



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO**  
**CAMPUS CATU**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

# **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

## **CAPÍTULO IV GESTÃO INSTITUCIONAL**

## 4. A GESTÃO INSTITUCIONAL

O Instituto Federal Baiano Campus Catu pauta-se na democracia como princípio da gestão, o que pressupõe a construção de processos de decisão baseados na participação e na deliberação pública. Neste sentido fundamenta-se na Constituição de 1988, optando-se por um regime normativo e político, plural e descentralizado, no qual se cruzam novos mecanismos de participação social com um modelo institucional cooperativo, que amplia o número de sujeitos políticos que tomam decisões (BRASIL, 1988). Nesta perspectiva se caracteriza como “uma gestão de autoridade compartilhada” (CURY, 2002, p. 173), onde o diálogo e a negociação são os elementos fundantes para a sua concretização.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. (LÜCK, 1998, p. 37).

Porém, para além da participação nos processos decisórios a gestão democrática se apresenta como um profícuo elemento de aprendizagem do exercício da ação cidadã. Na perspectiva da aprendizagem para a tomada de decisão, a instituição torna-se um espaço de educação ampliada, o que implica a superação do ensino acadêmico tradicional, baseada na transmissão de conhecimento de cunho científico e/ou tecnológico. Entra em foco a função social da instituição, não só permitindo a participação de seus membros, mas constituindo-se em espaço de formação para a cidadania, visto que “a escola enquanto instituição social tem diante de si como um de seus principais objetivos, o de construir o espírito de cidadania e desenvolver habilidades na preparação de um indivíduo para uma vida social atuante” (FIALHO, 2013, s.p.).

### 4.1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Constituição de 1988, no seu artigo XXX, apresenta como princípios da gestão democrática: “I – participação da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O Instituto Federal Baiano Campus Catu reconhece a importância dos princípios descritos na Constituição de 1988, mas avança na concepção de gestão democrática ao trazer como seus princípios:

- I - Garantia de escolha de Reitor, Diretor Geral, membros do Conselho Administrativo, Coordenadores de Curso, Líderes de representações estudantis, através da eleição direta pelos membros da comunidade acadêmica;
- II - Adoção do regime representativo, através da constituição de órgãos colegiados de decisão nas diversas instâncias da instituição;
- II - Participação da comunidade escolar com opiniões, decisões e avaliações de processos de interesses coletivos, sejam eles administrativos ou pedagógicos;
- III - Promoção da educação para a cidadania, através da viabilização de processos participativos de decisão;
- IV - Fortalecimento do sentimento de pertencimento coletivo, através da socialização do conhecimento das situações da instituição e do compartilhamento das responsabilidades entre os membros da comunidade interna;
- V - Concepção das organizações democráticas e participativas como sistemas multiculturais, onde o diálogo é a ponte de articulação das diversas culturas que os constituem;
- VI - Promoção da aprendizagem do “viver juntos”, através do trabalho com os pensamentos divergentes e com a heterogeneidade de concepções e valores, a partir dos interesses coletivos.

Neste sentido, os princípios propostos pelo Instituto Federal Baiano Campus Catu enfocam a gestão democrática não somente para o desenvolvimento administrativo da instituição, mas também evoca a sua função educativa, se constituindo em instrumento de participação e formação da comunidade institucional.

#### **4. 2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O Planejamento Estratégico, componente fundamental do Projeto Político Pedagógico, constitui-se em um instrumento de reconhecimento e clareza dos propósitos da instituição e o estabelecimento de meios efetivos para sua materialização. Este planejamento orientará a elaboração dos planos de ação e projetos anuais de trabalho, vinculando-os ao orçamento, de forma que resulte na proposta orçamentária do campus.

A elaboração do Planejamento Estratégico pressupõe um esforço coletivo em favor de uma proposta que oriente a materialização das ações decididas, possibilitando um afastamento do imediatismo e dos improvisos de gestão. Para tanto, a elaboração do Planejamento Estratégico do campus deve fundamentar-se nos seguintes princípios:

I - Ser orientado para o atendimento às necessidades dos sujeitos da instituição, portanto ser construído a partir de suas vozes.

II - Promoção da articulação entre objetivos e recursos da instituição, de forma a se adequarem de maneira criativa e eficaz a um ambiente em constante transformação.

III - Centrado na economicidade, na tentativa de evitar desperdícios dos recursos públicos de responsabilidade da instituição.

IV - Projetado a partir das análises de aspectos externos e internos ao campus, como elementos influenciadores do desempenho institucional.

Portanto, o que se busca com esse planejamento é a garantia de um espaço de discussão e aperfeiçoamento contínuo do campus, no qual os diferentes atores têm a oportunidade de expressar sua opinião e contribuir para a construção de uma instituição a serviço da comunidade local e regional.

