

# SUSTENTABILIDADE DA GESTÃO NO IF BAIANO NA PERSPECTIVA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Caroline Tourinho Matos<sup>1</sup>  
Lídia Boaventura Pimenta<sup>2</sup>

## RESUMO

O estudo avalia a efetividade da gestão estratégica no intuito de aferir se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Baiano é utilizado como ferramenta de gestão sustentável no tocante ao alcance dos objetivos institucionais, mais especificamente quanto à Consolidação da Identidade e Imagem Institucional, no ano de 2018, comparando, paralelamente, o que foi previsto no plano com o resultado alcançado no Relatório de Gestão Anual. Para realização deste trabalho, foi elaborada uma análise qualitativa e quantitativa. Os resultados qualitativos demonstram que apesar das ações intentadas, a sustentabilidade se faz presente em algumas iniciativas estratégicas, entretanto qualitativamente a meta prevista não foi alcançada. Tal resultado, muito provavelmente, pode-se dar em razão do PDI não ter sido devidamente alterado, estabelecendo metas factíveis de serem realizadas ou, ainda, por não possuir um plano de ação adequadamente estruturado, por exemplo.

**Palavras-chave:** Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento, Sustentabilidade.

## INTRODUÇÃO

O plano é um instrumento que sistematiza o processo de planejamento da gestão e oportuniza o desenvolvimento das ações, além de orientar os gestores na tomada de decisão, no intuito de atingir os objetivos, os resultados e possibilitar as avaliações permanentes. Desta forma, deve prever e organizar ações e processos, com o propósito de promover a racionalidade e eficiência das atividades da organização.

Surge, então, por força do Decreto Federal Nº 5.773/06 e do Decreto Federal Nº 9.235/17, que revogou o primeiro, a obrigatoriedade legal de elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que traz em seu bojo, dentre outras, informações sobre o perfil institucional, a estrutura organizacional, os objetivos, indicadores e metas para um

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

quinquênio. Contudo, faz-se necessário elaborar, conhecer, compreender e aplicar o PDI não apenas como um instrumento normativo, mas, primordialmente, como um instrumento de gestão eficiente, que possibilita o desenvolvimento e a integração do planejamento institucional em todas as suas dimensões.

O plano é fundamental para a organização, crescimento e consolidação da instituição. Deve envolver a premissa de que a gestão e atores conhecem a realidade institucional, de modo a ter noção de suas limitações e necessidades prementes, favorecendo a definição de metas específicas e factíveis de serem desenvolvidas.

Falar sobre a sustentabilidade da gestão nos Institutos Federais (IF's) não é uma tarefa elementar, tendo em vista a diversidade de ações e aspectos que podem ser discutidos quando se observa o desenvolvimento das atividades dessas instituições de educação. Já que de modo geral, são instituições complexas, caracterizadas pela existência de diversos processos institucionais, agrupados em quatro grandes áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão. Outrossim, das inúmeras ações concomitantes, resulta uma correlação das áreas finalística (acadêmica) e meio (administrativa) que visa aprimorar e colaborar na consolidação da imagem dos institutos.

Com a finalidade de aferir se o PDI do Instituto Federal Baiano (IF Baiano) é utilizado como ferramenta de gestão sustentável no tocante ao alcance dos objetivos institucionais, mais especificamente quanto ao objetivo estratégico N° 5 que se refere à Consolidação da Identidade e Imagem Institucional, no ano de 2018, essa pesquisa propõe comparar o que foi previsto no o PDI e o resultado alcançado por meio do relatório de gestão anual do período citado, considerando o aspecto sustentabilidade

A iniciativa para realizar essa pesquisa se deu a partir do importante papel que as Instituições de Educação Superior (IES) exercem junto à sociedade, já que contribuem para o desenvolvimento humano e regional, assim como para o desenvolvimento científico, tecnológico, socioeconômico e cultural das comunidades onde estão inseridas. Estas têm como um de seus principais desafios a produção de conhecimento, acrescida da responsabilidade de atender às demandas de sua comunidade.

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

Outro fator motivador foi a necessidade de conhecer a aplicabilidade do PDI no IF Baiano e sua contribuição para o alcance dos objetivos institucionais, assim como sua influência na gestão educacional, como instrumento balizador da efetividade institucional.

O estudo utiliza como respaldo teórico o conceito de planejamento e sustentabilidade a fim de enfatizar a importância de se realizar uma análise de como a organização e a gestão administrativa dos institutos veem se estruturando, tendo como base, planos que definem as metas e indicadores, no prisma da sustentabilidade das instituições públicas.

