



INSTITUTO
FEDERAL
Sul-rio-grandense

*Proposta de plano de
trabalho para
atualização do PDI do
IFSul (ciclo 2025-2029)*

Introdução

O presente relatório tem por objetivo apresentar proposta de plano de trabalho para atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a partir da análise do PDI 2020-2024 do IFSul.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que apresenta os compromissos do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSl) com a sociedade para um período de cinco anos. O PDI expressa a missão, os valores, as diretrizes pedagógicas que orientam as ações, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas a serem desenvolvidas pela instituição.

O Decreto nº 9.235 dispõe sobre a necessidade de elaboração e apresentação do PDI nos processos de avaliação institucional e de cursos, porém esse documento, mais do que uma exigência legal, é o norteador das atividades da instituição em relação ao seu processo de evolução e desenvolvimento frente aos seus objetivos e finalidades.

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional (DDI) juntamente com a Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE) iniciou o trabalho de análise do PDI 2020-2024 a partir do diagnóstico de cada um dos capítulos que compõe o PDI, buscando identificar se o capítulo analisado ainda atende ao estabelecido no Decreto nº 9.235/2017 e a necessidade de alterações e complementações das informações nele contidas.

Nesta análise identificou-se que o PDI está em conformidade o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, sendo que a sua estrutura pode ser mantida.

Também foi realizada uma análise do Planejamento Estratégico contido no PDI 2020-2024, a qual é apresentada e aprofundada em um diagnóstico na sessão 2 desta proposta. Essa análise permitiu concluir que o Planejamento Estratégico atual ainda está adequado para direcionar o desenvolvimento da instituição, considerando as demandas vigentes na instituição, o período adverso ocasionado pela pandemia de COVID-19 e a possibilidade de realização de ajustes pontuais.

Quanto aos demais capítulos do PDI, avaliou-se que atendem ao estabelecido no Decreto nº 9.235/17, mas existe a necessidade de alterações, atualizações e complementação de informações.

Este Plano de Trabalho propõe um cronograma e indica as unidades administrativas responsáveis pela coordenação da atualização de cada um desses capítulos.

Análise do Planejamento Estratégico

Contexto da Elaboração do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um dos elementos que compõem o Plano de Desenvolvimento Institucional, onde se encontram estabelecidos a missão, os objetivos e as metas da instituição.

A Comissão Temática “Perfil Institucional e Planejamento Estratégico” foi responsável pela proposição do planejamento estratégico do PDI 2020-2024 do IFSul, por meio de uma metodologia de construção democrática, que teve como foco a participação da comunidade durante todo o processo.

Além dos aspectos técnicos envolvendo a aplicação da metodologia de trabalho – o Balanced Scorecard – a elaboração do Planejamento Estratégico exigiu que se empreendesse um grande esforço institucional que viesse a garantir a ampla participação da comunidade, iniciando por um processo de sensibilização dos sujeitos acerca da relevância do planejamento estratégico e da necessidade de sua participação.

Tendo o engajamento do público-alvo como fator crítico do trabalho que se realizou, e tomando em conta que a baixa participação da comunidade no processo consistia do principal risco à consecução do objetivo, todos os esforços foram direcionados no sentido da ampla divulgação do processo de planejamento e da sensibilização dos sujeitos acerca do seu papel na construção dos rumos estratégicos da instituição, contando-se com comissões locais imbuídas de disseminar a informação e de agregar os indivíduos em torno do processo de planejamento.

Neste contexto, o trabalho de elaboração do planejamento estratégico do IFSul para o PDI 2020-2024 iniciou com a identificação dos direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) e a análise dos ambientes internos e externos à instituição. A missão da instituição, já consolidada, não foi alterada, servindo como referência para todo o trabalho de construção do planejamento estratégico; os valores estratégicos tiveram por referência os princípios da instituição, previstos no seu Estatuto; já a visão de futuro da instituição, que define como a organização deseja ser reconhecida no futuro, resultou de amplo debate com a comunidade.

