software é de livre acesso a qualquer cidadão e nele pode-se gerar relatórios sobre apresentação de resultados alcançados pelo Ifal; listagem de indicadores por objetivo estratégico; alcance de metas institucionais, mapa estratégico do Ifal; desempenho institucional e plano de ação das iniciativas das pró-reitorias e campi do Ifal. Ainda, de acordo com o Relatório de Gestão do Ifal (2016,p. 32), “A execução dos planos de Atividades e metas é acompanhada bimestralmente nas reuniões de gestão da reitoria onde são apresentados o status das metas de cada Campus, Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas [...]”

Outra forma disponível para o monitoramento do desempenho institucional do Ifal pode ser através dos relatórios de gestão publicados anualmente pela instituição contendo dados, índices e informações detalhadas da instituição. Esses relatórios são apreciados pelo Conselho Superior do Ifal e submetidos ao órgão de controle externo (TCU) que o avalia, aprovando-o ou não. Pela confiabilidade da avaliação a que já foram submetidos, essa pesquisa utilizou os dados dos relatórios de gestão, a fim de aferir o cumprimento do PDI 2014-2018 do Ifal.

Cabe destacar ainda que, em 2017, o Ifal foi avaliado pelo Ministério da Educação (MEC), que atribuiu à instituição o Conceito Institucional (CI) 4, garantindo assim a oferta de cursos de graduação para os próximos oito anos, conforme publicado na Portaria Ministerial nº 410/2017. Na avaliação, a primeira na condição de Instituto Federal, foram avaliados 5 eixos, com conceitos que variavam de 1 a 5. A nota referente ao Eixo de Desenvolvimento Institucional, recebeu o conceito máximo. Neste Eixo foi analisada a coerência entre as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as atividades desenvolvidas pelo Ifal.

3 METODOLOGIA E DADOS

Segundo Silva (2005), “pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas” (p. 19). E, ainda, Prodanov e Freitas (2013) indicam que “A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada” (p. 26), dessa forma, essa pesquisa originou-se a partir da questão: Como ocorreu a elaboração e implantação do PDI 2014-2018 no Ifal?

A abordagem do problema da pesquisa será qualitativa, visto que teve como objetivos contextualizar, definir, descrever e analisar a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifal. O processo e seu significado serão os focos principais de abordagem, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas (Silva, 2005).

O objetivo geral desse artigo é analisar os elementos que constituíram o PDI 2014-2018 do Ifal, levando em consideração as obrigatoriedades normativas, e, observar o cumprimento do que foi estabelecido no documento até 2016, utilizando os dados disponíveis nos relatórios de gestão do período. Para tanto, proceder-se-á ao exame de como foi o processo de elaboração do PDI 2014-2018 do Ifal; à exploração na literatura relacionada; à análise do documento do Ifal tendo por base o decreto que o regulamenta e os registros de como se deu a implantação do PDI do Ifal no período de 2014 a 2016, indicando as metas atingidas e os objetivos cumpridos pela instituição.

Esta pesquisa foi classificada conforme os seguintes critérios: quanto à natureza, ao objetivo de estudo e ao procedimento técnico. Quanto à natureza, adotou-se uma pesquisa aplicada, voltada a interesses específicos e locais. No que tange aos objetivos da pesquisa, a abordagem foi exploratória, envolvendo levantamento bibliográfico. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental e o estudo de caso, mais especificamente, do Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifal (Silva, 2005). O instrumento de pesquisa a ser utilizado é a pesquisa documental em fontes primárias (Relatórios de Gestão, PDI) e secundárias (artigos e publicações oficiais do Ifal). Estas serão acerca do estudo da arte sobre planejamento estratégico e plano de desenvolvimento institucional.

A escolha pelo Ifal não foi aleatória. Além de ser uma instituição criada recentemente e cujo processo de implantação de técnicas de planejamento estratégico ainda não está consolidada, as pesquisadoras são servidoras da instituição e já realizaram outras pesquisas na mesma, o que suscitou, inclusive, a problemática que deu origem a esse trabalho. Todos os dados e informações utilizados no artigo são de domínio público e estão disponíveis no sítio eletrônico oficial do Ifal, cumprindo as determinações da lei nº 12.527/2012.

4 RESULTADOS

Através do decreto nº 5.224/2004, a antiga Escola Técnica Federal de Alagoas transformou-se em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), o que possibilitou a oferta de cursos superiores. A partir de 29 de dezembro de 2008, por meio da lei 11.892, com a fusão do CEFET e a Agrotécnica de Satuba foi constituído o Ifal, com todas as prerrogativas de uma instituição de ensino superior, destacando-se na oferta de ensino técnico e tecnológico no Estado de Alagoas. Nesse cenário de transformação do CEFET em Instituto Federal de Alagoas, enquanto política pública de expansão com a abertura de novos campi e novos cursos nos campi pré-existentes, tornou-se imprescindível a necessidade de maior controle dos gastos públicos. Ademais, a obrigatoriedade instituída pelo decreto nº 5.773/2006 foi fundamental para a elaboração do primeiro PDI do Ifal.

O primeiro PDI do Ifal foi o relativo ao quinquênio 2009-2013. Este não será abordado por essa pesquisa, que se debruçará sobre o PDI 2014-2018. O PDI está relacionado diretamente ao planejamento estratégico do Ifal que, de acordo com o Relatório de Gestão 2014, “foi construído a partir de uma oficina de trabalho realizada em 2013, envolvendo a participação de gestores, professores, representantes de alunos, funcionários dos campi e reitoria do IFAL.”

Da análise dos resultados, depreende-se que quanto à apresentação da missão, objetivos e metas, o plano apresenta-se de forma detalhada e clara, indicando os objetivos estratégicos a serem alcançados pelo Ifal, inclusive apontando os indicadores necessários para a medição dos mesmos. Conforme detalhado no quadro que segue.

Quadro 2. Objetivos estratégicos do Instituto Federal de Alagoas

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADORES |
|---|---|
| 1. Aumentar o percentual de participação de recursos próprios na composição do orçamento do Ifal, tendo como referência a matriz CONIF. | <ul style="list-style-type: none"> • taxa de crescimento da captação de recursos próprios; • razão de recursos próprios em relação à matriz CONIF; • proporção de recursos próprios executados. |
| 2. Difundir e implementar ações para consecução dos objetivos expressos no mapa estratégico, por meio de planos de ação e do aperfeiçoamento dos instrumentos de monitoramento e avaliação do alcance destes. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção dos objetivos estratégicos alcançados; • proporção do cumprimento de metas intermediárias. |
| 3. Instituir e consolidar as instâncias colegiadas. | <ul style="list-style-type: none"> • coeficiente de instâncias colegiadas instituídas; • coeficiente de atividade das instâncias colegiadas; • proporção de implementação das recomendações propostas pelas instâncias colegiadas. |
| 4. Implementar sistema integrado de gestão institucional. | <ul style="list-style-type: none"> • índice de satisfação dos usuários com o sistema integrado. |
| 5. Consolidar a expansão do Ifal para ampliar a oferta de serviços. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de vagas em cursos presenciais e EAD ofertadas em novos campus. |
| 6. Adequar a infraestrutura dos campi para uma oferta apropriada dos cursos. | <ul style="list-style-type: none"> • realização das demandas previstas no PDI. |
| 7. Promover a formação continuada dos servidores para alcance dos resultados institucionais. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de execução do investimento em capacitação e qualificação; • proporção de servidores que participaram de cursos de capacitação; • proporção de servidores que participaram de cursos de qualificação. |
| 8. Ampliar a rede de relacionamento com comunidades ou grupos sociais e culturais, com vistas ao intercâmbio de experiências e ao estabelecimento de ações de colaboração. | <ul style="list-style-type: none"> • número de pessoas beneficiadas pelas ações (eventos e projetos) da rede; • nível de satisfação dos beneficiados em cada evento. |
| 9. Ampliar a rede de relacionamento com organizações do setor produtivo, com vistas ao intercâmbio de experiências e ao estabelecimento de ações de colaboração. | <ul style="list-style-type: none"> • número de processos, produtos ou serviços gerados pelas ações da rede; • número de pessoas beneficiadas pelas ações da rede. |
| 10. Ampliar a rede de relacionamento com organizações do setor público, com vistas ao intercâmbio de experiências e o estabelecimento de ações de colaboração. | <ul style="list-style-type: none"> • número de pessoas beneficiadas pelas ações da rede; • número de processos, produtos ou serviços gerados pelas ações da rede. |

