

## **Expansão Estratégica do IFRO: Análise da Efetividade a Partir do Plano de Desenvolvimento Institucional com os Relatórios de Gestão**

**GILBERTO LASKE**

Universidade Federal de Rondônia  
g\_laske@hotmail.com

**JOSÉ MOREIRA DA SILVA NETO**

Universidade Federal de Rondônia  
msilva@unir.br

## **Expansão Estratégica do IFRO: Análise da Efetividade a Partir do Plano de Desenvolvimento Institucional com os Relatórios de Gestão**

### **Introdução**

As organizações estão cada vez mais em busca de qualidade e eficiência em suas ações e essa realidade se traduz também nas organizações públicas. Nesse sentido o governo brasileiro passou e vem passando por processos de estruturação gerencial que visam eliminar as burocracias que emperravam a máquina estatal brasileira. Historicamente vislumbramos diversos programas que tentaram fazer da administração pública brasileira um modelo menos burocratizado e que tivesse ações que perdurassem além dos mandatos de seus gestores. Em sua maioria esses programas fracassaram. Porém a partir da constituição de 1988 podemos perceber claramente que algumas mudanças começaram a se concretizar e fazer com que os gestores públicos passassem a adotar padrões de gestão muito utilizados na iniciativa privada.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), criado pela lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 é uma autarquia federal ligada ao Ministério da Educação cuja finalidade é ministrar cursos de educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades. Por ser uma instituição nova e em fase de crescimento é essencial que a mesma adote o instrumento do planejamento estratégico para nortear suas ações e fazer com que essas ações sigam um padrão pré-estabelecido através do planejamento estratégico. O instrumento de planejamento estratégico utilizado por Instituições de Ensino Superior (IES) é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que foi criado pelo decreto lei 5.773/06, que contem muitos aspectos considerados primordiais no planejamento estratégico.

Dentre esses podemos destacar o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei do Orçamento Anual. Com o advento da lei de responsabilidade fiscal (lei complementar 101 de maio de 2000) os administradores passaram a responder de forma mais efetiva por atos de gestão que contradigam a legalidade.

Nesse sentido o governo vem passando de um governo com concepção burocrática e conservadora para uma concepção dinâmica e facilitadora (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Essa postura torna o governo mais próximo da população, que é o usuário de seus serviços, através de sua participação direta nas definições das ações governamentais.

Nesse cenário o planejamento estratégico vem sendo um ferramenta indispensável para que as organizações governamentais possam definir metas, ações e planejar o seu futuro. O planejamento torna-se uma ferramenta que auxilia a gestão e a população como um todo. A estratégia é entendida como a capacidade da organização de projetar o futuro, de antecipar as interferências no ambiente externo (MINTZBERG, 2001).

No contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) o planejamento estratégico se operacionaliza através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse documento deve ser elaborado para um período de 5 anos e deve conter alguns elementos que o Ministério da Educação estabeleceu como obrigatórios, porém não excluindo a possibilidade de o documento conter elementos além dos exigidos.

Basicamente esse documento obriga as IES a atuarem com o planejamento estratégico em suas instituições. No Brasil há uma grande descontinuidade de ações de um gestor para outro, principalmente nas organizações públicas. Interesses particulares geralmente se sobrepõem aos interesses coletivos ou organizacionais, o que inviabiliza o planejamento de longo prazo. Com a criação de regulamentos legais que obriguem as instituições públicas a utilizarem elementos de planejamento estratégico o governo tenta eliminar a descontinuidade

de planos de longo prazo, fazendo com que as organizações públicas sigam uma linha de ações voltadas a atingir metas e objetivos previamente traçados.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), criado pela lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 é uma autarquia federal ligada ao Ministério da Educação cuja finalidade é ministrar cursos de educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades. Por ser uma instituição nova, em fase de crescimento e de consolidação no ambiente educacional do Brasil e de Rondônia é essencial que a mesma adote o instrumento do planejamento estratégico para nortear suas ações e fazer com que essas ações sigam um padrão pré-estabelecido através do planejamento estratégico. O instrumento de planejamento estratégico utilizado por Instituições de Ensino Superior (IES) é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que foi criado pelo decreto lei 5.773/06, que contém muitos aspectos considerados primordiais no planejamento estratégico.