#### 4.2.1 O PLANO PLURIANUAL DE AÇÃO

Os objetivos estratégicos devem ser construídos tanto para atender as especificidades do campus, quanto para cumprir a missão institucional. Para tanto o IF Baiano Campus Catu corrobora com Plano de Desenvolvimento Institucional e a partir da discussão dos objetivos nele estabelecidos, constrói o seu Plano de Ação.

O Plano de Desenvolvimento Institucional prevê quatro perspectivas: Estudantes e sociedade, Processos Internos, Pessoas e Conhecimento, e Orçamento e Logística. Estas perspectivas norteiam a construção dos objetivos do

Planejamento Estratégico, que estão descritos nos quadros 6, 7, 8, e 9, respectivamente:

PERSPECTIVA: ESTUDANTES E SOCIEDADE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
1. Consolidar os cursos ofertados.	Promover a adequação da oferta de cursos, de modo a reduzir a evasão e a retenção. Além de pautar a revisão e elaboração dos seus currículos com base na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, observando a vocação institucional e as demandas do mundo do trabalho.
2. Fortalecer e ampliar as ações de pesquisa, inovação e pós-graduação.	Desenvolver as ações de pesquisa, inovação e pós-graduação como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas para as demandas sociais e regionais, além de estimular a pesquisa aplicada.
3. Fortalecer e ampliar as ações de extensão.	Desenvolver as ações de extensão, por meio de programas de extensão, de divulgação científica e tecnológica, estimulando a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo. Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais.
4. Expandir a oferta de cursos e vagas EPT.	Expandir a oferta formativa de cursos e vagas com foco na verticalização e integração da educação básica à educação profissional e superior, garantindo a estrutura física, os quadros de pessoal e os recursos da gestão, em conformidade com a Lei nº 11.892/2008
5. Consolidar a identidade e imagem institucional.	Consolidar a identidade e imagem do IF Baiano como uma instituição referenciada na Bahia na sua área de atuação. Além disso, promover uma política de comunicação que atenda a todas as partes interessadas.
6. Consolidar e ampliar as políticas inclusivas e afirmativas.	Desenvolver ações que garantam a inclusão social das pessoas com deficiências e em vulnerabilidade social.

Quadro 6: Perspectiva Estudantes e Sociedade

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
7. Promover a integração das ações de ensino, pesquisa e extensão.	Garantir a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, por meio de programas, projetos, PPC articulados, PPP e publicações.
8. Promover o acompanhamento de egressos, itinerários formativos e inserção socioprofissional.	Avaliar a atuação institucional, mediante acompanhamento e contribuição à inserção

	socioprofissional do egresso e estimular a verticalização do percurso formativo
9. Adotar o planejamento estratégico como instrumento de desenvolvimento.	Aprimorar o desenvolvimento institucional do IF Baiano, por meio do planejamento estratégico, com foco no alcance dos objetivos e metas institucionais, possibilitando a eficiência e eficácia nos processos de trabalho, além de assegurar elevada qualidade dos serviços prestados, interna e externamente, pela Instituição.
10. Fortalecer e ampliar as ações de internacionalização.	Fortalecer as ações de internacionalização já existentes e estabelecer parcerias com instituições internacionais, visando ao intercâmbio de estudantes, docentes e técnicos, com foco no desenvolvimento conjunto de projetos de pesquisa e extensão.
11. Aperfeiçoar os processos e procedimentos institucionais.	Implantar a gestão de processos e procedimentos institucionais comprometidos com a racionalização, a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos recursos investidos, visando à consecução da missão, objetivos e metas institucionais.
12. Fortalecer e ampliar as parcerias.	Promover a interação do IF Baiano com instituições/ organizações internacionais e nacionais, visando ao desenvolvimento de programas, projetos e ações interinstitucionais voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, que contribuam para o desenvolvimento do Instituto e de suas regiões de abrangência.
13. Consolidar a Educação a Distância.	Consolidar a EaD no IF Baiano, com foco no desenvolvimento da área de atuação da instituição e na busca da autonomia na oferta.

Quadro 7: Perspectiva Processos internos

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano

PERSPECTIVA: PESSOAS E CONHECIMENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
14. Aprimorar e ampliar as políticas de qualificação e capacitação de servidores.	Investir em qualificação e capacitação técnica e gerencial continuada em todos os níveis (operacional, tático e estratégico), com foco no desenvolvimento de competências.
15. Gerar e disponibilizar dados, informações e conhecimento	Desenvolver e implantar sistemática de coleta de dados e informações, visando à tomada de decisão da gestão, à proposição de projetos, programas e políticas institucionais, à construção do planejamento e do relatório anual de gestão.
16. Promover a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho.	Gerir dos recursos humanos da instituição com foco prioritário no desenvolvimento pessoal, na saúde e na qualidade de vida do servidor no ambiente de trabalho.