| | |
|---|--|
| 11. Implementar ações que visem à disseminação do associativismo e do empreendedorismo. | <ul style="list-style-type: none"> • número de empreendimentos incubados graduados; • número de empresas juniores em funcionamento; • número de ações nas áreas de associativismo e empreendedorismo. |
| 12. Instituir práticas e disseminar a cultura da sustentabilidade. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de insumos sustentáveis adquiridos; • número de práticas com responsabilidade socioambiental adotadas pelo Ifal; • número de ações para disseminação das práticas socioambientais responsáveis adotadas. |
| 13. Integrar ações de ensino, pesquisa e extensão como ato educativo e pedagógico. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de discentes envolvidos em projetos de pesquisa e extensão; • proporção de projetos de pesquisa que se transforma em projetos de extensão e vice-versa. |
| 14. Assegurar aos discentes condições de permanência e conclusão com êxito. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de concluintes; • proporção de retenção. |
| 15. Criar condições para atender as demandas das pessoas com necessidades específicas. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de matrícula de PNE; • proporção de concluintes de PNE. |
| 16. Garantir a oferta regular de cursos na modalidade à distância. | <ul style="list-style-type: none"> • proporção de cursos ofertados na modalidade à distância; • taxa de crescimento do número de matrículas em curso à distância. |
| 17. Incrementar o número de vagas nos cursos oferecidos pelo Ifal, sendo parte das novas vagas destinadas a pessoas com necessidades específicas. | <ul style="list-style-type: none"> • taxa de crescimento do número de vagas; • número de vagas ofertadas para PNE. |

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional - Quinquênio 2014-2018

Com relação ao projeto pedagógico da instituição, identifica-se que o PDI do Ifal engloba as políticas institucionais de ensino, pesquisa e inovação. Na regulamentação do Projeto Político Pedagógico do Ifal, foram indicadas ações que viabilizem os fundamentos da educação profissional no Instituto, a saber: atualizar a normatização do ensino, reformular a organização pedagógica dos cursos, elaborar o planejamento para a definição de ofertas de ensino, uniformizar os calendários acadêmicos dos campi, investir em infraestrutura tecnológica, administrativa e de pessoal especializado, ampliar e atualizar o acervo bibliográfico.

Relativamente ao cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos e do aumento de vagas, observa-se a inclusão dessas demandas no PDI com a indicação de ações necessárias à consecução dessas metas. Também são vislumbrados no PDI a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, informação essa, constante nas Políticas de Avaliação onde prever que “Os resultados advindos da autoavaliação institucional são elementos orientadores da oferta de vagas e cursos, de modo a permitir o cumprimento da qualidade exigida pela Instituição, bem como o atendimento das demandas da sociedade” (PDI, 2013, p. 147).

A oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, por sua vez, está prevista no PDI, regulamentada pela Resolução nº.18/CS de 28 de março de 2012 e com as seguintes orientações do PDI (2013, p. 100-101):

As ações que devem viabilizar o desenvolvimento da pós-graduação, dentro dos princípios expostos, são:

1. Criar programas de pós-graduação *stricto sensu*.
2. Consolidar os programas de pós-graduação existentes.
3. Estimular a transformação dos cursos de especialização existentes em mestrados profissionais ou acadêmicos.
4. Capacitar servidores.
5. Ampliar a interação institucional.
6. Ampliar a interação e a verticalização da pós-graduação com os níveis de ensino médio, técnico, tecnológico e cursos de aprimoramento e extensão.
7. Estimular a implantação de estruturas curriculares temáticas que permitam a formação de profissionais para atuar em áreas estratégicas multidisciplinares.
8. Flexibilizar as etapas e os critérios para a formação profissional em nível de graduação e pós-graduação.
9. Aprimorar os mecanismos de acompanhamento, de avaliação continuada e de assessoria aos programas de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*.
10. Aumentar a produção acadêmica qualificada e sua divulgação.
11. Ampliar a divulgação interna e externa dos programas de pós-graduação.
12. Apoiar eventos científicos.
13. Apoiar a edição de textos científicos, por meio do Conselho Editorial do Ifal.
14. Incentivar a participação dos programas nas ações de colaboração solidária interinstitucional, apoiadas pelas agências de fomento.
15. Fortalecer atividades e posturas para ampliação e melhoria do espaço físico e da infraestrutura.