O processo de planejamento é aqui entendido como a racionalização para definir objetivos e determinar meios, através de decisões e ações (SILVA, 2011); portanto, compreende-se que o planejamento antecede à realização das ações. Na implementação do processo de planejamento em uma organização é importante estipular as metas e prescrever o que fazer, quando, com que meios e como, para o alcance dos objetivos estabelecidos. (VALERIANO, 1998).

O planejamento faz parte da história das organizações, já que é responsável por nortear suas ações, origina-se da concepção de que o plano, em suas diferentes dimensões, subsidia a gestão na tomada de decisão. É a primeira função administrativa e traz no seu bojo, os objetivos para o desempenho organizacional futuro e orienta sobre as atividades, os recursos e as competências necessários para alcançá-los de forma sustentável.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano) é uma autarquia do Poder Executivo, vinculado ao Ministério da Educação, criado através da Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Tem como finalidade oferecer Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e a proposta de levar alternativas às demandas da comunidade, através de ensino, pesquisa e extensão, articulando-se com o mundo do trabalho.

Como a abordagem do estudo adota a perspectiva da sustentabilidade, esta é entendida como efetividade das atividades adotadas em direção ao alcance do objetivo estabelecido. Sendo, portanto, essencial que as práticas valorizem o desenvolvimento institucional e garantam o futuro através de um planejamento que funcione como importante instrumento de

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

gestão e traga benefícios e vantagens na atuação junto à sociedade. Para caracterizar a sustentabilidade é necessário que o impacto das ações seja mensurado por meio do confronto entre o que foi proposto nos planos institucionais (PDI) e os resultados obtidos nos relatórios, além de permitir prever e implementar possíveis mudanças, se for o caso.

Um plano consegue ser sustentável ou atinge sua efetividade quando alcança suas metas satisfatoriamente nos aspectos preestabelecidos, com o mínimo de erro possível. Para tanto, seu desenvolvimento implica na elaboração de planejamento prévio das tarefas a serem realizadas, atreladas ao escopo (detalhamento das atividades do propósito e esforço empreendido para atingir o objetivo) (COSTA, 2011).

A criação de indicadores de efetividade se faz necessária para averiguar se existe eficiência operacional no desenvolvimento das atividades, tal como na eficácia dos resultados, o que caracteriza a sustentabilidade da ação institucional. Os indicadores são utilizados, então, como “parâmetros qualificados e/ou quantificados que servem para detalhar em que medida os objetivos de um plano foram alcançados, dentro de um prazo delimitado de tempo e numa localidade específica” (VALARELLI, 2000). Segundo o autor, a construção de um sistema de indicadores é necessária na medida em que nas IES existem aspectos tangíveis e intangíveis, representando dimensões complexas da realidade que precisam ser apreendidas para que se possam identificar as mudanças efetivamente decorrentes da sua atuação.

Nessa perspectiva de gestão educacional, tem-se que os objetivos estratégicos corroboram para o alcance da missão delineada, sendo de grande importância para o desenvolvimento e planejamento organizacional. Dessa forma esse trabalho traz, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, numa abordagem quantitativa e qualitativa, o diagnóstico quanto à consolidação da identidade e imagem institucional na concepção do PDI x Relatório de Gestão Anual, que resulta na sustentabilidade da ação institucional.

Por todos os aspectos apresentados, percebe-se que a gestão pública contemporânea tem demandado uma significativa mudança de visão quanto ao atingir as metas no setor público. As autoras acreditam que uma das possibilidades consiste na transição da lógica do processo planejamento no documento denominado plano e da racionalidade (eficácia e eficiência) das ações.

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

## METODOLOGIA

O percurso metodológico possui natureza exploratória e descritiva, apoiado na abordagem quantitativa e qualitativa, a qual traz a complementaridade dos dados enriquecendo a análise e as discussões finais (MINAYO, 1997). Classifica-se como descritiva, pois possui como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2007, p.52).

Conforme André (2004, p.17) a pesquisa qualitativa se caracteriza por ser um “[...] estudo do fenômeno em seu acontecer natural”, levando em conta todos os componentes de uma situação. É rica em dados descritivos, com um plano aberto e flexível, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada. Para Cervo e Bervian (2006, p.69), o estudo exploratório “é normalmente o passo inicial do processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

Paralelo a isso, a fim de melhor atender o objetivo proposto realizou-se um estudo por meio de uma pesquisa de cunho documental e bibliográfico, focada na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano (2015 - 2019) e do Relatório de Gestão do exercício de 2018, ambos disponíveis no site do Instituto, além da lei que regula a criação dos Institutos Federais, no intuito de aprofundar as reflexões e criar os espaços de diálogos e inovar por meio dos resultados encontrados (GIL, 2007).