Para essa construção, a Comissão Temática promoveu a realização dos Fóruns de Diagnóstico Institucional em todos os câmpus e reitoria para coletar importantes informações com a comunidade e promover discussões sobre o futuro da instituição e sobre a avaliação do seu ambiente de atuação.

O material coletado nos fóruns e também por meio de dois questionários on-line, um voltado à comunidade interna e outro para a comunidade externa, foi compilado e analisado pela comissão temática. Esses dados também foram disponibilizados em seu formato bruto para todas as comissões locais, de maneira que cada uma pudesse atuar localmente frente às questões apontadas.

A análise dos ambientes interno também foi conduzida por intermédio dos Fóruns de Diagnóstico Institucional, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no contexto da instituição. Esse foi um importante momento de participação da comunidade, que em grupos diversos compostos por docentes, discentes e técnicos administrativos organizados de forma a buscar a representação desses três segmentos, pôde discutir as respostas para a visão e para a análise do ambiente institucional.

A partir dos elementos produzidos de forma coletiva, a comissão temática estabeleceu um método para análise, o qual primeiro contou com a elaboração de uma matriz de avaliação estratégica que relacionou os impactos dos fatores internos (forças e fraquezas) em relação aos fatores externos (oportunidades e ameaças). O resultado dessa análise permitiu identificar os principais aspectos que a comunidade indicou como prioritários para a instituição desenvolver nos próximos cinco anos

A partir dos resultados da matriz de avaliação estratégica, combinada com as perspectivas do BSC e distribuídas nos temas estratégicos selecionados, contando-se também e com a análise dos resultados da avaliação do PDI 2014-2019, foi possível propor os objetivos estratégicos para o quinquênio 2020-2024.

Diagnóstico acerca do Planejamento Estratégico

As condições de efetivação das iniciativas que venham ao encontro dos objetivos estratégicos – e em alguns casos, a própria propositura das iniciativas – encontraram um severo obstáculo já no início do primeiro ano de vigência do PDI e do Planejamento Estratégico, que foi a decretação do estado de pandemia relacionado à COVID-19.

Com a interrupção das atividades presenciais e a necessidade de adaptação do trabalho às novas exigências das atividades remotas, todo o contexto para o qual as iniciativas advindas do planejamento estratégico estavam pensadas mudou de forma radical. Em muitos casos, a propositura de projetos estratégicos ficou impossibilitada, em outros, as iniciativas foram propostas, mas a sua exequibilidade restou obstaculizada pelo contexto de saúde pública em que se vivia.

Dos 21 objetivos estratégicos previstos no planejamento, apenas 8 contam com projetos sendo executados, restando outros 13 objetivos com seus respectivos projetos estratégicos em fase de elaboração. Ademais, mesmo os projetos em execução necessitam do estabelecimento de indicadores de desempenho que venham a mensurar a efetividade da iniciativa e seu real alcance.

Neste contexto, embora se trabalhasse com um horizonte temporal para execução das iniciativas advindas do Planejamento Estratégico, a realidade que se impõe mostra a impossibilidade de consecução dos objetivos estratégicos dentro do cronograma previamente estabelecido. A retomada da normalidade na vida da instituição após mais de 2 anos em condições pouco favoráveis para o desenvolvimento de projetos estratégicos aponta, igualmente, para a retomada das ações vinculadas ao planejamento estratégico e para a consecução dos objetivos nele previstos, entretanto, em desacordo com o cronograma inicialmente estabelecido.

Deste modo, entende-se que não se justifica dar curso a um novo processo de planejamento estratégico, enquanto restam esforços sendo envidados no sentido do atingimento dos objetivos estratégicos já traçados. Em face do grande esforço institucional requerido para elaboração de um novo planejamento estratégico, e diante dos objetivos não alcançados do Planejamento Estratégico 2020-2024, considera-se como alternativa que melhor equaciona a eficiência na aplicação de recursos e a necessidade do desenvolvimento institucional, que o atual planejamento estratégico extrapole a execução do PDI 2020-2024, recebendo prorrogação em sua vigência.