Outra ação apontada no PDI é com relação à organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com a indicação de ações de transparência e divulgação de informações da instituição, de forma a garantir a participação da comunidade acadêmica nos processos de discussão e de deliberação. Dentro dessa perspectiva, também foram elencadas ações referentes à adoção do orçamento participativo, todavia, a análise dos Relatórios de Gestão do triênio 2014-2016, indicam que essa ação ainda não está sendo realizada.

Identifica-se que o PDI versa também sobre o projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais. “O IFAL possui acesso a biblioteca online “e-brary”, que contém um arcabouço composto por mais de setenta mil títulos entre livros acadêmicos, periódicos e outros documentos das diversas áreas de conhecimento” (PDI, 2013).

Por fim, no PDI são relacionadas as ações relativas à infraestrutura física e às instalações acadêmicas do Ifal. De acordo com o PDI (2013), as ações da gestão de infraestrutura física são basicamente: atender as demandas das unidades do Ifal no tocante à infraestrutura necessária para implantação de novos cursos e manutenção dos cursos já existentes e adaptar a estrutura física para promover a acessibilidade dos portadores de deficiências. No que tange à infraestrutura acadêmica, está prevista a implantação de equipamentos de videoconferência e de serviços de WiFi Institucional em todos os campi do Instituto.

Assim, comparando o elencado no PDI e o roteiro traçado no decreto nº 5.773/2006, pode-se perceber, conforme quadro abaixo, que foram obedecidos os itens elencados como minimamente necessários, bem como foram incluídos elementos específicos da instituição e relevantes para o planejamento estratégico da mesma.

Quadro 3. Estrutura do PDI 2014 -2018 do Ifal comparado ao do decreto nº 5.773/2006

| ROTEIRO DO DECRETO | PDI 2014-2018 DO IFAL |
|---|---|
| Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso. | <p>PERFIL INSTITUCIONAL Breve histórico; Inserção regional; Contextualização regional versus localização dos câmpus; Diagnóstico estratégico; Objetivos estratégicos e indicadores.</p> |
| Projeto pedagógico da instituição. | <p>POLÍTICAS DE ENSINO Fundamentos pedagógicos da ação educativa; Finalidades da educação profissional e tecnológica; Perfil requerido para o profissional; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Organização curricular; Práticas pedagógicas; Articulação entre níveis e modalidades de ensino; Flexibilização curricular; Integralização curricular; Implantação e descontinuidade de programas e cursos; Cursos existentes e cronograma de implantação de novos cursos.</p> |
| Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora de sede. | <p>POLÍTICAS DE PESQUISA E INOVAÇÃO Fundamentos da pesquisa e inovação; Fundamentos da pós-graduação; Priorização de linhas e projetos de pesquisa; Intercâmbio com instituições de ensino e pesquisa; Articulação da pesquisa com o setor produtivo; Incentivo à produção científica e à inovação tecnológica;</p> |
| Incentivo à divulgação científica e tecnológica. Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos. | <p>POLÍTICAS DE EXTENSÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL Fundamentos da extensão; Apoio a programas, projetos, cursos e eventos de extensão; Priorização das atividades de extensão; Articulação das atividades de extensão ao mundo do trabalho; Parcerias com a comunidade e com o setor produtivo; Incentivo ao cooperativismo, ao associativismo e ao empreendedorismo; Articulação das atividades de extensão às demandas sociais.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro.</p> | <p>POLÍTICAS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL Fundamentos da assistência estudantil; Programas e serviços da assistência estudantil; Educação inclusiva; Organização estudantil.</p> |
| <p>Organização administrativa da instituição, identificando as formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-avaliação institucional e de atendimento aos alunos.</p> | <p>POLÍTICAS DE AVALIAÇÃO Autoavaliação institucional; Avaliação de cursos; Avaliação da aprendizagem; Avaliação de servidores docentes; Avaliação de servidores técnico-administrativos; Avaliação das atividades de pesquisa, inovação e da divulgação científica; Avaliação das atividades de extensão; Avaliação da assistência estudantil; Avaliação e acompanhamento de egressos; Avaliação do PDI.</p> |
| <p>Infra-estrutura física e instalações acadêmicas, especificando: a) com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão, identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas; espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos; b) com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis, informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; c) plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário, imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS; Oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial. Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado.</p> | <p>POLÍTICAS DE GESTÃO Planejamento estratégico; Autonomia do IFAL; Corpo docente; Corpo técnico-administrativo; Capacitação; Qualificação; Tutoria EaD; Estrutura administrativa do Ifal; Gestão democrática; Parcerias com a comunidade, instituições e empresas; Gestão da infraestrutura; Infraestrutura acadêmica; Gestão financeira.</p> |