De acordo com Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos como livros, artigos, teses etc. Segundo Gil (2007, p.44), o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, nesse estudo, os documentos se configuram como dados primários, pois não receberam nenhum tipo de trabalho analítico.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O planejamento estratégico na instituição de educação superior, relevante ferramenta norteadora e subsidiária ao desenvolvimento das estratégias institucionais, é representado pelo PDI. Esse plano deve alicerçar o diagnóstico sistêmico estratégico e também as bases para

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

reflexão, formulação, implementação e gestão dos planos de ação fomentadores do desenvolvimento institucional.

Nesse diapasão, propõe-se aferir se o PDI do Instituto Federal Baiano (IF Baiano) é utilizado como ferramenta de gestão sustentável no tocante ao alcance dos objetivos institucionais, mais especificamente quanto ao objetivo estratégico Nº 5 que se refere à Consolidação da Identidade e Imagem Institucional, no ano de 2018. Essa pesquisa dispõe sobre o que foi previsto no plano e o resultado alcançado para então observar a relação de sustentabilidade entre o PDI e o relatório de gestão anual do período citado.

Primordialmente, descreve-se o escopo de Consolidar a Identidade e Imagem Institucional, como sendo o objetivo do IF Baiano se tornar uma instituição referenciada na Bahia na sua área de atuação. Além disso, promover uma política de comunicação que atenda a todas as partes interessadas (PDI, 2015-2019).

A atividade de planejamento resulta de decisões presentes tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, a chamada dimensão temporal de alto significado, segundo Oliveira (2008). A ideia aqui é a busca pela redução das incertezas envolvidas no processo decisório, e, portanto uma maior expectativa de alcance dos objetivos e metas delimitados pela organização.

Os resultados institucionais precisam e devem ser medidos, por meio de indicadores de desempenho e por isso funcionam como instrumentos de gestão, que permitem acompanhar o atingimento das metas, verificar avanços para subsidiar decisões com foco na eficácia das atividades prestadas, resoluções de problemas e eventuais necessidades de mudança na gestão, por exemplo.

E nesse aspecto, os indicadores relacionados no planejamento estratégico institucional como indicador de resultado previsto para 2018, quanto ao objetivo supracitado é o de verificar a relação candidato/vaga na seguinte equação:  $\text{Relação} = \text{N}^\circ \text{ de inscritos} / \text{N}^\circ \text{ de vagas ofertadas}$ . E tinha como meta global para o período em tela, o percentual de 12 inscritos por vaga ofertada. Além de ter apresentado como iniciativas estratégicas propostas para o alcance do objetivo, as ações nas seguintes áreas: Comunicação da Estratégia Institucional; Implantação da Política de Comunicação e Informação; Fomento à Gestão Participativa e Autônoma; Implantação e funcionamento de Canais de Relacionamento.

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

Quadro 1 - Indicadores de Resultado

<b>Indicadores de Resultado</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>
Consolidar a identidade e imagem institucional.	Relação candidato/ Vaga	Identificar a relação candidato/vaga	$Relação = N^{\circ} de inscritos / N^{\circ} de vagas ofertadas$

Fonte: elaborado pelas autoras baseado no PDI 2015-2019 (2020).

Neste contexto, metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em um momento estabelecido.

Quadro 2 – Meta Global

<b>Meta Global</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Global 2018</b>
Consolidar a identidade e imagem institucional.	Relação candidato/ vaga	12

Fonte: elaborado pelas autoras baseado no PDI 2015-2019 (2020).

As iniciativas estratégicas correspondem ao conjunto de ações/projetos a serem implementadas a médio e longo prazo para assegurar o alcance dos objetivos definidos no mapa estratégico.

