

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Instituto Federal do Norte de Minas Gerais-IFNMG, desde a sua criação e da elaboração dos primeiros documentos institucionais norteadores, quais sejam Estatuto e Plano de Desenvolvimento Institucional, tem suas ações planejadas com vista ao desenvolvimento socioeconômico, consolidando e fortalecendo os arranjos produtivos da sua área de abrangência.

A primeira edição do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI no âmbito do IFNMG, com vigência no período de 2009 a 2013 teve sua base metodológica voltada à implantação e expansão do IFNMG, portanto se apoiou na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, lei de Criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e no Decreto nº 5.773/2006, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituição de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino de educação superior e apresenta ainda as diretrizes norteadoras para construção do PDI.

Dessa forma, sua concepção não possuía o viés estratégico como foco principal, uma vez que o início das atividades do IFNMG estava vinculada à apresentação desse documento ao Ministério da Educação-MEC, que, basicamente, identifica a instituição, sua filosofia de trabalho, função social, missão, diretrizes pedagógicas e estrutura organizacional com foco na avaliação e credenciamento da instituição para oferta de cursos superiores.

Nesse contexto, o primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional foi encaminhado ao MEC por meio do OFÍCIO/GAB/REITORIA Nº 037, datado de 26 de junho de 2009.

O Plano de Desenvolvimento Institucional com vigência no período de 2014 a 2018 manteve o foco na expansão institucional uma vez que, naquele momento, existia a perspectiva de implantação de novos *campi* e estruturação da infraestrutura básica, além de delinear o trabalho com a educação a distância para atendimento aos programas do Governo Federal – Universidade Aberta do Brasil-UAB e Programa nacional de Acesso ao Trabalho e Emprego-Pronatec, incluindo os subprogramas Rede e-Tec, Profucionário, Bolsa Formação e Mediotec.

Contudo, já apresentava um viés mais estratégico ao tratar o PDI como um instrumento de gestão na medida em que descreve o planejamento institucional ao longo dos próximos cinco anos. Ademais, discute-se as formas de acompanhamento, avaliação e revisão do que foi planejado, ainda que de forma incipiente e isolada uma vez que o acompanhamento era feito em cada unidade. O PDI 2014/2018 foi aprovado pela Resolução do Conselho Superior nº 38, em 17 de dezembro de 2013.

Com o intuito de aprimorar e implantar o Planejamento Estratégico, atento aos preceitos da Governança no setor público, o IFNMG direcionou seus esforços para elaboração deste PDI, com vigência no período de 2019 a 2023, por meio de uma adaptação do Balanced Scorecard-BSC,

metodologia que está sendo amplamente adotada pelas instituições públicas no desenvolvimento dos seus planos estratégicos.

A adoção da nova ferramenta de planejamento proporcionará melhor controle dos resultados, monitoramento do cumprimento das metas, possibilidade de revisão do planejamento, resultando no melhor controle dos resultados através de indicadores quantificáveis e verificáveis, com vistas à eficiência e eficácia na prestação dos serviços à comunidade além do alinhamento da estratégia no âmbito da instituição, culminando com a utilização do PDI como documento estratégico.

O referencial metodológico utilizado para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional vem atender às transformações sociais traduzidas por demandas dos órgãos de controle acerca de acompanhamento, monitoramento e revisão das estratégias utilizadas para cumprimento de sua missão institucional. Nessa perspectiva o PDI 2019/2023 se estrutura com base no Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que apresenta o roteiro de elaboração o do plano. O PDI 2019/2023 foi aprovado pela Resolução do Conselho Superior nº , de 2018.

2.2 A ESTRATÉGIA

Na busca pela melhoria da gestão pública, o IFNMG adota a metodologia do *Balance Scorecard*, modelo estruturado de gestão estratégica. Tão importante quanto elaborar o plano estratégico institucional é realizar efetivamente sua gestão, que inclui o acompanhamento e a medição de desempenho, nível de implementação, ajustes da estratégia, aprendizado.

Nesse contexto, a elaboração do mapa estratégico representa a primeira etapa da implantação da metodologia de gestão estratégica na instituição. O mapa é uma ferramenta simples que traduz, de forma visual, os objetivos estratégicos sem perder de vista os três referenciais: missão, visão e valores. Diante disso, o mapa materializa a visão e a estratégia que a instituição adotará para alcançar seus propósitos nos próximos cinco anos com base nos valores que orientam a gestão estratégica.

O mapa é composto por um conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria um referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da instituição, possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em *prol* das metas traçadas.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro. Constituem, portanto, um elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, considerando as demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados para os próximos anos. As relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico e demonstram como um objetivo é impactado por outro.

Os propósitos do mapa estratégico pode ser assim resumidos:

- definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, e a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados;
- subsidiar a alocação de esforços; e
- evitar a dispersão de ações e de recursos.

2.2.1 A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA DO INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS

O processo de construção da estratégia do IFNMG iniciou com a aprovação da metodologia de elaboração do PDI 2019/2023 em reunião do Colégio de Dirigentes no dia 13 de dezembro de 2017. Contudo, em 17 de dezembro de 2017 o Decreto nº 5.773/2006, de 9 de maio de 2006, que regulamenta a estrutura do PDI foi revogado e o Decreto nº 9.235/17, 15 de dezembro de 2017, entrou em vigor. Diante disso, o projeto precisou passar por adequações considerando o novo instrumento legislativo.