O plano de desenvolvimento institucional do Ifal é monitorado através dos relatórios de gestão publicados anualmente pela instituição, contendo dados, índices e informações detalhadas da instituição.

Da análise do Relatório de Gestão de 2014, pode-se depreender que houve o incremento de ofertas de novos cursos nos diversos níveis, tanto na modalidade presencial como à distância, seguindo a proposta de expansão contida no PDI. Além disso, também foram efetivas outras ações previstas no plano de desenvolvimento do Ifal, a exemplo da ampliação e atualização do acervo bibliográfico, da reformulação dos projetos dos cursos em andamento, da organização pedagógica dos cursos novos, da consolidação das políticas de educação a distância, e da adoção de mecanismos para assegurar a participação de alunos nas olimpíadas das diversas áreas de conhecimento.

Relativamente ao Relatório de Gestão de 2015, identificou-se a realização de uma ação de grande relevância prevista no PDI, qual seja, a instituição de uma Comissão de Elaboração e Acompanhamento do Plano Estratégico Institucional para Permanência e Êxito dos Estudantes, que tem como finalidade diagnosticar as causas da evasão e da retenção e implementar política, ações administrativas e pedagógicas para ampliar as possibilidades de permanência e êxito dos estudantes atendendo desta forma ao princípio da democratização do ensino.

Por fim, o Relatório de Gestão de 2016, aponta a consecução de ações previstas no PDI relativas ao relacionamento com a sociedade, utilizando mecanismos de transparência das informações relevantes para a sociedade que constam no seu sítio oficial, além da adoção de medidas para garantir acessibilidade aos produtos, serviços e instalações dentro dos padrões exigidos pela legislação. Com relação à gestão financeira, cabe destacar a necessidade da implantação de uma sistemática de apuração dos custos dos programas e das unidades administrativas, pois em 2016 esse processo realizou-se com o auxílio de planilhas eletrônicas com dados extraídos diretamente do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI. Assim, uma das ações do PDI para o exercício de 2017 é a implantação do módulo Orçamento do SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, sistema esse que buscará melhorar os processos de planejamento e execução, com a possibilidade de distribuição orçamentária e apuração dos custos de todas as unidades administrativas da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi analisar os elementos que constituíram o PDI, levando em consideração as obrigatoriedades, e, observar o cumprimento do que foi estabelecido no documento até 2016, utilizando os dados disponíveis nos Relatórios de Gestão do período. Para que pudesse atingir esse objetivo, procedeu-se à análise do processo de elaboração do PDI 2014-2018 do Ifal, tendo por base o decreto que o regulamenta, além de registrar como se deu a implantação do PDI do Ifal no período de 2014 a 2016, indicando as metas atingidas e os objetivos cumpridos pela instituição.

O resultado da análise aponta que, no geral, o PDI do Ifal segue as recomendações do decreto nº 9.235/2017, que preconiza que o pedido de credenciamento das Instituições de Ensino Superior - IES, deverá ser instruído com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Assim, o PDI do Ifal é composto dos elementos que caracterizam o ambiente externo e interno, indicados no artigo 16 do decreto nº 5.773/2006, a saber: missão, objetivos e metas da instituição; projeto pedagógico da instituição; cronograma de implantação e desenvolvimento

da instituição e de cada um de seus cursos; organização didático-pedagógica da instituição; perfil do corpo docente; organização administrativa da instituição; infra-estrutura física e instalações acadêmicas; oferta de educação a distância; oferta de cursos e programas de mestrado; e demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

A pertinência entre o PDI 2014-2018 do Ifal e as normas que o regem, bem como ao seu atendimento, pôde ser confirmado em 2017, quando o Ifal foi avaliado pelo MEC, tendo obtido o Conceito Institucional 4, garantindo assim a oferta de cursos de graduação para os próximos oito anos, conforme publicado na Portaria Ministerial nº 410/2017. Na avaliação, a nota referente ao Eixo de Desenvolvimento Institucional, que analisa a coerência entre as metas do PDI e as atividades desenvolvidas pelo Ifal recebeu o conceito máximo.