Já no seu primeiro ano de existência elaborou o PDI para o quinquênio 2009 – 2013, cujo será objeto do nosso estudo. Atualmente o IFRO conta com sete campi atuantes, além da reitoria e com mais um campus em fase de construção. Atualmente o IFRO conta com quase 10.000 alunos matriculados nas modalidades presenciais e a distância, com cursos técnicos, tecnológicos, graduações e pós-graduações.

O presente estudo apresentará uma explanação sobre como se dá o planejamento estratégico nos órgãos públicos, tendo em vista que o PDI se trata de uma ferramenta de planejamento estratégico e os sistemas de controle e feedback do planejamento estratégico, que sevem para identificar se os objetivos propostos no planejamento estratégico foram atingidos e orientar para ações que possam corrigir eventuais desvios de planejamento.

Por se tratar de uma instituição com pouco tempo de existência e por o governo federal adotar políticas que fomentam o crescimento da rede dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, apresentaremos uma análise documental onde serão analisados os aspectos da expansão do IFRO elencados no PDI e sua implantação através da análise dos Relatórios de Gestão. Para tanto analisaremos os critérios de número de alunos matriculados, número de professores, número de técnicos administrativos, número de formandos e número de campi, através dos quantitativos projetados através do PDI e do comparativo com o executado através dos Relatórios de Gestão.

## **Problema da Pesquisa e Objetivo**

Para o desenvolvimento da presente pesquisa foi definido o seguinte problema:

Como os Relatórios de Gestão estão repercutindo a efetividade da expansão do IFRO no período de 2009 a 2012?

A presente pesquisa tem por objetivo identificar os pressupostos da expansão inseridos no PDI do IFRO e medir a sua efetividade através dos Relatórios de Gestão elaborados anualmente, no período de 2009 a 2012. Visa identificar se a instituição conseguiu alcançar os objetivos propostos em seu PDI, se o PDI é utilizado como ferramenta de planejamento estratégico e se os relatórios de gestão propiciam informações adequadas para serem utilizados como ferramentas de feedback e controle do planejamento estratégico.

## **Revisão Bibliográfica:**

Na revisão bibliográfica abordaremos os principais conceitos inerentes ao planejamento estratégico em órgãos públicos, e seus aspectos legais e posteriormente os sistemas de controle e feedback utilizados para o acompanhamento do planejamento estratégico.

## O planejamento nos órgãos públicos e seus aspectos legais

Atualmente, não podemos conceber uma gestão organizacional sem levarmos em consideração os aspectos de planejamento, para que todos os setores da organização desenvolvam suas atividades de maneira a otimizar seus recursos, atingir suas metas preestabelecidas e organizar sua estrutura para se adaptar ao ambiente no qual ela está inserida. Essa prática se dá por meio de técnicas de planejamento.

O atual mercado globalizado vem passando por turbulências que, de acordo com Prahalad (1999), são oriundas dos seguintes fenômenos: globalização, desregulamentação e privatização e volatilidade, convergências tecnológicas, fronteiras tênues entre setores, competição por padrões, fim da intermediação de mercadorias e consciência ecológica. Estes temas são os mais focados por estudiosos da administração nos aspectos organizacionais das corporações.

Nesse sentido cabe aos gestores estabelecerem estratégias que possam minimizar as inferências desse ambiente turbulento em suas organizações, se utilizando do planejamento estratégico e de Sistemas de controle e feedback que garantam que as modificações verificadas no ambiente não afetem drasticamente aquilo que foi planejado, corrigindo as falhas que podem ter ocorrido na fase de elaboração do planejamento.

As organizações públicas têm investido maciçamente na criação de ferramentas de elaboração e controle de planejamento estratégico visando se adaptar a essa nova realidade do ambiente e visando atender as demandas da sociedade.

A utilização de estratégias norteiam os processos de gestão das organizações se aplicando a qualquer tipo de organização buscando obter vantagens competitivas que as diferenciem e obtenham melhores resultados que as demais.

Para Andrews (apud MINTZBERG; QUINN, 2001) estratégia é:

[...] padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ansoff (1991) define estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa. Para Hamel e Prahalad (1995), o conceito de estratégia está diretamente relacionado com mediadas concebidas em uma situação presente, por meio do que ele chama de arquitetura estratégica, visando interceptar o futuro, isto é, construir as oportunidades futuras, por meio de um desenho estratégico bem definido.

Oliveira (2007) define Planejamento Estratégico como sendo: “[...] um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.” Entretanto, alguns autores descrevem o planejamento estratégico como um conceito e não como uma técnica, a exemplo de Drucker (1998) que definiu planejamento estratégico como o planejamento do futuro a longo prazo, para a organização, incluindo a determinação dos principais objetivos globais, dos caminhos básicos a usar na perseguição desses objetivos e os meios a empregar para conseguir os recursos necessários para tanto:

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Kotler (1975) propõe o seguinte conceito para o planejamento estratégico “O planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Os conceitos de planejamento estratégico vêm sofrendo alterações, fazendo com que as instituições se utilizem dele para ter maior proximidade com o ambiente e com o futuro que as espera. Nesse sentido Prahalad (2004) apresenta um novo paradigma que completa o ciclo para formulação de estratégias para um futuro competitivo. Ele nos apresenta um conceito de um mundo de co-criação:

[...] a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução do risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização de impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta.

Prahalad (2004) conclui afirmando que para sobreviver, nesse contexto de incerteza, as organizações necessitam estar inseridas no mercado de forma colaborativa em um processo que permita aos gestores utilizar-se mais da criatividade para poder competir dentro desse ambiente. Prahalad e Hamel (apud SCHARMER 2010) afirmam que o verdadeiro foco da estratégia deve estar em torno das competências essenciais que geram as combinações produto-mercado no fim da cadeia, deslocando o foco da atenção do fim para o meio da cadeia.

Nesse sentido cabe ressaltar que a administração pública deve estar familiarizada com os anseios da sociedade, buscando atingir seus objetivos organizacionais e o bem da coletividade, estando sempre próxima das evoluções e mudanças do mercado e do ambiente.

Temos uma diferença substancial do setor público para o privado que é o da coerência das políticas públicas, ou seja, dos objetivos, que possuem uma característica social, diferenciando do ponto de vista gerencial das entidades privadas. Esta especificidade é que define as diferenças entre o planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas. Resende (2005) considera que há uma interferência de fatores políticos no processo de planejamento, argumentando que esta interferência está cada vez menor, em função da disseminação dos princípios da nova gestão pública.

O planejamento estratégico é o aprimoramento de uma das funções da administração: Planejar. O planejamento estratégico busca vislumbrar a organização além do seu limite espacial, ou seja, visualizando-a no seu ambiente interno e externo. As organizações públicas devem, da mesma maneira que as privadas identificar esse ambiente e efetuar o seu planejamento de maneira a direcionar as suas ações de forma que venha a atingir os propósitos a ela definidos.

Nesse sentido WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) nos afirmam:

[...] estas instituições, tanto quanto as empresas, devem analisar suas oportunidades e restrições ambientais e formular missões e objetivos gerais que lhes permitam satisfazer as necessidades de algum segmento da sociedade. Devem, então, desenvolver uma estratégia que relacione seus pontos fortes e fracos de forma apropriada ao seu ambiente e lhes permita criar uma competência distintiva em seu campo de atuação.

No Brasil o planejamento estratégico teve sua aplicação nas organizações a partir do pós-guerra, em função da necessidade de racionalização dos recursos. Segundo TONI (2002) os primeiros planos criados a partir da década de 30 objetivavam o desenvolvimento macroeconômico, focado principalmente na estabilidade monetária e fiscal. Como exemplo podemos destacar: Plano SALTE (saúde, alimentação, transporte e energia) (1947), plano de metas (1956), decreto lei 200 (1967), Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) (1972/79) e a Constituição Federal (1988) com a instituição do Plano Plurianual.

Na administração pública brasileira são adotados alguns instrumentos de planejamento como: Plano Plurianual (PPA), lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e a Lei Orçamentária

Anual (LOA) e especificamente nas Instituições de Ensino Superior (IES) o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O Plano Plurianual foi instituído através do artigo 165 da Constituição Federal de 1988, e regulamentado através do Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998. É um plano de médio prazo, que estabelece as programas, ações e políticas públicas a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal durante um período de quatro anos.

O Ministério de Educação (MEC) identificou a necessidade de inserir no processo de avaliação das Instituições de Ensino Superior – IES, o seu planejamento estratégico, que foi definido por nomenclatura como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI deverá ser elaborado para um período de cinco anos, sendo o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior, no que se refere à sua filosofia de trabalho, à sua missão, às suas diretrizes pedagógicas que orientas suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver.

O decreto 5773 de 09/05/2006 em seu artigo 16 determinou uma estrutura mínima para o PDI, porém não limitando a sua elaboração, deixando livre para serem inseridos demais conteúdos que porventura forem entendidos pela instituição como necessários na elaboração de seu PDI. Por outro lado, conforme as diretrizes para a elaboração do PDI fornecido pelo MEC, (BRASIL, 2006) o PDI deverá conter os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição;

III - 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;

IV - 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 à flexibilidade dos componentes curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

V - 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;

VI - 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;

VII - infra-estrutura física e instalações acadêmicas;

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; e

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;

VIII - oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;

IX - oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e

X - demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é utilizado como uma ferramenta de planejamento estratégico na maioria das Instituições de Ensino Superior, pois o mesmo possui praticamente todos os elementos que compõe o planejamento estratégico. No Instituto Federal de Rondônia o PDI em vigor foi elaborado para o quinquênio de 2009 a 2013, sendo que está em processo de criação de uma comissão para a elaboração do novo PDI. O mesmo tem servido como ferramenta de planejamento estratégico e o desdobramento das ações se dá através de um plano de ações que é elaborado anualmente.

### **Sistemas de controle e feedback utilizadas para acompanhamento do planejamento estratégico**

Em todo processo administrativo se faz necessário a implantação de ferramentas que sirvam como indicadores de que o que foi planejado está sendo atingido e deem embasamento para identificar onde ocorreram falhas no processo. GARETH e JENIFER (2011) definem o processo de controle como sendo “avaliar em que grau uma organização atingiu seus objetivos e tomar quaisquer medidas corretivas necessárias para manter ou melhorar seu desempenho”. Na mesma linha, OLIVEIRA (2006) define controle como:

Função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

GARETH e JENIFER (2011) ressaltam, ainda, que o controle tem por finalidade a regulação da eficiência e eficácia da organização. Para que isso aconteça é necessário estabelecer padrões que garantam a eficiência e eficácia da organização e acompanhar a execução das atividades para garantir que os objetivos estão sendo alcançados.

Os sistemas de controle devem estar elaborados de forma a gerarem informações suficientes e necessárias para eventualmente corrigir erros que podem surgir durante a execução das atividades planejadas.

Para OLIVEIRA (2007) o controle, no processo de planejamento estratégico, tem as seguintes finalidades:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;

- fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações esteja, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecuições dos objetivos;
- verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e
- proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Podemos perceber que o controle acaba assumindo uma das principais etapas do processo do planejamento estratégico, pois é ele que garante o feedback e possibilita mensurar se a organização está atingindo os níveis desejados de eficiência e eficácia que o planejamento estratégico buscou atingir.

Nas Instituições de Ensino, normalmente, o número de falhas ou não conformidades é grande, bem como a falta de retro alimentação – feedback constante – o que dificulta o redirecionamento das análises com base nas concepções sistêmicas defendidas e encontradas em DEMO (1984), que diz: "A retroalimentação do sistema é que o faz sistêmico, ou seja, que o torna um todo, lhe dá um contorno delineável, e explica sua razão de persistência. É a recíproca: um sistema não persiste se já não tem condições de se retroalimentar". Percebe-se uma necessidade veemente de capacitação dos recursos humanos da administração pública sobre os conceitos do planejamento estratégico, principalmente para os gestores de instituições voltadas para questões sociais e para garantir a sustentabilidade, tendo como foco as competências necessárias para tal. Nesse sentido REY (2002) observa:

[...] os imperativos da formação profissional mudam totalmente: não se trata mais de adaptar o indivíduo a um posto de trabalho estritamente definido, mas sim de provê-lo de competências gerais suscetíveis de serem mobilizadas em situações profissionais que variam e que são imprevisíveis no momento da formação.

O Instituto Federal de Rondônia faz o acompanhamento de seu Planejamento Estratégico através da elaboração do Relatório de Gestão, onde são apontadas todas as ações realizadas pela instituição durante o exercício.

É escasso o material didático que trate sobre a elaboração dos Relatórios de Gestão, entretanto o mesmo é um documento obrigatório por se tratar de uma prestação de contas das ações de entidades da administração direta e indireta. O Relatório de Gestão é entregue anualmente ao Tribunal de Contas da União, conforme determina o artigo 70 da Constituição Federal e atendendo as disposições emitidas através de Instruções Normativas, Decisões Normativas e Portarias do TCU e CGU.

## **Metodologia da pesquisa**

Objetivando um pensamento e trabalho sistemático é que o pesquisador se utiliza de métodos científicos. Segundo Marconi e Lakatos sem a utilização do rigor metodológico não é possível alcançarmos conclusões que possuam validade científica (2005). Observando esses preceitos é que definimos nesse tópico a metodologia a ser utilizada para a execução dessa pesquisa.

Buscaremos, com essa pesquisa, obter informações que possibilitem uma análise de aspectos subjetivos como percepções, conhecimento do contexto da organização e dinâmicas de interações grupais, por meio de seus significados para as pessoas. Isso nos leva a adotar o método qualitativo como instrumento para a pesquisa (Richardson, 2007). Segundo Minayo (1998) esta abordagem permite aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, aspectos não perceptíveis em equações, médias e estatísticas.

O método a ser utilizado para a realização dessa pesquisa serão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

A pesquisa documental pode ser definida, segundo Bardin (apud TRIVIÑOS, 1987) como sendo:

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Marconi e Lakatos (2005) ressaltam que a característica da pesquisa documental é que a mesma se utiliza de fontes de coleta de dados restritamente documentais, escritos ou não, sendo entendida como fontes primárias, podendo ser realizada no momento em que o fato ocorre ou posteriormente.

A pesquisa é considerada bibliográfica, segundo GIL (1999), quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Para a realização dos trabalhos foram efetuadas pesquisas que orientaram os conhecimentos teóricos sobre o planejamento estratégico na administração pública através de consultas a livros, revistas especializadas, dissertações e artigos publicados na internet.

Na próxima etapa foi realizada uma análise da elaboração do PDI do IFRO, buscando identificar se o mesmo foi elaborado de acordo com os requisitos mínimos instituídos pelo MEC e se o mesmo contempla as premissas do planejamento estratégico.

Posteriormente buscamos identificar se a expansão proposta no PDI foi concretizada, através da análise dos relatórios de gestão encaminhados anualmente ao TCU e se os mesmos podem ser considerados como ferramentas eficientes de controle e feedback do planejamento estratégico.

## **Análise dos Resultados**

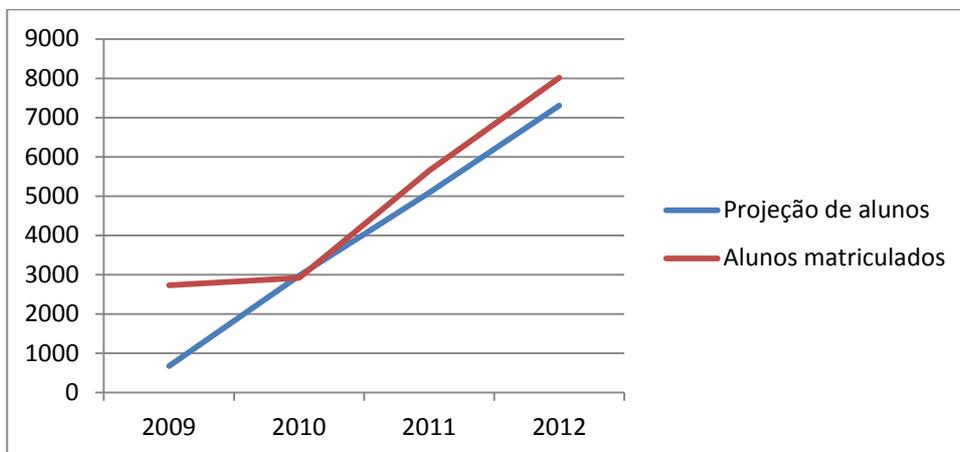
O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi criado para forçar as Instituições de Ensino Superior (IES) a adotarem a prática do planejamento estratégico em suas instituições. O planejamento estratégico somente atinge seus objetivos quando é elaborado como sendo um objetivo da organização e quando todos que participam da mesma estão de acordo com as metas e objetivos ali estabelecidos. Quando o planejamento estratégico é elaborado por força de determinação legal a possibilidade de fracasso é eminente, pois não há um objetivo comum da organização, bem como as ferramentas que devem ser criadas para acompanhar se o que foi planejado foi realmente realizado geralmente não possuem a eficácia necessária.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) obedece quase que em sua totalidade os requisitos exigidos pelo Ministério da Educação (MEC), exceto pela não informação das ofertas de cursos em Educação a Distância. Nesse sentido percebe-se que sua elaboração acabou cumprindo apenas uma formalidade, tendo em vista que nos demais itens cumpre rigorosamente as exigências do MEC.

Para identificarmos as características de expansão propostas no PDI do IFRO elencamos os seguintes critérios para mensuração: número de alunos matriculados, número de professores, número de servidores, número de técnicos administrativos, número de alunos formados e quantidade de campi. A análise foi efetuada tomando por ponto de partida as projeções do PDI e os dados apresentados nos relatórios de gestões elaborados anualmente.

No gráfico 1 temos a evolução da projeção estabelecida no PDI para a quantidade de alunos matriculados no IFRO para o período de 2009 a 2012, comparada com a evolução do quantitativo de alunos efetivamente matriculados no mesmo período.

Gráfico 1 - Projeção do número de alunos x alunos matriculados no IFRO de 2009 a 2012

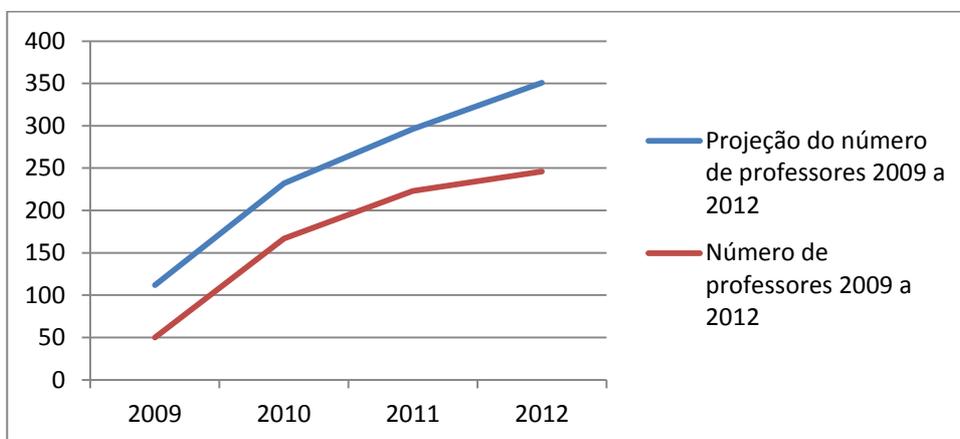


Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à evolução do número de alunos percebemos que em 2009 há uma divergência significativa nas quantidades. Isso se deve ao fato de nesse ano a instituição ter publicado em seu relatório de gestão apenas os alunos matriculados no campus de Colorado do Oeste, ignorando os demais campi. Nos anos seguintes identificamos uma evolução gradual, condizente com o planejado no PDI. Entretanto há de se ressaltar que nesse período houve investimentos significativos do governo federal, tanto a nível de recursos para estruturação do campi, como de mídia, divulgando e incentivando aos alunos a ingressarem em cursos oferecidos pela rede de educação tecnológica. Esses investimentos em infraestrutura acabarão tendo retorno no número de alunos matriculados posteriormente, pois a maioria dos campi continua com construções em andamento e sem condições de espaço físico para atender a uma demanda maior de alunos.

No gráfico 2 temos a evolução do número de professores no mesmo período, apresentando a projeção instituída no PDI e o número oficial de professores atuando em cada um dos anos

Gráfico 2 - Projeção do número de professores x professores atuando no IFRO de 2009 a 2012