Quadro 8: Perspectiva Pessoas e Conhecimento

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano

PERSPECTIVA: ORÇAMENTO E LOGÍSTICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
17. Garantir a infraestrutura física e tecnológica, acadêmica, além de garantir as condições legais.	Garantir a infraestrutura física e tecnológica, com foco na oferta de cursos e nas condições de trabalho e bem-estar para toda a comunidade acadêmica, além de garantir as condições legais.
18. Aperfeiçoar o planejamento orçamentário.	Melhorar a gestão orçamentária, com foco na racionalização, eficiência, eficácia, economicidade e efetividade dos recursos investidos, visando à consecução da missão, objetivos e metas institucionais.
19. Garantir a qualidade da execução orçamentária.	Desenvolver ações de aperfeiçoamento da execução orçamentária, com foco na eficiência, na transparência e no controle.

Quadro 9: Perspectiva Orçamento e logística

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Baiano

O Plano Plurianual de Ação do Campus (PPA) é construído em consonância com esses objetivos estratégicos institucionais, a partir das necessidades e interesses da comunidade do campus. Para tanto, a sua construção deve fundamentar-se na construção coletiva e com ampla participação, garantido a abertura para as vozes dos sujeitos do campus. Nesta perspectiva, em 2016, aconteceu a iniciativa de ampliação da participação da comunidade na construção do PPA, para isto foi garantida a participação das representatividades dos coordenadores de cursos e de setores e direções, como interlocutores da comunidade na construção das ações estratégicas e definição das prioridades, utilizando-se da metodologia apresentada na figura 5:



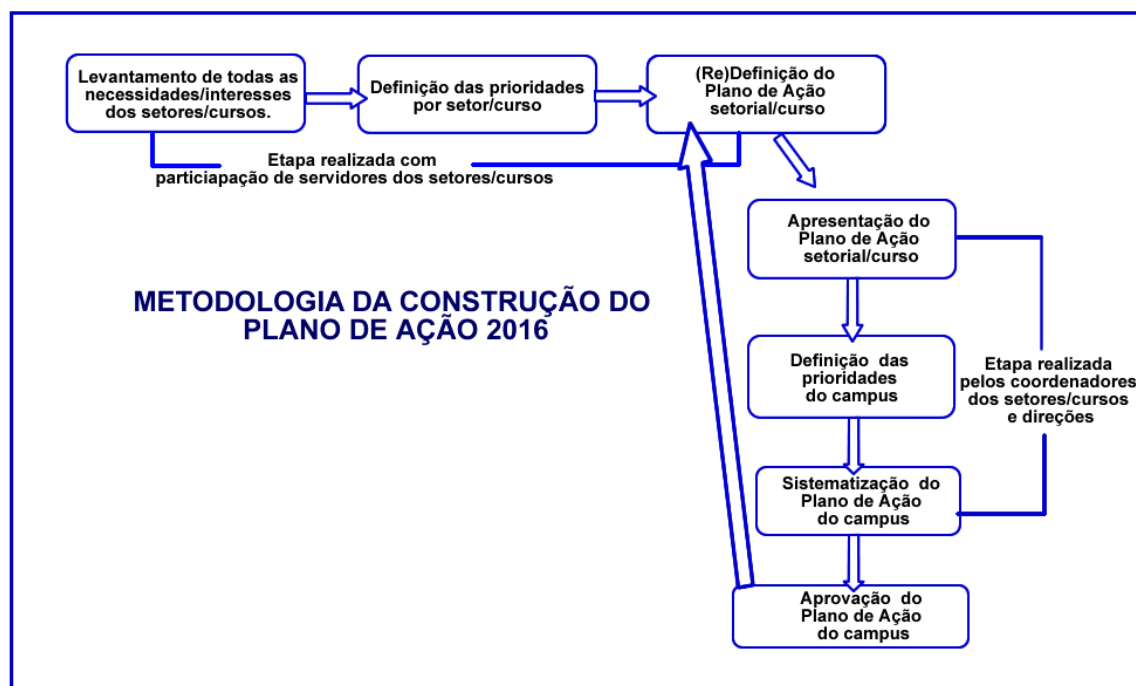


Figura 5: Metodologia de Construção do Plano de Ação 2016.

Fonte: Grupo de Trabalho de Elaboração do PPA 2016<sup>1</sup>.

Observa-se que, apesar do avanço na descentralização da decisão, que antes era tomada apenas pelo corpo diretivo, ainda se tem um processo de construção do PPA com participação restrita, principalmente na etapa final, onde a definição das ações ainda ficou a cargo das coordenações e direções. Na avaliação deste processo, ficou evidente também a pouca participação dos estudantes e pais, em virtude da não participação das representações estudantis, como o Grêmio e o Diretório Acadêmico, por exemplo, e da Associação de Pais. Vale ressaltar que neste contexto ainda não se tinha constituído o Conselho Administrativo, o que justifica a sua ausência no processo.