Por fim, pode-se indicar como limitação, a ausência do orçamento participativo, que foi previsto no PDI, porém os Relatórios de Gestão de 2014 a 2016 não indicam que a elaboração do orçamento no Ifal seja um processo pelo qual a comunidade do Instituto Federal de Alagoas decida, de forma direta, sobre a aplicação de recursos financeiros.

Sugere-se, como pesquisa futura, uma análise similar a esta com as informações referentes a todo o período abrangido pelo PDI 2014-2018, quando estas estiverem consolidadas disponíveis.

REFERÊNCIAS

Alday, H. E. C. (2000). O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, 3(2).

Borges, D. F., & de Araújo, M. A. D. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 63-75.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Brasília: Senado Federal*, Recuperado em 04/03/2018 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Decreto Nº. 5.773, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Recuperado em 19/02/2018 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm

Decreto Nº. 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Recuperado em 19/02/2018 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107

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. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, v. 30, 2008. Recuperado em 19/05/2018 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm

Ministério da Educação. Parecer Homologado por Despacho do Ministro, publicado no D.O.U. de 27/3/2017, Seção 1, Pág. 50. Portaria nº 410, publicada no D.O.U. de 27/3/2017, Seção 1,

Pág. 49. Recuperado em 19/02/2018 de: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_doman&view=download&alias=54501-pces643-16-pdf&category_slug=dezembro-2016-pdf&Itemid=30192

Ministério da Educação. Políticas Públicas para Educação Profissional e Tecnológica. Brasília, 2004. Recuperado em 09/01/2018 de: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/p_publicas.pdf

Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Superior. Dispõe sobre o recredenciamento de universidades e centros universitários do sistema federal de educação superior. Resolução n. 23, de 05 de novembro de 2002. Recuperado em 19/02/2018 de: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces23_02.pdf

dos Santos, L. D., Polacinski, E., Patias, J., & de Freitas Battisti, J. (2017). Análise De Cenários: Uma Ferramenta Eficaz Do Planejamento Estratégico Para Eventos Acadêmicos. *Revista De Administração E Contabilidade-Rac (CNEC)*, 16(31).

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Instituto Federal de Alagoas. Plano de Desenvolvimento Institucional. Maceió. Recuperado em 12/02/2018 de: <https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/procuradoria-educacional-institucional-pei/avaliacao-cursos/avaliacao-in-loco/documentos-disponibilizados-pela-procuradoria-educacional-em-formato-digital/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi/pdi-2014-2018.pdf/view>

Instituto Federal de Alagoas. Relatório de Gestão 2014. Maceió, 2015. Recuperado em 12/02/2018 de: <https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/dados-abertos/observatorio-socioeconomico-e-educacional/relatorios-de-gestao/rg-2014.pdf/view>

Instituto Federal de Alagoas. Relatório de Gestão 2014. Maceió, 2016. Recuperado em 12/02/2018 de: <https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/dados-abertos/observatorio-socioeconomico-e-educacional/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2015.pdf/view>

Instituto Federal de Alagoas. Relatório de Gestão 2016. Maceió, 2017. Recuperado em 12/02/2018 de: <https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/dados-abertos/observatorio-socioeconomico-e-educacional/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016-1.pdf/view>

Mainardes, E. W., Miranda, C. S., & Correia, C. H. (2011). A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(1), p-19.

Mizael, G. A., Boas, A. A. V., Pereira, J. R., & de Sousa Santos, T. (2013). Análise do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1145-1164.

Moritz, M. O., de Oliveira Moritz, G., de Melo, M. B., & da Silva, F. M. (2012). A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(1), 228-249.

Silva, E. L. D., & Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.