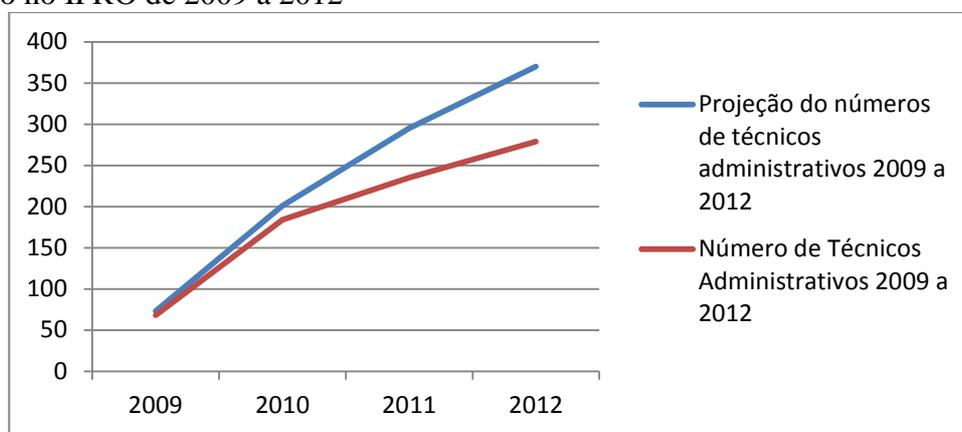


Fonte: Dados da pesquisa

A evolução do número de professores, em relação ao projetado no PDI, ficou abaixo da expectativa, esse número manteve uma evolução gradual, porém não atingindo as quantidades previstas no planejamento. Desses dados podemos perceber que o número de alunos por professor aumentou, prejudicando, dessa maneira, o processo ensino-aprendizagem, não atingindo os objetivos de qualidade no ensino propostos pelo Instituto e pelo MEC. Tal fato se deve a baixa quantidade de vagas disponibilizadas pelo MEC para contratação através de concurso público, sobrecarregando os demais professores já lotados na instituição.

No gráfico 3 temos a evolução do número de técnicos administrativos, da mesma forma comparando o planejado com os números efetivamente existentes no IFRO em cada um dos anos analisados.

Gráfico 3 - Projeção de número de técnicos administrativos x técnicos administrativos atuando no IFRO de 2009 a 2012

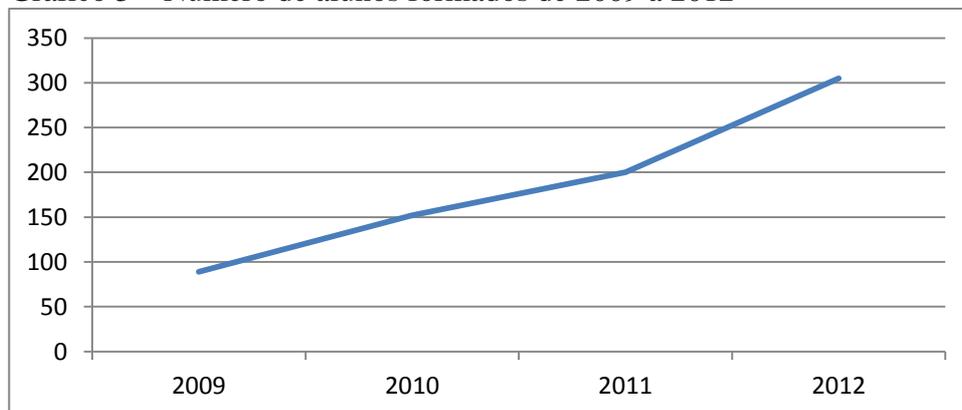


Fonte: Dados da pesquisa

Da mesma maneira, a quantidade de técnicos administrativos cresceu em número inferior, reflexo do baixo número de vagas disponibilizadas para concurso público para servidores da instituição. Cabe ressaltar que no decorrer do ano de 2013 foi realizado um concurso para suprir a necessidade de técnicos administrativos e professores, cuja quantidade aumentará significativamente, refletindo de forma direta na qualidade do ensino.

O gráfico 3 apresenta a evolução da quantidade de formandos nos anos de 2009 a 2012. Cabe ressaltar que esse número não constava do PDI da instituição, portanto faremos apenas a análise dos dados levantados nos relatórios de gestão.

Gráfico 3 – Número de alunos formados de 2009 a 2012



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao número de formandos, o reflexo dos investimentos em infraestrutura e pessoal, surtirão efeitos nesse elemento de análise somente nos anos seguintes, tendo em vista que as turmas levam no mínimo 2 anos para se formarem.

Em seu PDI o IFRO previu ter, até o ano de 2013, cinco campi instalados e em funcionamento. Atualmente ele conta com sete campi atuantes (Porto Velho Calama, Porto Velho Zona Norte, Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Vilhena e Colorado do Oeste) e um em construção (Guajará-Mirim) além das parcerias firmadas com outros municípios do interior para a transmissão de cursos na modalidade de Educação a Distância, abrangendo mais seis municípios.

Esses dados nos apontam para uma realidade onde houve investimentos e incentivos do governo federal não constavam do planejamento do Instituto, tal fato fica explícito na criação do Campus Porto Velho Zona Norte, Cacoal e Guajará Mirim, cujos não constavam no planejamento elaborado através do PDI. Nesse mesmo sentido podemos afirmar que o aumento no número de alunos e de formandos, aparentemente superando a expectativas, fica aquém do que deveria ter realmente ocorrido, principalmente em função dos novos campi criados no estado.