Para os próximos anos, projeta-se um aprimoramento deste processo, sugerindo-se a inclusão de maior participação das representações estudantis e da Associação de Pais, desde as primeiras etapas, a incorporação do Conselho Administrativo do Campus no processo e adoção da metodologia apresentada na figura 6:

<sup>1</sup> Esta projeção foi construída por membro do Grupo de Trabalho de Elaboração do PPA de 2016 e cedida para constituição deste documento.

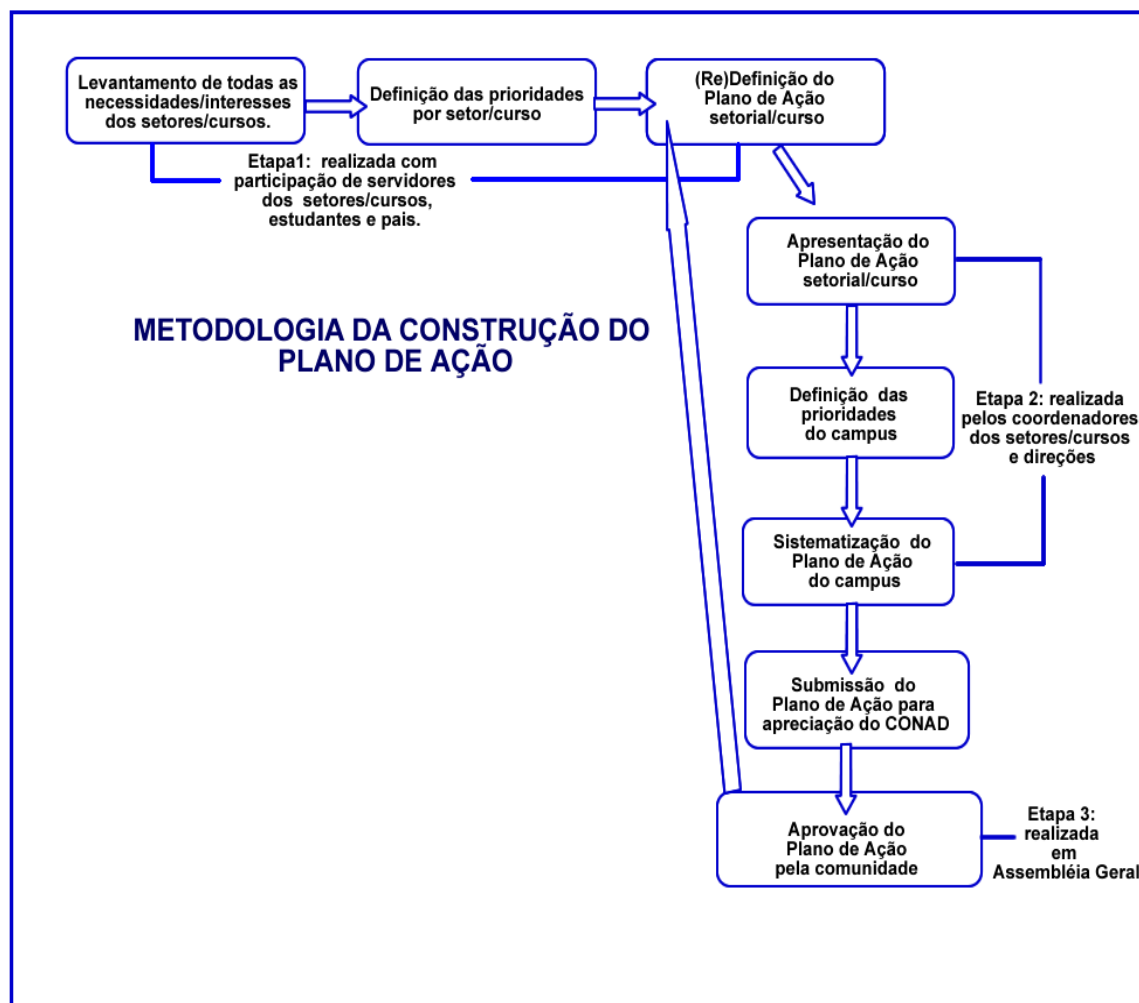


Figura 6: Proposta de Metodologia de Construção do Plano de Ação para os anos vindouros.  
Fonte: os autores.

Observa-se que a nova metodologia garante a participação mais efetiva de todos os membros da comunidade no processo, desde o início de sua construção, culminando, essa participação, na etapa final em Assembleia Geral Deliberativa, legitimando o respeito às vozes dos membros da comunidade acadêmica acerca das suas necessidades e interesses, subsidiando, assim a construção de um orçamento participativo a partir do PPA.