Quadro 3 – Iniciativas estratégicas

<b>Quadro de Iniciativas estratégicas</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativas estratégicas</b>
Consolidar a identidade e imagem institucional.	Comunicação da Estratégia Institucional
	Implantação da Política de Comunicação e Informação
	Fomento à Gestão Participativa e Autônoma
	Implantação e funcionamento de Canais de Relacionamento

Fonte: PDI 2015-2019

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

Esses quadros representam o item que deveria ser medido, qual o resultado a ser alcançado e as ações na consecução do objetivo estabelecido em 2018. Entretanto, um planejamento para ser considerado efetivo possibilita sofrer alterações a qualquer momento à medida que o cenário impõe algum tipo de mudança. Para Souza (2007, p. 79), “o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Os seus referenciais devem levar em consideração os resultados da avaliação institucional”. O conteúdo do PDI tem relação estreita com a prática pedagógica e em função dos resultados do processo avaliativo a que for submetida à IES, sendo um instrumento de gestão flexível (SOUZA, 2007).

E após uma análise de Grupos de Trabalho (GT), criados para revisar o conjunto de objetivos e indicadores que compõem o planejamento estratégico do IF Baiano, constatou-se que o instituto dispunha, em 2017, de um número elevado daqueles, sendo muitos deles com baixa relevância estratégica, dificultando a sua coleta, interpretação e acompanhamento, o que tornava o processo de gestão moroso.

Assim, a revisão resultou na redução do número de objetivos estratégicos de 19 para 14, com a respectiva redução do número de indicadores de mais de 60 para cerca de 30, possibilitando que o planejamento estratégico do IF Baiano mais fluído, eficiente e sistemático. Com isso, colaborando para a instituição monitorar os temas mais relevantes e críticos, no intuito de aumentar a eficácia na oferta de uma educação pública de qualidade, bem como de alcançar o objetivo estratégico de “Ser uma instituição de Educação referência no Estado da Bahia”.

Segundo Lapa e Neiva (1996), o desempenho organizacional está ligado aos critérios de produtividade dos recursos alocados no sistema institucional; eficiência com que esses recursos são transformados e geram resultados; eficácia com que os recursos e resultados correspondem aos planos e metas idealizados; e, efetividade com que os resultados gerados correspondem às expectativas da sociedade.

Dentre as ações adotadas para monitorar os objetivos revisados, optou-se por realizar aferições semestrais dos indicadores e das ações de gestão, por meio do Relatório de Gestão

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

Parcial, socializado com os gestores no mês de outubro de cada ano. (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2018).

Os objetivos estratégicos do IF Baiano correspondem a assuntos diretamente relacionados à missão da instituição, ou seja, ao analisá-los, o instituto saberá se está, ou não, caminhando em direção à sua visão enquanto unidade educacional. Já que tomará como base o que foi planejado e executado com fito de corroborar para o cumprimento da finalidade de consolidar a identidade e imagem institucional.

Quanto ao objetivo escolhido para análise, praticamente não houve alteração do indicador, já que manteve a finalidade, porém o mesmo apenas ganhou uma nova redação, deixando de ser a relação candidato / vaga para relação de Candidatos por Vaga (RCV) = inscritos / vagas para ingresso. Entretanto, a meta teve uma expressiva alteração, saindo de 12 candidatos por vaga e passando a 3,5 candidatos por vaga, ou seja, este indicador mede a consonância entre a oferta de vagas em relação à procura do público.

Quadro 4 – Nova meta global

<b>Nova meta global</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta Global 2018</b>
Consolidar a identidade e imagem institucional.	Relação inscritos / vagas para ingresso	3,5

Fonte: elaborado pelas autoras baseado no Novo Sistema de Indicadores (2020).

Com o propósito de atender ao objetivo dessa pesquisa e ao comparar o que foi previsto no plano e o resultado alcançado, observa-se o seguinte cenário no exercício de 2018:

Quadro 5 – Iniciativas estratégicas

<b>Quadro de Iniciativas estratégicas</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativas estratégicas</b>	<b>Ações</b>

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

<p>Consolidar a identidade e imagem institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação da Estratégia Institucional;</li> <li>- Implantação da Política de Comunicação e Informação;</li> <li>- Fomento à Gestão Participativa e Autônoma;</li> <li>- Implantação e funcionamento de Canais de Relacionamento.</li> </ul>	<p>Atualização do sítio na internet: <b><a href="http://ifbaiano.edu.br/portal">http://ifbaiano.edu.br/portal</a></b> e criação das mídias digitais: <b><i>Facebook, Twitter, Youtube e Instagram</i></b>;</p> <p>Além do incremento do canal de Ouvidoria e do e-sic que é o sistema de ouvidorias do Poder Executivo.</p> <p>Eventos para a comunidade interna e externa.</p>
--	--	---

Fonte: elaborado pelas autoras baseado no Relatório de Gestão - 2018 (2020).