A simples ampliação da quantidade de campi, professores e técnicos administrativos não garante que a expansão seja concretizada de acordo com as políticas, tendo em vista que ela não se trata apenas de uma expansão física (aumento de prédios e campi), mas sim, se faz necessário atingir um maior volume de alunos formando-os com os conhecimentos necessários para a sociedade e mercado de trabalho.

O PDI, como ferramenta de planejamento estratégico, não atingiu com plenitude seus objetivos. Um dos aspectos que levam a essa realidade é a falta de planejamento na maioria dos órgãos públicos do governo brasileiro, o que ocasiona muitas vezes investimentos mal feitos ou realizados em locais ou momentos impróprios.

Os Relatórios de Gestão propiciaram obter as informações necessária para a presente pesquisa, entretanto eles não são uma ferramenta adequada de feedback e controle, tendo em vista que os mesmos são elaborados com a finalidade de um relatório de prestação de contas, atendendo a requisitos instituídos pelo TCU e com características distintas das necessária para avaliar e controlar o planejamento estratégico (PDI).

## **Conclusão**

Com a elaboração do primeiro PDI o IFRO instituiu metas de expansão que puderam ser atingidas em função de incentivos do governo federal através de investimentos em infraestrutura e programas que incentivaram o ingresso de alunos à rede federal dos Institutos Federais de Educação. Entretanto os números demonstram que houve um crescimento que poderia ter sido maior em função desses investimentos.

A educação tecnológica tem um grande potencial de crescimento, cabendo às instituições de ensino adotarem estratégias que possibilitem a expansão e, conseqüentemente, o crescimento da rede como um todo.

Podemos observar que outro aspecto que freou o crescimento na quantidade de alunos foi o crescimento abaixo do planejado do número de professores e técnicos administrativos. Esses profissionais são essenciais para que possa ser ofertado um número maior de vagas e formado um número cada vez maior de profissionais, possibilitando, inclusive, a redução da evasão escolar.

Sendo uma instituição ainda jovem, a expansão é um critério primordial e deve ser efetivamente levada em consideração para o planejamento estratégico que será elaborado para

o próximo quinquênio. Entretanto, cabe ressaltar, que outros diversos fatores externos devem ser levados em consideração, bem como as características dos arranjos produtivos locais.

O investimento na educação a distância vislumbra a oportunidade de um crescimento exponencial, podendo incorporar um número muito maior de alunos nos próximos anos.

Diante do exposto, percebemos que os objetivos traçado pelo PDI forma em sua maioria atingidos e aqueles que não o foram ficaram muito próximos do almejado.

Como entendemos que o planejamento estratégico, nesse caso representado pelo PDI, deve ser compartilhado a toda organização, que o planejamento deve ser elaborado buscando atender um futuro que emerge, que o foco das ações da organização deve ser balizado por um planejamento e como os sistemas de controle e feedback não atingem em sua totalidade os objetivos a que se destinam, concluímos que o planejamento estratégico do IFRO não atende aos objetivos a que o mesmo se destina, bem como que o relatório de gestão não é ferramenta adequada para ser utilizada como controle ou feedback, uma vez que o mesmo não atende os requisitos necessários de um controle eficiente.

Como sugestão deixamos a proposta de que o próximo PDI, para o quinquênio 2014-2018 seja elaborado de acordo com os reais objetivos do Instituto, com metas que possam ser quantificadas e acompanhadas, implantando sistemas de controle que possibilitem uma análise do cumprimento do que foi estabelecido pelo PDI, bem como que disponibilizem um feedback para as partes relacionadas.

## Referências

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 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. Brasília, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2013.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1984.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3a. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

GARETH, R. Jones; JENNIFER, M. George. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. Porto Alegre: McGraw Hill, 2011.

GIL A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH, 1994.

PRAHALAD, C.K.; **Reexame de competências**. HSM Management, no. 17, ano 3, Novembro-Dezembro 1999.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REY, Bernard. **As competências transversais em questão**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHARMER, Otto. **Teoria U**: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

TONI, J. de. **Reflexões sobre as possibilidades do planejamento no setor público**. Porto Alegre: Ensaio FEE, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. Tradução Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 2000.