Por oportuno, passados cerca de 3 anos de sua elaboração, e se tendo o contexto de pandemia como elemento que não existia quando do estabelecimento das iniciativas estratégicas, entende-se que estas precisam ser revistas, reavaliadas à luz de transformações ocorridas nestes últimos 3 anos e que podem afetar sua relevância para o desenvolvimento institucional, sua efetividade ou mesmo sua viabilidade.

Fomento de Ações Estratégicas

Na busca por alternativas que possam trazer a comunidade do IFSul à participação na propositura e na execução de iniciativas pontuais com potencial para contribuir com o desenvolvimento institucional e com a consecução dos objetivos constantes no Planejamento Estratégico, a DDI vem trabalhando para instituir o edital de fluxo contínuo para Projetos Estratégicos.

Enquadram-se no escopo do edital projetos que contribuam com o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSul, observado o alinhamento estratégico nele contido, e destinados a favorecer a consecução de seus objetivos, de modo que qualquer membro da comunidade acadêmica do IFSul possa propor e executar atividades vinculadas ao planejamento estratégico da instituição, respeitadas as diretrizes a serem estabelecidas em regulamento próprio.

Com isso se busca desencadear e incentivar processos de inovação no desenvolvimento institucional, estimular o intercâmbio de diferentes agentes que compõem a comunidade acadêmica do IFSul na busca por soluções estratégicas que contribuam com o desenvolvimento institucional e impulsionar iniciativas que convirjam para os objetivos traçados no Planejamento Estratégico da instituição.

Além disso, os Projetos Estratégicos têm potencial para ampliar a participação democrática em âmbito estratégico, posto que a própria comunidade poderá propor iniciativas vinculadas aos objetivos estratégicos que, conforme exposto no início deste documento, foram estabelecidos a partir da participação desta mesma comunidade.

Cabe ressaltar, entretanto, que o escopo do edital de fluxo contínuo para Projetos Estratégicos não é o de suplantar o papel das unidades sistêmicas como atores responsáveis pelos diferentes objetivos estratégicos da instituição, mas o de buscar a colaboração da comunidade do IFSul em iniciativas alinhadas com tais objetivos e que venham a enriquecer a diversidade de ações estratégicas e potencializar a capacidade da instituição em alcançar os

objetivos a que se propôs por ocasião da elaboração de seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Implementação e avaliação da estratégia

Considerando o método de trabalho adotado para o Planejamento Estratégico, as fases de implementação e avaliação da estratégia ainda estão em desenvolvimento no IFSul.



Esses elementos auxiliam a justificar os motivos que fazem com que a manutenção do planejamento estratégico seja necessária, dados os impactos desse período e a complementação que ainda precisa ser consolidada com o desenvolvimento dos planos de ação e dos projetos estratégicos, que irão direcionar os esforços institucionais para cumprimento da missão e da visão institucional.

Para a avaliação da estratégia urge a definição dos indicadores e metas para aferição do desempenho institucional. Esse trabalho já teve início e está em fase de conclusão e validação, pois demanda que tanto as instâncias superiores como as áreas que diretamente vão ser responsáveis pela coleta e disponibilização dos dados estejam alinhadas e conscientizadas sobre a forma e a dinâmica do indicador.

Assim, esse item trata da principal atualização e complementação que precisa ser feita no capítulo do Planejamento Estratégico, conforme disposto no cronograma que será apresentado.

Análise dos demais capítulos do PDI 2019-2024

As informações dos demais capítulos do PDI 2019-2024 estão apresentadas em conformidade com o previsto no Decreto. Apesar disso, são informações que estão defasadas.

Durante os anos de 2019-2024, novas políticas institucionais foram aprovadas, documentos de referência precisam ser citados. A oferta de vagas nos cursos do IFSul está em constante evolução. A infraestrutura da instituição também se alterou com o tempo. Sendo assim, são capítulos que necessitam de atualização para retratar o IFSul atualmente e projetar os próximos anos.

Para a atualização destes capítulos a DDI irá realizar reuniões iniciais em que será apresentada a avaliação individualizada destes pontos.

Cronograma

Aprovado pela [Resolução CONSUP/IFSl nº 422](#), de 28 de março de 2024.