Quanto à iniciativa estratégica de Implantação da Política de Comunicação e Informação e conforme o relatório de gestão 2018 houve uma priorização ao desenvolvimento dos canais de comunicação que possibilitaram o estreitamento do relacionamento do instituto com os membros da comunidade acadêmica e da sociedade, assegurando dessa forma, a transparência às informações institucionais, dados oficiais, políticas, projetos e ações formuladas ou implementadas pelos setores e *campi*.

Também no intuito de aprofundar o diálogo estabelecido por esses canais foram realizados uma série de eventos nos campi e Reitoria, voltados para a comunidade interna quanto externa. Os eventos se relacionaram ao conhecimento sobre o mundo do trabalho, com temáticas interdisciplinares (consciência negra, inclusão, gênero, meio ambiente etc.), e por meio de campanhas, orientações sobre estágio e emprego, diálogos científicos, tecnológicos, culturais e artísticos, desportos, oficinas, simpósios, seminários, festivais, exposições, campeonatos, feiras, encontros e congressos.

No que tange ao percentual a ser atingido de 3,5 de candidatos por vaga, verificou-se que a meta no ano de 2018, não foi atingida, ficando em 2,82 inscritos por vaga ofertada. Apesar da consolidação da imagem do IF Baiano ter envolvido a organização e disponibilização dos documentos institucionais no sítio, além da criação e publicação de informes sobre a oferta de cursos e eventos que foram promovidos, assim como a ampla divulgação da participação dos estudantes e servidores em eventos nacionais e internacionais não foram ações suficientes para alcançar o intento previsto. Podem-se levantar algumas

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

hipóteses, que levaram a esse resultado, tais como: o PDI não foi devidamente alterado, por não estabelecer metas factíveis de serem realizadas ou, ainda, por não possuir um plano de ação adequadamente estruturado, por exemplo.

A relação de candidatos por vaga é um indicador que mostra como está a imagem institucional perante a sociedade, visto que a concorrência na seleção expressa o quanto a comunidade reconhece a excelência do Instituto (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2018).

Este resultado é reflexo da urgência de uma das prioridades estabelecidas durante a gestão: a ampla divulgação dos processos para seleção de novos estudantes. Foram realizadas novas metodologias, como o envio de folders para a residência de possíveis candidatos, com o intuito de ampliar a visibilidade dos cursos e vagas que foram ofertadas, em todos os níveis e modalidades, contudo ainda é preciso buscar novas metodologias. Considerando que, nos próximos anos, existe uma pretensão de ampliar o número de vagas e cursos, o desafio de expandir as ações de divulgação da instituição se faz essencial, de modo a atingir sua potencialidade e desenvolver, de forma efetiva, suas metas e objetivos.

Por esses aspectos apresentados, percebe-se que quando há lacunas em um planejamento estratégico, torna-se mais difícil conduzir a ação da instituição, obstando a identificação de necessidades e oportunidades que poderão conduzir para a meta estabelecida. Somente com uma visão de futuro bem estabelecida é que as organizações poderão se adaptar a essas constantes mudanças que o cenário impõe e poderá potencializar o alcance das metas estabelecidas.

A adequação dos processos administrativos frente à realidade atual se faz iminente, cujo objetivo é gerenciar os recursos para atingir melhores resultados quando consideradas a qualidade, eficiência e eficácia, de modo que contribua para agregar valor e fortalecer a identidade e a imagem institucional.

Segundo Thiollent (1997), a identidade organizacional constitui o problema central em matéria de Cultura Organizacional. É pela construção da identidade que a instituição consegue oferecer aos seus membros uma visão coletiva de suas atividades e de seus critérios de ação desejável. Quando a identidade é forte, os comportamentos individuais ou grupais são espontaneamente orientados, de um modo convergente e favorável, aos objetivos ou

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

prioridades da organização. Quando a identidade é fraca, permanece um sentimento de falta de clareza dos objetivos ou prioridades e desentrosamento das atividades no plano prático.

Infere-se, a partir do estudo realizado que em termos de aplicabilidade, o planejamento, cujo produto se materializa em um plano e na sua execução, abrange um conjunto de fatores com os quais a sua efetivação, por vias meramente formais e protocolares, não se traduzirá em eficiência. Com o apoio nos estudos realizados por Matias-Pereira (2010) e Luz (2014), observa-se que o planejamento se constitui em um processo dinâmico e não se limita à concepção de um plano.

Depreende-se ainda, que a atuação do Instituto Federal está atrelada à sua estrutura organizacional e à natureza do processo decisório existente, reforçando-se a ideia de que não é suficiente apenas a dotação de recursos financeiros, por exemplo, se o processo decisório na instituição ocorre de maneira isolada, sem concatenar-se com a missão, finalidade e objetivos estabelecidos pela instituição de educação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A efetividade do PDI está vinculada às mudanças culturais para que a sua finalidade de apoiar processos decisórios de planejamento, controle, mensuração e avaliação do desempenho seja alcançada. Dessa forma, a criação de uma cultura institucional onde a mudança seja compreendida como um aspecto que auxilia na tomada de decisões e que beneficia tanto a organização, quanto os atores envolvidos nos planos é de extrema relevância. Destarte, a gestão do IF Baiano ter reconhecido tal importância ao propor alterações quanto aos objetivos, indicadores e metas previstas no PDI, como já citado, buscando atualizá-los e aproximá-los das novas demandas e para que refletisse o novo cenário que o instituto estava inserido.

O estudo traz contribuições significativas no campo de estudo do planejamento estratégico como área de conhecimento da administração e a originalidade desse trabalho está em avaliar a efetividade da gestão sustentável do Plano de Desenvolvimento Institucional no tocante ao alcance dos objetivos institucionais, mais especificamente quanto à Consolidação

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

da Identidade e Imagem Institucional, no ano de 2018, no IF Baiano. Conclui-se, portanto que o plano é uma ferramenta de gestão sustentável em relação ao realizado para o referido instituto na perspectiva de algumas iniciativas estratégicas, tais como: Comunicação da Estratégia Institucional; Implantação da Política de Comunicação e Informação e Implantação e funcionamento de Canais de Relacionamento, em razão das diversas ações implementadas nessa direção, entretanto precisam ser revisitadas para que sejam mais eficazes e eficientes no alcance do objetivo macro de Consolidação da Identidade e Imagem Institucional.

Entretanto, no que tange ao percentual de 3,5 de candidatos por vaga previsto e não atingido, pode-se afirmar que o PDI apresentou um *gap*, na medida em que não corroborou para a sustentabilidade institucional. Como citado anteriormente, diversas hipóteses podem ser levantadas nessa perspectiva, tais como: não foram estabelecidas metas factíveis e/ou, ainda, falta de um plano de ação adequadamente estruturado, por exemplo.

Ressalta-se que este estudo se limita a analisar apenas o PDI de um instituto público federal e a sua correlação com a efetividade na gestão, portanto, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas, abrangendo um número maior de institutos, além de outras instituições educacionais.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Etnografia da Prática Escolar**. Campinas, SP, 2004, p.17.

BRASIL. **Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm). Acesso em: 21 ago. 2020.

BRASIL. **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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 18 ago. 2020.

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.69.

COSTA, G. **A Gestão de projetos aplicada ao ciclo de vida dos contratos de novos produtos**: Estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças. Rio de Janeiro, Encontro da ANPAD, 34, *Anais...*, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007, p.44; p.52.

INSTITUTO FEDERAL BAIANO. Plano de Desenvolvimento Institucional, 2015-2019. Disponível em: <<http://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2018/09/pdi-2015-2019-versao-2018-1.pdf>> Acesso em: 25 ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL BAIANO. Relatório de Gestão 2018. Disponível em:< <https://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2019/09/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2018.pdf>> Acesso em: 25 ago. 2020.

LAPA, J. S.; NEIVA, C. C. **Avaliação em educação**: comentários sobre desempenho e qualidade. Ensaio, v. 4, n. 12, p. 213-236, jul./set. 1996.

LUZ, Érico Eleutério da. **Controladoria corporativa**. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo; Cortez, 2007, p.122.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade Governamental**. Um Enfoque Administrativo da Nova Contabilidade Pública. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**Sistema de Indicadores para Elaboração e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano**. Disponível em: <<http://ifbaiano.edu.br/portal/wp-content/uploads/2019/09/Indicadores-Aprovado-CONSUP-Resolu%C3%A7%C3%A3o-n.-43-de-25-de-setembro-de-2018.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2020.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares**: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão. 208 f. 2007. Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)



VALARELLI, L. **Indicadores de resultados de projetos sociais**. In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos**: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [carolineturismo@gmail.com](mailto:carolineturismo@gmail.com);

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA, Professora permanente e Coordenadora da Área de Concentração I do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia - UNEB, [lpimenta@uneb.br](mailto:lpimenta@uneb.br)