Foram realizadas as seguinte etapas necessárias para a formulação da proposta estratégica, além de oficinas para nivelamento de conceitos:

- Análise da estratégia: diagnóstico do PDI 2014/2018 para avaliação do cenário atual bem como da evolução institucional e elencar as prioridades institucionais;
- Reuniões de Gestão na Reitoria: reuniões setoriais para esclarecimento da metodologia e das estratégias de gestão;
- Reuniões de Gestão nos campi: reuniões em todos os campi para esclarecimento da metodologia e das estratégias de gestão. Além de levantar demandas e verificar as necessidades específicas de cada um dos *campi* do IFNMG;
- Construção do documento norteador do PDI: documento que norteará as discussões na comunidade interna e externa;
- Fórum de gestão: reunião para integrar os objetivos estratégicos dos órgãos do IFNMG;
- Lançamento da página do PDI para comunidade: disponibilização de material de forma organizada e concentrada;
- Apreciação da comunidade: disponibilização da minuta do PDI para fomentar as discussões da comunidade;
- Apreciação e aprovação: apresentação do documento final, após contribuições da comunidade, ao Conselho Superior do IFNMG para apreciação e aprovação.

2.3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS (MISSÃO, VISÃO E VALORES)

Essa tríade representa a identidade do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais e proporcionará o alinhamento das ações institucionais e orientará os esforços para cumprimento do planejamento elaborado para o quinquênio, 2019/2023.

2.3.1 MISSÃO - finalidade da instituição, sua razão de ser

Formar cidadãos por meio da educação profissional, científica e tecnológica contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico.

2.3.2 VISÃO - visão de futuro

Ampliar a eficiência acadêmica gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação no ensino, pesquisa e extensão fundamentada na gestão participativa e na inclusão social.

2.3.3 VALORES - orientadores da gestão estratégica

- Democracia;
- Respeito;
- Ética;
- Sustentabilidade;
- Inclusão Social;
- Inovação; e
- Transparência.

2.4 PERSPECTIVAS

O olhar de cada público de interesse mediante as perspectivas englobam um conjunto de objetivos que serão perseguidos ao longo da vigência do PDI:

- Alunos e sociedade
- Processos internos
- Pessoas e inovação
- Financeira e infraestrutura

2.5 MAPA ESTRATÉGICO

O B J E T I V O S E S T R A T É G I C O S D O I F N M G	ALUNOS E SOCIEDADE	1) AMPLIAR, FORTALECER E CONSOLIDAR A OFERTA DE CURSOS.
		2) AMPLIAR A OFERTA DE PROGRAMAS DE FORMAÇÃO PARA PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA.
		3) FORTALECER O DIÁLOGO COM AS COMUNIDADES INTERNA E EXTERNA POR MEIO DOS DIFERENTES CANAIS DE COMUNICAÇÃO.
		4) FORTALECER E CONSOLIDAR AS AÇÕES DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE.
		5) ELABORAR, DIFUNDIR E TRANSFERIR CONHECIMENTO E TECNOLOGIA A PARTIR DAS DEMANDAS DA SOCIEDADE.
		6) EXPANDIR E FORTALECER OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO.
		7) AMPLIAR E QUALIFICAR O RELACIONAMENTO COM O MUNDO DO TRABALHO E SEGMENTOS SOCIAIS NAS DIVERSAS MANIFESTAÇÕES.
		8) AMPLIAR E QUALIFICAR O RELACIONAMENTO COM OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS NA ÁREA DE ABRANGÊNCIA INSTITUCIONAL.
		9) AMPLIAR E QUALIFICAR O RELACIONAMENTO COM O MUNDO DO TRABALHO E SEGMENTOS SOCIAIS.
		10) AMPLIAR, CONSOLIDAR E FORTALECER A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL.
		11) FORTALECER A POLÍTICA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.
		12) EXPANDIR E CONSOLIDAR A PESQUISA CIENTÍFICA E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.
		13) GARANTIR O ACESSO, PERMANÊNCIA E ÊXITO DOS ESTUDANTES.
	PROCESSOS INTERNOS	14) CONSOLIDAR A GOVERNANÇA INSTITUCIONAL
		15) APERFEIÇOAR AS AÇÕES DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL.
		16) FORTALECER E INTEGRAR AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO E GESTÃO.
		17) PROMOVER E APRIMORAR A UTILIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS.
	PESSOAS E INOVAÇÃO	18) APRIMORAR A GESTÃO DAS AQUISIÇÕES DE BENS E MATERIAIS, CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS E MANUTENÇÃO PATRIMONIAL.
		19) PROMOVER A MELHORIA E INOVAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.
		20) FORTALECER E CONSOLIDAR AS AÇÕES PARA INGRESSO E QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES.
		21) INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO COM FOCO NA MELHORIA DO DESEMPENHO PROFISSIONAL, NO ENGAJAMENTO, NA SAÚDE, NA SEGURANÇA E NA QUALIDADE DE VIDA.
		22) PROMOVER E FORTALECER AS PRÁTICAS EDUCACIONAIS, POR MEIO DA QUALIFICAÇÃO DOS DOCENTES E TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA EDUCAÇÃO, DIÁLOGO ENTRE AS ÁREAS E PROJETOS DE ENSINO, VISANDO A MELHORIA DA FORMAÇÃO DOS ESTUDANTES NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM.
	FINANCEIRA E INFRAESTRUTURA	23) OTIMIZAR SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.
		24) APRIMORAR A GESTÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS.
		25) GARANTIR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA NECESSÁRIAS AO FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO.