FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

LEONARDO SOUSA ARAÚJO

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO)

PORTO VELHO - RO
2016

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

LEONARDO SOUSA ARAÚJO

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO)

Trabalho de Conclusão final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Orientadora Profª. Drª. Mariluce Paes de Souza.

PORTO VELHO - RO
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

Araújo, Leonardo Sousa.

A659a

Avaliação do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). / Leonardo Sousa Araújo, Porto Velho / RO, 2016.
92 fls.

Orientadora: Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Planejamento Estratégico. 2. Sustentabilidade. 3. Plano de Desenvolvimento Institucional. 4. Instituto Federal de Rondônia. I. Souza, Mariluce Paes de. II. Título

CDU 35 (811.1)

Bibliotecária responsável: Rejane Sales – CRB 11/903

Leonardo Sousa Araújo

AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA (IFRO)

Dissertação apresentada em 20 de dezembro de 2016 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Comissão Examinadora

Prof. Dra. Mariluce Paes de Souza
Coordenação PROFAP UNIR

Prof. Dra. Mariluce Paes de Souza
Orientadora

Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho
PROFIAP UNIR

Profa. Rosália Maria Passos da Silva
Membro Externo UNIR

Prof. Me. Dauster Souza Pereira
Membro Técnico do IFRO

Porto Velho
2016

À minha família que foi a minha base e me proporcionou a melhor herança que um ser humano pode ter que é a educação, aos meus amigos que me ajudaram a manter meu equilíbrio e não desistir diante das adversidades no caminho, ao IFRO que é o lugar onde pude me realizar profissionalmente que me deu autonomia para tentar construir um futuro melhor para o meu país por meio da educação e a professora Mariluce Paes de Souza que foi muito mais do que uma orientadora, pois ela acreditou em mim e assim pude superar e ir além do que jamais pude sonhar em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao IFRO por ser um divisor de águas em minha vida e me deu a oportunidade de ser parte de um projeto de transformação social;

Ao Reitor Uberlando Tiburtino Leite por entender que o futuro que o IFRO precisa se dá por meio da transformação da cultura do planejamento;

Ao meu Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional, Dauster Souza Pereira que confiou a mim a missão de implantar a primeira Diretoria de Planejamento do IFRO e acreditou no meu trabalho;

À professora Mariluce Paes de Sousa por ser tão paciente comigo e por me orientar neste difícil processo com seus ensinamentos;

Aos meus amigos que tão gentilmente me ajudaram direta e indiretamente em toda essa trajetória, em especial a Sônia, Janaína, Jardel, Ariadny, Érica, Dennis, Viviane, Rosália, Flávia, Fabrício, Fábio, Braulio e Rosa;

Aos meus professores e colegas de mestrado, em especial a Gislane, Ileziane, Francisco e João Batista pela parceria durante as disciplinas, pelo incentivo e ajuda neste período.

Ao meu psicólogo Iagê Lages Donato que me ajudou muitíssimo a recuperar meu equilíbrio emocional e me fez perceber que tudo o que eu precisava para superar a depressão e as minhas limitações já estava comigo;

Aos colegas do IFSC, em especial a professora Ma. Silvana Ferreira Pinheiro Silva, antiga Diretora de Gestão do Conhecimento do IFSC, pela troca de experiências e ajuda neste processo;

À minha família e amigos que me amam incondicionalmente, que entenderam as minhas ausências, minhas dificuldades, os meus desabafos e sempre acreditaram em mim e me incentivaram a continuar e me aperfeiçoar.

“Só a educação liberta”.
Epiteto

ARAÚJO. Leonardo Sousa. **Avaliação do processo de elaboração do plano de desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) 2016. 92f**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho 2016.

RESUMO

O planejamento institucional precisar lidar com a situação de diminuição de recursos e aumento das necessidades a serem atendidas pela instituição, assim como outras variáveis que influenciam este processo são o novo Plano Nacional de Educação 2014-2018 e o termo de acordos e metas firmados entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia e o Ministério da Educação. O Plano de desenvolvimento Institucional do IFRO é o planejamento estratégico que norteia a atuação das políticas institucionais. Este plano compõe-se de indicadores da gestão, de ações, programas e projetos a serem desenvolvidos pelas Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e *Campi* para o quinquênio 2014-1018. No entanto o crescimento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal EPCT) se deu em grande parte de forma incremental, o que acabou refletindo no aumento da evasão, dificuldade de formar turmas e também na rotatividade de profissionais. A partir dessa problematização busca-se responder se o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 do IFRO considerou as etapas do planejamento estratégico e os fatores de sustentabilidade. Para tanto, o objetivo da pesquisa consiste em avaliar o processo de elaboração do plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia reconstituindo os caminhos percorridos, utilizando a matriz TOWS de Weihrich, visando elaborar proposição de melhorias no processo para elaboração das próximas edições do PDI do IFRO. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Com pesquisa de dados primários junto aos membros do Colégio de Dirigentes (CODIR) para detectar a avaliação da sustentabilidade. Os dados secundários foram analisados dados a partir da autoavaliação institucional do IFRO em 2016 e documentos produzidos pela Diretoria de Planejamento (DPLAN) e comissões locais de planejamento dos *Campi*. O PDI do IFRO atende a forma prevista na lei, mas não considera plenamente todas as etapas de planejamento estratégico e os fatores de sustentabilidade. A metodologia da Matriz TOWS colabora com o aprimoramento do processo de planejamento, pois permite uma análise do contexto ambiental mais completo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Sustentabilidade, Instituto Federal, Rondônia.

ARAÚJO. Leonardo Sousa. **Evaluation of the process of elaboration of the Institucional Development Plan (PDI) of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia (IFRO) 2016. 92f**. Dissertation (Professional Master in Public Administration in National Network) – Federal University of Rondônia, Porto Velho 2016.

ABSTRACT

The institutional planning needs to deal with the situation of decrease in resources and increasing the needs to be met by the institution, as well as other variables that influence this process are the new National Plan for Education 2014-2018 and the end of agreements and goals signed between the The Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia and the Ministry of Education. The IFRO Institutional Development Plan is the strategic planning that guides the performance of institutional policies. This plan is composed of indicators of the management, actions, programs and projects to be developed by the Pro-Rectorates, Systemic Directories and *Campi* for the five-year period 2014-1018. However, the growth of the Federal Network of Vocational, Scientific and Technological Education (Federal Network EPCT) was largely incremental, which resulted in increased evasion, difficulty in forming classes and also in the turnover of professionals. From this problematization, it is sought to answer if the process of elaboration of the Institutional Development Plan 2014-2018 of IFRO considered the stages of the strategic planning and the factors of sustainability. Therefore, the objective of the research is to evaluate the process of elaboration of the Institutional Development plan of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rondônia reconstituting the paths covered, using the TOWS matrix of Weihrich, aiming to elaborate proposition of improvements in the process for IFRO's next edition of the IDP. From the methodological point of view, this is a case study, with a qualitative, exploratory and descriptive approach. With primary data research with the members of the College of Leaders (CODIR) to detect the evaluation of sustainability. The secondary data were analyzed based on IFRO's institutional self-assessment in 2016 and documents produced by the Planning Department (DPLAN) and local planning committees of the Campi. IFRO's IDP meets the requirements of the law, but does not fully consider all strategic planning steps and sustainability factors. The TOWS Matrix methodology collaborates with the improvement of the planning process, as it allows a more complete analysis of the environmental context.

Keywords: Strategic Planning, Sustainability, Federal Institute, Rondônia.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alunos matriculados em relação ao percentual de evasão dos cursos presenciais em 2016..... 25
Tabela 2 – Autoavaliação Institucional 2016..... 29
Tabela 3 – Instituições de Ensino Superior sediadas no Estado de Rondônia (2012)..... 54
Tabela 4 – Produto Interno Bruto (PIB), PIB per capita e Valor Adicionado por setor 2013 55
Tabela 5 – Participação % no valor adicionado bruto em 2013..... 56
Tabela 6 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade, economicamente ativas, por situação de ocupação na semana de referência em 2010..... 57
Tabela 7 – Empregos formais por setor do IBGE em 31/12/2014..... 58
Tabela 8 – Quantidade de empregos formais em 31/12/2014 e quantidade de empresa por cidade em 2013..... 60
Tabela 9 – Estado de Rondônia População 2000-2010..... 61
Tabela 10 – População residente, por grupo de idade - 2010..... 62
Tabela 11 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por rendimento médio e mediada (2010)..... 64
Tabela 12 – População residente, por cor ou raça – 2010..... 65
Tabela 13 – Pessoas de 10 anos ou mais de idade por nível de instrução 2010..... 66
Tabela 14 – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – 2010..... 67
Tabela 15 – Censo da educação. Taxa de analfabetismo das pessoas de 5 anos ou mais de idade (%) – 2010..... 68
Tabela 16 – Membros do CODIR do IFRO consultados na pesquisa..... 71
Tabela 17 – Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI – Dimensão econômica... 71
Tabela 18 – Avaliação dos fatores de Sustentabilidade – Dimensão Social..... 73
Tabela 19 – Avaliação dos fatores de Sustentabilidade – Dimensão Ambiental..... 75
Tabela 20 – Avaliação dos fatores de Sustentabilidade – Dimensão Legal..... 77
Tabela 21 – Avaliação dos fatores de Sustentabilidade – Dimensão das Políticas Públicas.. 79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia dos eventos de criação da Rede Federal EPCT..... 18
Quadro 2 – Dimensão 8: Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional..... 30
Quadro 3 – Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional. Autoavaliação Discentes..... 31
Quadro 4 – Dimensão 1: Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Autoavaliação Docentes..... 31
Quadro 5 – Dimensão 1: Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Autoavaliação TAEs..... 32
Quadro 6 – Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição..... 34
Quadro 7 – Evolução do conceito de planejamento segundo Kwasnicka..... 42
Quadro 8 – A matriz TOWS segundo Weihrich, 1982..... 49
Quadro 9 – Variáveis e definições constitutivas e operacionais 51
Quadro10 - Matriz TOWS Adaptada ao IFRO..... 51
Quadro 12 – Proposta de Matriz Tows para o IFRO..... 83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição Geográfica do IFRO em Rondônia em 2016..... 22
Gráfico 2 – Visão Geral da autoavaliação institucional 2016..... 29
Gráfico 3 – Participação % no Valor Adicionado Bruto – Rondônia..... 56
Gráfico 4 – Quantidade de empresas..... 60
Gráfico 5 – População Censo 2010..... 62
Gráfico 6 – Classe de rendimento nominal mensal (salário mínimo)..... 64
Gráfico 7 – Percentual por Cor ou Raça – RONDÔNIA..... 65
Gráfico8 – IDH – RONDÔNIA..... 67
Gráfico 9 – Taxa de Analfabetismo..... 68
Gráfico 10 – Respostas da primeira assertiva da dimensão econômica..... 71
Gráfico 11 – Respostas da segunda assertiva da dimensão econômica..... 71
Gráfico 12 – Respostas da terceira assertiva da dimensão econômica..... 71
Gráfico 13 – Respostas da primeira assertiva da dimensão social..... 74
Gráfico 14 – Respostas da segunda assertiva da dimensão social..... 74
Gráfico 15 – Respostas da terceira assertiva da dimensão social..... 74
Gráfico 16 – Respostas da primeira assertiva da dimensão ambiental..... 76
Gráfico 17 – Respostas da primeira assertiva da dimensão econômica..... 76
Gráfico 18 – Respostas da primeira assertiva da dimensão econômica..... 77
Gráfico 19 – Respostas da primeira assertiva da dimensão legal..... 78
Gráfico 20 – Respostas da segunda assertiva da dimensão legal..... 78
Gráfico 21 – Respostas da terceira assertiva da dimensão legal..... 79
Gráfico 22 – Respostas da primeira assertiva da dimensão política pública..... 80
Gráfico 23 – Respostas da segunda assertiva da dimensão da política pública..... 80
Gráfico 24 – Respostas da terceira assertiva da dimensão da política pública..... 81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

01 % - Percentual
02 A3P - Agenda Ambiental da Administração Pública
03 Adm – Administração
04 art. – Artigo
05 BNCC - Base Nacional Comum Curricular
06 CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
07 CEFETs - Centros Federais de Educação Tecnológica
08 CFRB - Constituição Federal da República do Brasil
09 CGU - Controladoria Geral da União
10 CODIR - Colégio de Dirigentes do IFRO
11 CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
12 CONIF - Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
13 CONSTR – Construção
14 CPA - Comissão Própria de Avaliação do IFRO
15 CPII - Colégio Pedro II
16 DEPESP - Departamendo de Pesquisa nos campi do IFRO
17 DEPEX(s) - Departamento de Extensão nos campi do IFRO
18 DGP - Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas
19 DGTI - Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação da PRODIN/IFRO
20 EAFCO - Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste
21 ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
22 ESAF - Escola de Administração Fazendária
23 EXTR – Extração
24 FIC - Formação Inicial e Continuada
25 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
26 IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
27 IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
28 IES - Instituição de Ensino Superior
29 IFRO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
30 IFs - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
31 IFSC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
32 IND – Indústria
33 INEP - Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira
34 MEC - Ministério da Educação
35 MP - Medida Provisória
36 MTFC - Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle
37 NAPNE - Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Especiais
38 ONU - Organização das Nações Unidas
39 PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
40 PEC - Proposta de Emenda Constitucional
41 PIB - Produto Interno Bruto
42 PNAD - Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios
43 PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PRODIN - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEX - Pró-Reitoria de Extensão
PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública
PROPESP - Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pos-Graduação
QTD – Quantidade
Rede Federal EPCT - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SERV – Serviço
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISTEC - Sistema de Segurança Digital do Ministério da Educação
SO – *Strengths and Opportunities* (Pontos Fortes e Oportunidades)
SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*
ST – *Strengths and Threats* (Pontos Fortes e Ameaças)
TAM - Termo de Acordos e Metas
TAEs - Técnicos Administrativos em Educação
TOWS - *Threats, Opportunities, Weakness, Strengths*
TRANSF – Transformação
UFTPR - Universidade Federal Tecnológica do Paraná
UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia
UP - Utilidade Pública
VA - Valor Adicionado
WO – *Weakness and Opportunities* (Pontos Fracos e Oportunidades)
WT – *Weakness and Threats* (Pontos Fracos e Ameaças)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO..... 16
2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA..... 18
2.1 Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica..... 18
2.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia..... 20
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA..... 23
3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional..... 23
3.2 Dos Resultados da autoavaliação institucional 2016..... 26
3.3 Revisão Teórico-Empírica..... 35
3.3.1 Administração Pública..... 35
3.3.2 Desenvolvimento Institucional Sustentável..... 38
3.3.3 Planejamento Estratégico e Matriz Tows..... 41
4. ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO..... 44
4.1 Metodologia..... 44
4.1.1 Delineamento da pesquisa..... 44
4.1.2 Dimensionamento da pesquisa..... 46
4.2 Proposta de Intervenção..... 47
4.2.1 Considerações sobre o PDI partir da metodologia da Matriz TOWS..... 48
4.2.2 A aplicabilidade da Matriz TOWS no IFRO..... 50
5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL..... 91
REFERÊNCIAS..... 94

1. INTRODUÇÃO

Em 2015 a economia brasileira retraiu 3,8%, segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE/G1,2016). Essa retração na economia é prejudicial para o planejamento no âmbito da Administração Pública, pois se reflete em queda na arrecadação do Governo Federal e, consequentemente, escassez de recursos para fazer frente a inúmeras demandas da sociedade. Esta situação se refletiu nas manifestações ocorridas em 2013, a sociedade se revelou muito insatisfeita e passou a exigir serviços públicos de melhor qualidade dos agentes políticos.

A partir deste e outros aspectos do cenário econômico, político e social do Brasil, enfrenta-se o desafio dos órgãos da Administração Pública prepararem-se para que a atuação institucional não ocorra de forma improvisada, o que requer planejamento capaz de alinhar as estratégias às ações realizadas, para além, de tornar o dispêndio de recursos públicos mais racional e efetivo, mas considerar os preceitos de sustentabilidade na gestão, obrigatória em todos os setores, porém, fundamentais nas instituições de educação.

Neste sentido pode-se perceber o esforço do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), principalmente ao elaborar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ainda, o considerar como o seu planejamento estratégico, definindo um período de abrangência, no caso de 2014 a 2018.

No entanto, o PDI norteia as políticas institucionais, as quais sofreram impacto do rápido crescimento da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal EPCT) e parece que essa situação refletiu no aumento da evasão, em problemas de comunicação interna, bem como na rotatividade de profissionais nos campi do interior do estado.

Esse crescimento de forma abrupta, além dos problemas citados, requereu a realização de altos investimentos para adequar a infraestrutura física aos portadores de necessidades especiais, a aquisição de maquinários e mobiliários para alguns *campi* do interior, uma vez que os móveis que existiam eram das escolas da rede estadual/municipal ou herdados de outros ministérios (IFRO,2013).

Outras dificuldades também decorrentes dessa expansão foram os casos de cursos recém-criados, os quais enfrentam dificuldades para compor as turmas, necessitando reabrir processos seletivos mais de duas vezes, casos de cursos que foram

extintos em pouco tempo por falta de demanda, e ainda, cursos que possuem uma alta evasão (Painel de Indicadores / IFRO, 2016).

Estas, entre outras situações demonstram a oportunidade e relevância para que seja estudado este caso, uma vez que o contexto que se apresenta, partindo-se de um PDI que institucionaliza o planejamento estratégico, pois possibilita incursões que possam integrar teoria e prática, favorecendo a compreensão dos processos da organização, evidenciando as lacunas percebidas, ao tempo, que seja possível oferecer proposições a partir de estudos de práticas de outras organizações e situações similares.

Portanto, este trabalho busca entender se o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 do IFRO considerou em sua elaboração as etapas do planejamento estratégico e os fatores de sustentabilidade além de apresentar uma proposta para o novo ciclo de planejamento estratégico a partir da metodologia da matriz TOWS.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (2014-2018), a partir da metodologia da matriz TOWS (*threats, opportunities, weakness, strengths*) de Weihrich, verificando se foi levado em consideração, no processo de elaboração do PDI, as etapas do planejamento estratégico e os fatores de sustentabilidade, visando elaborar proposição de melhorias no processo para as próximas edições do PDI do IFRO.

Portanto, são objetivos específicos deste trabalho:

1. Analisar o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018, considerando as etapas de planejamento estratégico;
2. Analisar os fatores de sustentabilidade considerados no PDI 2014-2018;
3. Formular proposta para o novo ciclo de planejamento estratégico do Instituto Federal de Rondônia a partir da construção da Matriz TOWS.

Assim, com este estudo espera-se contribuir com os próximos processos de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional no IFRO, revertendo-se em um instrumento que mude a realidade apresentada neste trabalho, permitindo ao IFRO um aprimoramento da sua metodologia de elaboração do planejamento estratégico.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Nesta seção apresenta-se a origem da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, seus desdobramentos e criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), bem como, seu histórico, organização de informações relevantes para o contexto do estudo. Destaca-se os dados básicos e descreve-se, de forma geral, o ambiente interno e externo, compondo as principais características da rede e do IFRO, necessários ao estudo de caso aqui proposto compondo a realidade investigada

2.1 Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Para falar sobre a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil (Rede Federal EPCT), optou-se por estruturar em um quadro sua cronologia demonstrando sua evolução e desdobramentos.

Quadro 1 – Cronologia dos eventos de criação da Rede Federal EPCT.

ANO	EVENTO	REFERÊNCIA
1909	A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica teve início em 1909 quando o então presidente Nilo Peçanha criou 19 escolas de aprendizes artífices com a finalidade de atender as classes "desprovidas" como forma de inserção socioeconômica.	(PACHECO, 2011)
1927	O congresso nacional sanciona o projeto de Fidélis Reis que torna obrigatória a oferta da educação profissional no Brasil.	(MEC, 2016)
1930	A educação profissional passa a ser supervisionada pelo então Ministério da Educação e Saúde Pública, por meio da Inspetoria do Ensino Profissional Técnico.	(MEC, 2016)
1937	As Escolas Aprendizes Artífices foram convertidas em Liceus Industriais, desta vez tratando a educação profissional sob um prisma técnico e industrial.	(BRASIL, 1937)
1942	Decreto 4.127 converteu os Liceus Industriais em Escolas Industriais e Técnicas, foi neste momento que a oferta da educação profissional passou a ser de nível equivalente ao do ensino médio.	(BRASIL, 1942)
1944	Com o advento da segunda guerra mundial, a produção industrial brasileira foi impulsionada com um aporte financeiro realizado pelo governo Getúlio Vargas. No governo Juscelino Kubitschek, essa industrialização se consolidou e a educação profissional começou a ser vista como uma dos mecanismos para auxiliar o desenvolvimento do País que precisava de profissionais no setor produtivo	(MEC, 2016)
1959	As Escolas Técnicas e Industriais são transformadas em autarquias com o nome de Escolas Técnicas Federais, passando a ter autonomia didática e de gestão de seus recursos.	(MEC, 2016)
1961	A Lei Federal 4.024 que fixava as diretrizes da educação em	(BRASIL,

	âmbito nacional, a educação profissional é equiparada ao ensino acadêmico, o que resultou em profundas mudanças na condução dessa política pública.	1961)
1967	O Decreto 60.731 transferiu as fazendas modelos do Ministério da agricultura para o então Ministério da Educação e Cultura, com a finalidade de implantar escolas agrícolas.	(BRASIL, 1967)
1971	A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, vigente desde 1961, tornou a educação técnico-profissional obrigatória em todo o currículo do então segundo grau.	(MEC, 2016)
1978	A Lei Federal 6.545 transformou três escolas técnicas (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica.	(BRASIL, 1978)
ANOS 1980	Surge a necessidade de preparar os profissionais para o novo cenário econômico e produtivo do mercado de trabalho, o que fez com que a Rede Federal de Educação, Profissional, Científica e Tecnológica ampliasse sua oferta de cursos.	(PACHECO, 2011)
ANOS 1990	o processo de reforma do Estado, a política pública de educação profissional e tecnológica também sofreu efeitos dessa nova forma de gerenciar do Estado brasileiro.	(PACHECO, 2011)
1994	A Lei 8.948 reflete essas mudanças no âmbito da política pública de educação profissional e tecnológica por meio da criação do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e com a transformação gradativa das remanescentes Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrícolas Federais em Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica, os CEFETs.	(BRASIL, 1994)
1996	Lei Federal 9.394, que tratava das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, trouxe as disposições da educação profissional, científica e tecnológica em um capítulo próprio.	(BRASIL, 1996)
1997	O Decreto 2.208 foi criado o Programa de Expansão da Educação Profissional, o PROEP. (PACHECO, 2011).	(BRASIL, 1997)
ANOS 2000	O Estado brasileiro retomou a educação profissional e tecnológica como um dos meios necessários ao desenvolvimento socioeconômico haja vista que a Rede EPCT tinha como missão preparar as pessoas para o cenário de crescimento econômico que se desenhava. Foi neste momento que houve a retomada no processo de transformação das Escolas Técnicas Federais e Escolas Agrotécnicas em Centros Federais de Educação Tecnológica	(PACHECO, 2011)
2004	O Decreto 5.154 permitiu a integração do ensino técnico ao ensino médio.	(BRASIL, 2004)
2005	A Lei Federal nº 11.184 CEFET Paraná passou a ser a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e foi lançada a primeira fase de expansão da Rede Federal com a construção de 60 novas unidades	(BRASIL, 2005)
2008	A Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, em decorrência de centenário da política pública de educação profissional e tecnológica, foi constituída e a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Rede Federal EPCT).	(BRASIL, 2008)

Fonte: MEC, 2016; PACHECO, 2011.

Assim, as instituições responsáveis pela gestão dos serviços públicos deparam-se cada vez mais com a necessidade de superar os desafios do mundo atual e com as pressões para cumprirem seu papel de promotoras de um desenvolvimento sustentável,

nos diferentes níveis local, regional, nacional e global (RAQUEL, VAN BELLER, 2012).

O desafio da Rede Federal EPCT é constituir uma cultura de formação profissional e de trabalho que ultrapasse o sentido da subordinação e possibilite a autonomia necessária na construção e democratização do conhecimento (PACHECO, 2011). Além disso, a lei de criação dos Institutos Federais permitiu a atuação da educação básica à educação superior com a oferta de cursos voltados às engenharias, tecnologias e licenciaturas em áreas de maior necessidade na formação de professores para a rede pública de ensino.

Essa nova reconfiguração da Rede Federal EPCT causou novo processo de expansão a partir dos anos 2000. Até 2002 eram 140 unidades em todos os estados da federação, no período de 2011 a 2014, essa quantidade passou para 562 unidades, configurando um aumento de 422 unidades em 12 anos (MEC, 2016).

2.2 O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) é uma autarquia federal criada por meio da Lei Federal Nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Esta lei federal converteu os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) com abrangência em todos os Estados da federação e o Distrito Federal (IFRO, 2014).

A partir da eleição de seu primeiro reitor, houve uma reconfiguração no status do IFRO dentro da Rede Federal EPCT. O Instituto Federal de Rondônia deixa de ser um instituto em fase de implantação, e passa a ser um instituto implantando, na forma da Lei Federal 11.892/2008.

Com a vigência da referida lei de criação dos Institutos Federais, constitui-se para a EPCT uma rede *multicampi*, nos moldes das universidades federais, sendo que, cada *campus* possui autonomia pedagógica, de gestão e execução orçamentária e financeira equiparada a Reitoria.

Atualmente no estado de Rondônia o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia tem a Reitoria em Porto Velho, e 9 (nove) *Campi*. Dois *campi* estão na capital, são o *Campus* Porto Velho Zona Norte e o *Campus* Porto Velho Calama.

Nos municípios do interior do Estado, o IFRO possui Campus em Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Vilhena, Colorado do Oeste e com os *Campi* em implantação nas cidades de Jaru, para o primeiro semestre de 2017, e o recém-inaugurado *campus* de fronteira em Guajará-Mirim.

Com a resolução nº 65 de 29 de dezembro de 2015 que redefiniu a estrutura organizacional do IFRO, atualmente, a Reitoria possui, três órgãos colegiados, seis comissões, quatro comitês, cinco Pró-Reitorias e duas Diretorias Sistêmicas vinculadas diretamente ao Reitor e equiparadas à Pró-Reitorias.

Vale ressaltar que o *Campus* Colorado do Oeste foi o pioneiro da Rede EPCT no Estado de Rondônia. Teve início de suas operações antes do IFRO, em 1993, com a antiga Escola Agrotécnica de Colorado do Oeste, sendo atualmente o *campus* mais consolidado e com maior número de alunos (Painel de Indicadores / IFRO,2016).

Além do *Campus* Colorado do Oeste, existem mais 2 (dois) *campi* agrícolas, o *Campus* Ariquemes e o *Campus* Cacoal, ambos implantados em 2012 a partir de transferências de escolas municipais/estaduais para a Rede Federal EPCT (IFRO,2013).

Vale ressaltar que além dos *campi* agrícolas, existem também *campi* com perfis industriais e *campi* com perfil de serviços e negócios.

Com relação aos *campi* industriais, são 3 (três) *campi* localizados em Ji-Paraná, Vilhena e o *Campus* Porto Velho Calama que foi projetado para ser o maior campus no estado de Rondônia com capacidade para 3.500 alunos (IFRO, 2013).

Os *campi* com perfil para serviços e negócios são o *Campus* Porto Velho Zona Norte e o *Campus* Guajará-Mirim, que iniciou suas operações há um ano.

A unidade localizada em Jaru iniciará suas atividades no primeiro semestre de 2017 e estão sendo realizadas pesquisas para definição do perfil de atuação deste campus.

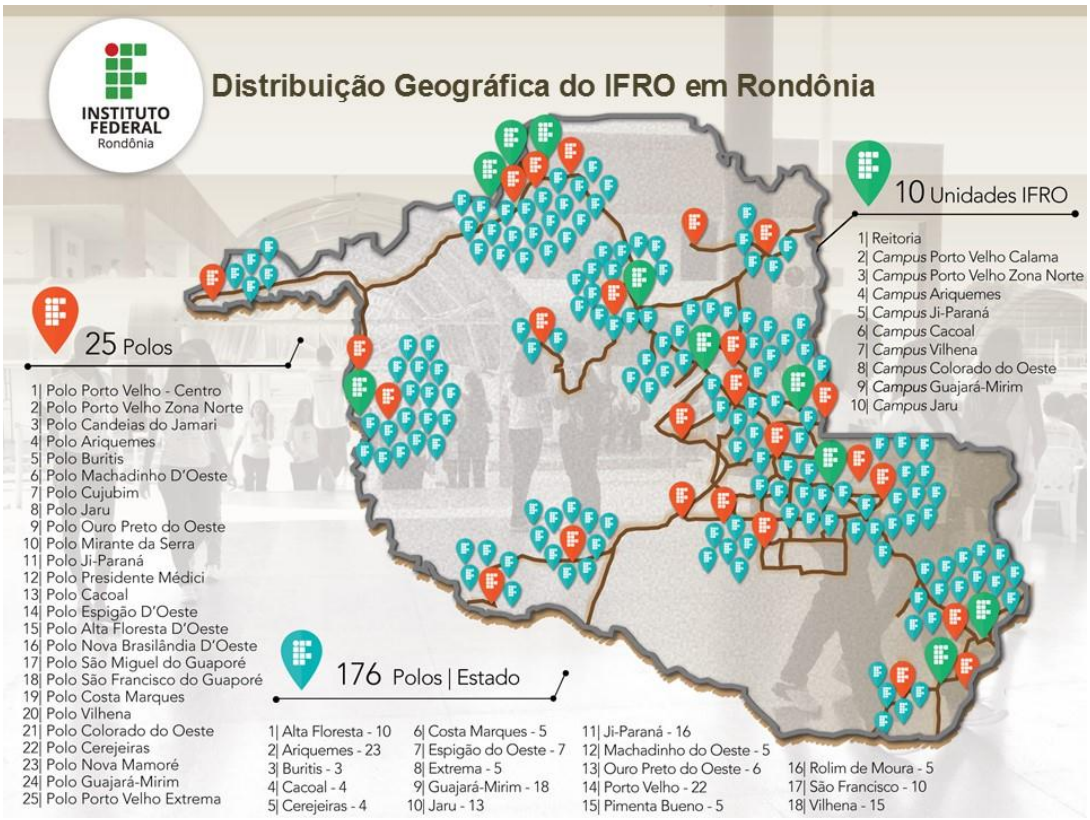
Em 8 (oito) anos de atuação, o IFRO está em plena expansão de sua rede no estado de Rondônia, pois além dos *campi* já instalados, política de educação profissional, científica e tecnológica também é levada a mais 25 (vinte e cinco) municípios do estado de Rondônia por meio da Rede E-Tec com polos de educação à distância (Painel de Indicadores / IFRO, 2016).

Além disso, o IFRO destaca-se pela oferta de cursos de formação inicial e continuada (FIC) de curta duração visando atender segmentos sociais com especial atenção às localidades mais afastadas dos centros urbanos. Neste sentido, o IFRO formalizou recentemente um termo de cooperação técnica com o Governo do Estado de

Rondônia para atender mais 176 polos de educação a distância em 18 municípios rondonienses.

Em novembro de 2016, o IFRO possui 24 cursos ofertados, entre cursos de formação inicial continuada (FIC), cursos técnicos nas modalidades integradas, subsequentes e concomitantes ao ensino médio, atuando assim da educação básica aos cursos de pós-graduação, totalizando em números 5.591 matrículas, 1036 servidores, sendo deste universo 499 docentes, 537 técnicos-administrativos e 28 estagiários (Painel de Indicadores / IFRO, 2016).

Gráfico 1 – Distribuição Geográfica do IFRO em Rondônia em 2016



Fonte: IFRO, 2016.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nesta seção apresenta-se a situação-problema do contexto a ser avaliado no IFRO a partir da descrição do processo de elaboração do PDI. Destaca-se a característica multidisciplinar do trabalho, a qual requer a utilização de diferentes abordagens teórico-científicas, sobre os temas: Administração Pública, Desenvolvimento Institucional Sustentável e Planejamento Estratégico, bem como, pesquisa documental em legislações e documentos institucionais inerentes a temática.

Considerando que este trabalho busca responder se o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 do IFRO considerou as etapas do planejamento estratégico e os fatores de sustentabilidade, visando utilizar a matriz TOWS de Weihrich, para propor de melhorias no processo para as próximas edições do PDI do IFRO.

Esta matriz favorece a descrição do processo, conforme demonstrado na próxima seção, pois se utiliza de técnicas próprias de elaboração de planejamento estratégico e de análise dos fatores de sustentabilidade que favorecem o levantamento de dados e informações, para subsidiar a triangulação de análise. Destaca-se também, ao final da revisão teórico-empírica, as contribuições organizacionais e sociais envolvidas no estudo.

3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional

A partir da mudança de status do IFRO, de uma instituição em implantação para uma instituição implantada, surge a necessidade de manter o processo de expansão e interiorização das operações da Rede Federal EPCT, iniciado nos anos 2000, visando a consolidação e interiorização do IFRO no estado de Rondônia.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o planejamento estratégico que norteia a atuação das políticas institucionais do IFRO. Este plano traz os indicadores da gestão, as ações a serem consolidadas e ampliadas, programas e projetos a serem desenvolvidos pelas Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas e pelos diversos *Campi* para o quinquênio 2014-1018.

O PDI do IFRO foi desenvolvido em 2013 e 2014 por comissões locais nos *campi* e uma comissão *intercampi* composta por dirigentes da Instituição (Pró-Reitores e Diretores Gerais de *Campus*) e comissões locais de planejamento composta por

representantes das três classes da comunidade acadêmica (docentes, discentes e técnicos-administrativos).

Constam também no PDI os objetivos estratégicos, a estratégia a ser desenvolvida no quinquênio, as diretrizes e os valores organizacionais, bem como a missão e a visão de futuro que a Instituição pretende atingir em longo prazo.

Além disso, o PDI do IFRO, ao tratar dos valores norteadores de suas atividades, como por exemplo, a valorização o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito à diversidade, à transparência, a excelência e à determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão e atos consonantes com os preceitos da ética pessoal e profissional, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação e com os ideais de sustentabilidade social e ambiental (IFRO, 2013).

Vale aduzir que o IFRO também precisa se adequar a imperativos legais e demandas sociais e imposições feitas pelo Ministério da Educação (MEC) e sua Secretaria de Educação Tecnológica (MEC/SETEC), Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFC), e, órgãos de controle externo da Administração Pública Federal.

Tornou-se necessário repensar a estratégia institucional para se adaptar aos imperativos ambientais e desenvolver novos métodos de trabalho que proporcionem o uso racional dos recursos disponíveis com maior efetividade na prestação do serviço público ao cidadão.

O Plano Nacional da Educação 2014-20124 (MEC, 2016), instituído por meio da Lei Federal 13.005/2014, determinou a Rede EPCT até o último ano:

a) Oferecer 25% das matrículas da Educação de Jovens e Adultos, na educação básica, de forma integrada a educação profissional do País;
b) Triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio assegurando que 50% dessas vagas ocorram na modalidade integrada ao ensino médio, e;
c) Formar em nível de pós-graduação 50% dos professores da educação básica do País.

Além disso, o Termo de Acordo e Metas firmado entre o IFRO e a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (IFRO, 2010) determinou até o final de 2016 haja uma relação alunos-professor, em cada *campi* do

IFRO, de 20 alunos por professor, e também que o índice de evasão dos cursos não seja superior a 10% do número de alunos ingressantes por curso em cada semestre letivo.

Ademais, o processo de expansão da Rede EPCT se deu de forma rápida, intensa e incremental. Em pouco mais de 8 anos de existência, o IFRO já possui 9 *campi*, contudo sem ter realizado o planejamento para auxiliar na escolha das ofertas e na escolha dos municípios onde iriam instalar os Campi da Rede EPCT. Estas ações foram estabelecidas externas a Instituição.

Em decorrência disto, esse crescimento de forma abrupta trouxe muitos problemas para o gerenciamento da instituição, como por exemplo, a realização de altos investimentos para adequar a infraestrutura física aos portadores de necessidades especiais, a aquisição de maquinários e mobiliários para alguns *campi* no interior, pois os móveis que existiam eram das escolas da rede estadual/municipal ou herdados de outros ministérios (IFRO,2013).

Além disso, há alguns *campi* agrícolas que estão situados em localidades fora da área urbana dos seus municípios, dificultando acesso de alunos e servidores, aumentando assim os gastos com transporte escolar, a evasão de alunos e a rotatividade de profissionais.

Outras dificuldades também decorrentes dessa expansão de forma abrupta são os casos de cursos recém-criados que possuem dificuldades de formar turma, necessitando reabrir processos seletivos mais de duas vezes, ou casos de cursos que foram extintos em pouco tempo por falta de demanda, e ainda, cursos que mesmo conseguindo formar turma, possuem uma evasão alta de seus alunos. (Painel de Indicadores / IFRO, 2016).

O reflexo disso é a situação atual de um dos indicadores de resultados instituídos pela Portaria nº 05/2012 emitida pelo Tribunal de Contas da União (TCU) que padronizou elaboração e a análise os indicadores utilizados para medir o índice de evasão de cada um dos *campi* do IFRO, vejamos:

Tabela 1 – Alunos matriculados em relação ao percentual de evasão nos cursos presenciais por *campi* do IFRO em 2016.

Campus	**Nº de Alunos Matriculados (2009 a 2015)**	**% de Alunos Evadidos**
Ariquemes	1832	28
Cacoal	804	22
Colorado	2617	32
Porto Velho Calama	1698	36
Ji-Paraná	2649	39
Guajará-Mirim	120	0

Porto Velho Zona Norte	566	32
Vilhena	1589	37
TOTAL	**11875**	**33**
Fonte: Painel de Indicadores /IFRO, 2016		

Assim, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO deverá direcionar ações e os esforços visando o atingimento de melhores resultados organizacionais. O planejamento deverá também antever a expansão da Rede EPCT, a contratação de novos profissionais, criação de laboratórios e prédios que necessitarão de recursos para a manutenção de seu funcionamento, ou seja, não se pode expandir a rede sem que haja um plano de desenvolvimento com sustentabilidade na atuação institucional.

Sendo assim, a manutenção do processo de expansão da Rede Federal EPCT no estado de Rondônia com sustentabilidade, necessita de um planejamento estratégico que permita a condução dos esforços de todos os setores da Instituição, com uma visão de futuro em longo prazo, analisando-se também todos os possíveis cenários, demandas, e riscos que podem se constituir no decorrer da implementação da estratégia.

Assim sendo, o IFRO precisa redefinir seu planejamento, considerando o novo cenário de recessão da economia, a queda na arrecadação e a diminuição do investimento, bem como o atendimento das metas fixadas pelo governo federal para aumento da efetividade da Rede Federal EPCT com cumprimento das metas fixadas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.

3.2. Dos resultados da autoavaliação institucional 2016

A comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) é um órgão colegiado que é responsável por coordenar e supervisionar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) na vigência da Lei federal nº 10.861 de 14 de abril de 2008.

O SINAES é composto pela autoavaliação das instituições, da avaliação dos cursos e da avaliação do desempenho dos estudantes. Este sistema avalia os aspectos referentes ao ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, desempenho dos alunos, gestão da instituição, o corpo docente, as instalações ente outros (INEP,2016).

Além disso, este sistema possui avaliações complementares como a autoavaliação institucional e o exame nacional de desempenho dos estudantes

(ENADE). Estas avaliações visam sistematizar dados e informações necessárias às instituições de ensino para mensurar a qualidade da educação superior, identificar boas práticas e promover a responsabilidade social das instituições de ensino superior (INEP, 2016).

A autoavaliação institucional é assistida, sistematizada e aplicada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) do IFRO e orientada pelas diretrizes e pelo roteiro da autoavaliação institucional da CONAES.

Assim, no período de 15 a 30 de agosto de 2016, a CPA do IFRO deflagrou o processo de autoavaliação institucional 2016, regulamentada pela Resolução nº 08 / CONSUP / IFRO / 2011 que define as diretrizes do processo de avaliação institucional envolvendo discentes, docentes e técnicos administrativos visando contribuir para a consolidação da cultura de avaliação no IFRO (IFRO, 2016).

A CPA do IFRO é uma comissão *intercampi* composta por dois representantes docentes, dois representantes dos técnico-administrativo em educação (TAEs), dois representantes discentes e dois representantes da sociedade civil organizada que são eleitos por seus pares e com mandato de até dois anos (IFRO, 2016).

A autoavaliação institucional objetiva sistematizar dados e informações, por meio de instrumento avaliativo considerando as dimensões definidas pelo SINAES em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), uma vez que estes dados subsidiarão a tomada de decisões e o processo de planejamento da instituição (IFRO, 2016).

Segundo o relatório de autoavaliação institucional do IFRO (2016), esta avaliação interna tem como principais objetivos:

- Identificar as potencialidades e deficiências dos Cursos Superiores da Instituição;
- Produzir conhecimentos oriundos de uma autoavaliação com perspectiva globalizada da instituição;
- Aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo fortalecendo as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais;
- Tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade;
- Julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos e prestar contas à sociedade;

- Medir o índice de satisfação dos segmentos da comunidade universitária e da sociedade local quanto aos serviços educacionais prestados pelo IFRO, visando promover melhoria contínua das atividades para preservar a imagem pública da instituição imbuída de alta qualidade e relevância social;

O relatório de autoavaliação institucional do IFRO (2016) informa que a metodologia de autoavaliação institucional obedece ao roteiro definido pela nota técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014 que determina que o instrumento de autoavaliação será constituído por 5 eixos, a saber:

- Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional que abarca a dimensão 8 referente ao planejamento e avaliação especialmente em relação a eficácia do processo de auto avaliação institucional;
- Eixo 2: Desenvolvimento Institucional que engloba as dimensões 1 e 3 da avaliação que se referem a missão, ao plano de desenvolvimento institucional e a responsabilidade social da instituição considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- Eixo 3: Políticas acadêmicas que englobam as dimensões 2, 4 e 9 que tratam respectivamente das políticas de ensino, pesquisa, extensão, comunicação com a sociedade e atendimento aos discentes;
- Eixo 4: Políticas de gestão que versam sobre as 5, 6 e 10 que tratam respectivamente das políticas de gestão de pessoas, carreiras dos servidores, organização da instituição, atuação dos órgãos colegiados, sustentabilidade financeira da instituição;
- Eixo 5: Infraestrutura física que é abordado na dimensão 7 que analisa a situação da infraestrutura das instalações da instituição considerando salas de aula, blocos administrativos, biblioteca, recursos de tecnologia da informação e comunicação

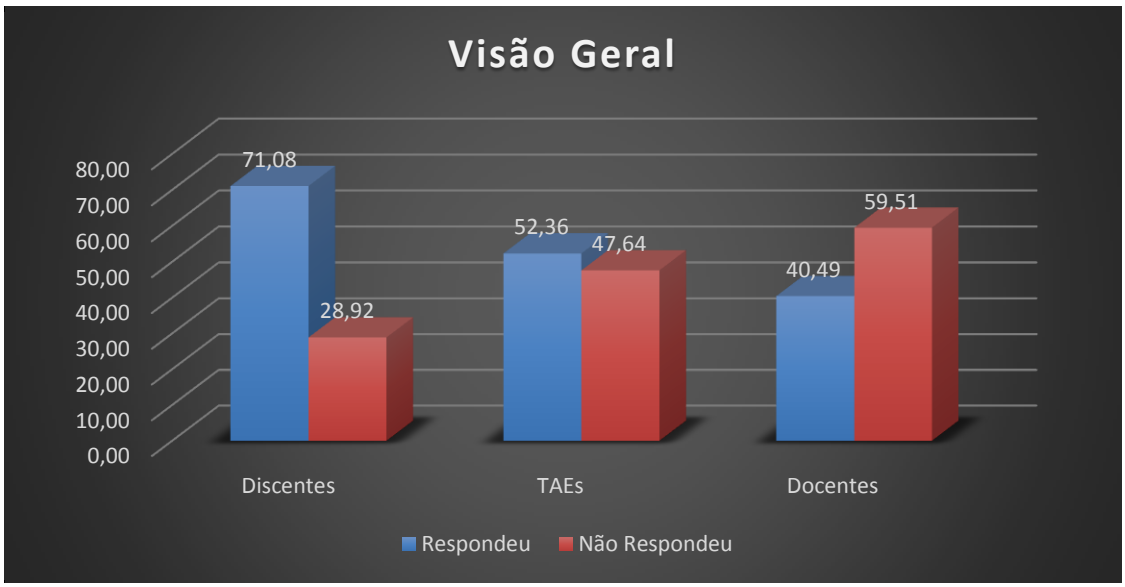
O relatório de autoavaliação institucional do IFRO (2016) informa também que o questionário utilizado é composto por 151 perguntas. Este questionário foi aplicado na

Reitoria e nos *campi* Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Ji-Paraná, Porto Velho Calama, Porto Velho Zona Norte e Vilhena.

Tabela 2 - Autoavaliação Institucional 2016						
Segmento	Discentes		TAEs		Docentes	
Responderam	907	71,08%	201	52,36%	181	40,49%
Não responderam	369	28,92%	192	47,64%	266	59,51%
Total	1276	100%	403	100%	447	100%

Fonte: CPA/IFRO, 2016

Gráfico 2 – Visão geral da Autoavaliação Institucional 2016



Fonte: CPA/IFRO, 2016

A tabela 2 demonstra o número de pessoas que participaram do processo de auto avaliação institucional, 71,08% dos discentes dos cursos de graduação do IFRO participaram da pesquisa em quase todos os *campi*, com exceção de Guajará-Mirim e Jaru que ainda não tem cursos de graduação e a Reitoria que não possui discentes. Em relação aos TAEs, 52,36% de todas as unidades (Reitoria e *campi*) participaram da pesquisa. Quanto aos docentes das unidades que possuem cursos de graduação, apenas 40,49% destes participaram da autoavaliação institucional.

A dimensão 8 “Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados da avaliação institucional” perguntou aos participantes da avaliação institucional acerca da utilização dos dados da autoavaliação institucional para a tomada de decisões na Reitoria (pergunta 3) e nos *campi* (pergunta 4). Nesta mesma dimensão também foi

questionado aos participantes qual era a percepção destes sobre a credibilidade do processo de autoavaliação na instituição.

Quadro 2 - Dimensão 8: Planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional

Autoavaliação Discentes												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
3. A utilização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA) para a tomada de decisões pela REITORIA é:	174	18,95%	341	37,15%	72	7,84%	269	29,30%	62	6,75%	918	56,10%
4. A utilização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA) para a tomada de decisões pelo CAMPUS é:	212	23,12%	338	36,86%	53	5,78%	251	27,37%	63	6,87%	917	59,98%
5. Quanto à credibilidade, o processo de autoavaliação está:	282	30,75%	439	47,87%	46	5,02%	119	12,98%	31	3,38%	917	78,63%
Autoavaliação Docentes												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
3. A utilização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA) para a tomada de decisões pela REITORIA é:	35	17,41%	44	21,89%	28	13,93%	89	44,28%	5	2,49%	201	39,30%
4. A utilização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA) para a tomada de decisões pelo CAMPUS é:	34	16,92%	51	25,37%	23	11,44%	79	39,30%	14	6,97%	201	42,29%
5. Quanto à credibilidade, o processo de autoavaliação está:	40	19,90%	98	48,76%	15	7,46%	42	20,90%	6	2,99%	201	68,66%
Autoavaliação TAEs												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
3. A utilização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA) para a tomada de decisões pela REITORIA é:	24	10,00%	88	36,67%	17	7,08%	97	40,42%	14	5,83%	240	46,67%
4. A utilização dos resultados da autoavaliação institucional (CPA) para a tomada de decisões pelo CAMPUS é:	29	12,61%	80	34,78%	13	5,65%	92	40,00%	16	6,96%	230	47,39%
5. Quanto à credibilidade, o processo de autoavaliação está:	32	13,91%	130	56,52%	12	5,22%	49	21,30%	7	3,04%	230	70,43%

Fonte: CPA/IFRO, 2016.

O critério utilizado para auferir a satisfação nesta autoavaliação é o de percepção positiva, ou seja, a somatória dos conceitos ótimo e bom. Assim, com relação a utilização dos dados da CPA para a tomada de decisões na Reitoria, a percepção

positiva para os três segmentos da comunidade acadêmica avaliados foi de 56,10% para os discentes; 39,30% para os Docentes e 46,67% para os TAEs.

Quando se refere a utilização dos dados da CPA para a tomada de decisões nos *campi*, a percepção positiva foi de 59,98% para os discentes, 42,29% para os docentes e 47,39% para os técnicos. Ao analisar a credibilidade do processo de auto avaliação, a percepção positiva foi de 78,36% para os discentes, 68,66% para os docentes e 70,43% para os TAEs.

Percebe-se que nas três perguntas o segmento discente foi que efetuou a avaliação mais positiva dos itens, seguido pelo segmento dos TAEs, ao passo que o segmento docente foi apresentou a percepção positiva menor em relação aos itens avaliados pela dimensão 8.

Quadro 3 - Dimensão 1 :Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Auto avaliação Discentes												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
1. O seu conhecimento sobre a missão do IFRO é:	271	29,62%	479	52,35%	64	6,99%	93	10,16%	8	0,87%	915	81,97
2. No cumprimento de sua missão, o IFRO é:	255	29,48%	489	56,53%	44	5,09%	72	8,32%	5	0,58%	865	**86,01**
3. O seu conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é:	94	10,28%	290	31,73%	160	17,51%	316	34,57%	54	5,91%	914	42,01
4. O seu conhecimento sobre o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é:	95	10,39%	339	37,09%	160	17,51%	274	29,98%	46	5,03%	914	47,48
5. A sua participação no processo de elaboração do PDI/PPI é:	52	5,69%	156	17,07%	140	15,32%	308	33,70%	258	28,23%	914	22,76
6. Quanto ao PDI, o planejamento está sendo colocado em prática:	97	10,62%	283	31,00%	64	7,01%	448	49,07%	21	2,30%	913	41,62

Fonte: CPA/IFRO, 2016.

Quadro 4 - Dimensão 1 :Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Auto avaliação Docentes												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
1. O seu conhecimento sobre a missão do IFRO é:	45	22,39%	141	70,15%	10	4,98%	4	1,99%	1	0,50%	201	**92,54**
2. No cumprimento de sua missão, o IFRO é:	28	13,93%	135	67,16%	27	13,43%	8	3,98%	3	1,49%	201	81,09
3. O seu conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é:	8	4,02%	114	57,29%	52	26,13%	17	8,54%	8	4,02%	199	61,31
4. O seu conhecimento sobre o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é:	8	4,02%	110	55,28%	57	28,64%	16	8,04%	8	4,02%	199	59,30

5. A sua participação no processo de elaboração do PDI/PPI é:	5	2,51%	58	29,15%	36	18,09%	15	7,54%	85	42,71%	199	31,66
6. Quanto ao PDI, o planejamento está sendo colocado em prática:	5	2,51%	88	44,22%	36	18,09%	61	30,65%	9	4,52%	199	46,73

Fonte: CPA/IFRO, 2016

Quadro 5 - Dimensão 1 :Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional

Auto avaliação TAEs												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
1. O seu conhecimento sobre a missão do IFRO é:	55	24,02%	153	66,81%	15	6,55%	3	1,31%	3	1,31%	229	**90,83**
2. No cumprimento de sua missão, o IFRO é:	42	18,34%	157	68,56%	18	7,86%	12	5,24%	0	0,00%	229	**86,90**
3. O seu conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é:	18	7,86%	102	44,54%	71	31,00%	26	11,35%	12	5,24%	229	52,40
4. O seu conhecimento sobre o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é:	5	2,18%	76	33,19%	72	31,44%	43	18,78%	33	14,41%	229	35,37
5. A sua participação no processo de elaboração do PDI/PPI é:	4	1,76%	41	18,06%	51	22,47%	24	10,57%	107	47,14%	227	**19,82**
6. Quanto ao PDI, o planejamento está sendo colocado em prática:	5	2,19%	87	38,16%	41	17,98%	90	39,47%	5	2,19%	228	40,35

Fonte: CPA/IFRO, 2016

A dimensão 01 da autoavaliação institucional teve como objeto a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional. A primeira questão avaliou se o consultado conhece a missão do IFRO. A segunda questão abordou se o consultado acredita que o IFRO está cumprindo a sua missão.

A terceira questão tinha com objeto se o consultado conhece o PDI do IFRO. A quarta questão trata se o consultado conhece o PPI. A quinta questão tinha como objeto a percepção do consultado sobre sua participação no processo de elaboração do PDI e do PPI. A sexta questão abordou se na perspectiva do consultado o PDI está sendo colocado em prática.

Vale ressaltar que segundo os critérios definidos pela CPA para este processo de auto avaliação institucional, quando um item possui a percepção positiva superior a 85%, a avaliação considerou a situação do item acima do esperado pela instituição, ao passo que quando o item apresenta a percepção positiva inferior a 20%, foi considerado que este item precisa de uma ação corretiva imediata por parte da gestão.

Com relação ao conhecimento sobre a missão do IFRO, os discentes obtiveram a percepção positiva de 81,97%, os docentes tiveram 92,54% e os TAEs registraram

90,83% de percepção positiva, o que foi considerado, segundo os critérios da autoavaliação institucional 2016, um desempenho acima do esperado nos segmentos docente e TAE.

No tocante ao cumprimento da missão do IFRO, foi identificado que os discentes registraram 86,01%; os docentes 81,09% e os TAEs 86,90% de percepção positiva.

Assim, foi constatado que nos segmentos discente e TAEs o desempenho foi acima do esperado na avaliação, o segmento docente, também foi muito bem avaliado, embora não tenha atingido uma percepção positiva acima de 85%.

Ao analisar o conhecimento sobre o PDI do IFRO, a percepção positiva detectada foi de 42,01% no segmento discente, 61,31% no segmento docente e 52,40% no segmento TAEs, ou seja, neste item todos os segmentos apresentaram um desempenho em relação à percepção positiva dentro do esperado segundo os critérios definidos pela CPA.

Com relação ao conhecimento sobre o PPI da instituição, a percepção positiva obtida foi de 47,48% no segmento discente, 59,30% no segmento docente e 35,37% no segmento TAEs.

Embora o segmento TAEs tenha obtido um resultado inferior a 50%, todos os segmentos apresentaram um desempenho em relação a percepção positiva dentro do esperado.

No que se refere à participação no processo de elaboração do PDI/PPI, a percepção positiva foi de 22,76% no segmento discente, 31,66% no segmento docente e 19,82% no segmento TAEs.

Os resultados dos três segmentos foram baixos, porém o resultado do segmento TAEs foi o único considerado abaixo do esperado pela instituição, conforme os critérios definidos pela CPA, pois está abaixo dos 20% de percepção positiva.

Em relação à percepção dos consultados sobre o PDI está sendo colocado em prática, foi detectado que a percepção positiva de 41,62% no segmento discente, 46,73% no segmento docente e 40,35% no segmento TAEs.

Assim, foi constatado que os três segmentos obtiveram resultados muitos próximos, sendo o resultado do segmento docente um pouco maior em relação aos demais segmentos, contudo, a percepção positiva nos três segmentos é inferior a 50% de percepção positiva.

Quadro 6 - Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição

Autoavaliação Discentes												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
1. A realização de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável no seu Campus é:	185	20,26%	459	50,27%	115	12,60%	126	13,80%	28	3,07%	913	70,54%
A importância social dos cursos ofertados pelo Campus na região é:	550	60,31%	313	34,32%	32	3,51%	12	1,32%	5	0,55%	912	**94,63%**
Autoavaliação Docentes												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
1. A realização de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável no seu Campus é:	22	11,06%	81	40,70%	53	26,63%	23	11,56%	20	10,05%	199	51,76%
6. A importância social dos cursos ofertados pelo Campus na região é:	70	35,18%	112	56,28%	10	5,03%	2	1,01%	5	2,51%	199	**91,46%**
Autoavaliação TAEs												
Perguntas	**Ótimo**		**Bom**		**Ruim**		**Não Sei**		**Inexistente**		**Total**	**Percepção Positiva**
1. A realização de ações voltadas ao desenvolvimento sustentável no seu Campus é:	18	7,89%	107	46,93%	56	24,56%	25	10,96%	22	9,65%	228	54,82%
6. A importância social dos cursos ofertados pelo Campus na região é:	73	32,30%	125	55,31%	20	8,85%	8	3,54%	0	0,00%	226	**87,61%**

Fonte: CPA/IFRO, 2016.

A dimensão 3 aborda a responsabilidade social da instituição, a questão um trata sobre a perspectiva do consultado em relação a realização das ações voltadas para o desenvolvimento sustentável nas unidades do IFRO. A questão seis trata percepção que o consultado tem em relação à importância social dos cursos ofertados na região.

Assim, com relação a perspectiva do consultado em relação a realização das ações voltadas para o desenvolvimento sustentável nas unidades do IFRO, detectou-se que a percepção positiva foi de 70,75% no segmento discente, 51,76% no segmento docente e 54,82% no segmento TAEs. O segmento docente e TAEs percebem o

desenvolvimento sustentável de forma bem parecida enquanto que o segmento discente possui uma percepção positiva maior em relação aos demais segmentos.

Com relação ao impacto social dos cursos ofertados pelo IFRO, percebeu-se que a percepção positiva no segmento discente foi de 94,63%; 91,46% no segmento docente e 87,61% no segmento TAEs. As percepções dos três segmentos são bem próximas e os três resultados estão acima do esperado, segundo os critérios definidos para a auto avaliação institucional.

3.3 Revisão Teórico-Empírica

3.3.1 Administração Pública

A Constituição Federal de 1988, na vigência do art. 6º, determina que todo cidadão brasileiro tem direito a educação. Esta garantia constitucional é ampliada pelo art. 205 que traz no caput

> "A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (CFRB/1988).

Além disso, o art. 2º da Lei Federal 11.892 acrescenta que os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, equiparados às Universidades Federais, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

Logo, a carta magna do Estado Brasileiro bem como a legislação infraconstitucional impõe a administração pública o dever de garantir o acesso a educação a todo cidadão brasileiro. Assim cabe ao Poder Executivo, por meio dos Institutos Federais de Educação, disponibilizar esse acesso ao direito a educação, do nível básico à pós-graduação, em diferentes modalidades, considerando o contexto local do mercado de trabalho.

Ao abordar a definição do papel do Estado, o conceito de Administração Pública divide-se em dois sentidos: em sentido objetivo, material ou funcional, ou seja, a Administração Pública pode ser definida como a atividade concreta desenvolvida pelo Estado, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração

Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribuiu o exercício da função administrativa do Estado (DI PIETRO, 2016).

O Doutrinador Hely Lopes Meireles (2016), por sua vez, define que

> "o estudo da Administração Pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados".

Ademais, em relação à expressão Administração Pública, há um consenso entre os doutrinadores de que exprime mais de um sentido. Uma das razões para o fato é a extensa gama de tarefas e atividades que compõem o objetivo do Estado. Outra é o próprio número de órgãos e agentes públicos incumbidos de sua execução. Exatamente por isso é que, para melhor precisar o sentido da expressão, divide-se sob a ótica dos executores da atividade pública, de um lado, e da própria atividade, de outro (CARVALHO FILHO, 2015).

Ao analisarmos a atuação da Administração Pública, é necessário recorrer à ciência política, pois, a política pública enquanto área de conhecimento e disciplina cujo objeto concentrava-se na análise da atuação do Estado e suas instituições (SOUZA, 2003).

Assim, política pública é definida como "o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, 'colocar o governo em ação' e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente) " (NATIVIDADE, *et al*, 2011, SOUZA 2003).

Ademais, o estudo das políticas públicas, incluindo os métodos de análise política (*policy analysis*), tem sido um dos campos que mais se desenvolveu nas ciências sociais durante últimas décadas. Nos anos 1950, a análise política ligou-se com a perspectiva que considera a política como um processo evolutivo, ordenado por meio de fases ou etapas sequenciais e distintas (RODRIGUES, *et al*, 2015).

Portanto, o conceito de administração pública, sob o prisma do Direito Administrativo, refere-se tanto aos órgãos que compõem o Estado como o conjunto de tarefas e serviços executados pelo Estado para o atendimento do interesse público, ou seja, o estudo da administração pública abarca os órgãos que compõe o Estado bem como a sua atuação na sociedade.

Vale ressaltar, que a atuação do estado nada mais é que a política pública, assim, ou seja, o mesmo objeto, administração pública, pode ser visto de diferentes pontos de vista. Para a ciência jurídica, esse conceito abarca o estado e sua atuação para garantir

os direitos do cidadão, ao passo que para as ciências políticas a atuação do estado se materializa em políticas públicas.

Neste sentido, Políticas públicas são como o Estado implantando um projeto de governo, por meio de programas e ações voltadas para setores específicos da sociedade (NATIVIDADE, OLIVEIRA, PEREIRA, 2011; HOFLING, 2001).

Ademais, Souza (2006) introduz a análise de política pública, como forma de conciliar conhecimento científico/acadêmico com a produção empírica dos governos, bem como a forma de estabelecer o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.

Além disso, a elaboração da política pública é afetada pela racionalidade limitada dos tomadores de decisão públicos (*policymakers*), pois essa limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional, ou seja, esta abordagem considera que a racionalidade dos tomadores de decisão públicos é sempre limitada por problemas tais como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, auto interesse dos próprios tomadores de decisão, entre outros (SOUZA, 2003).

Por outro lado, esta racionalidade também pode ter um efeito reverso, sendo maximizada até um ponto por meio da criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadrem o comportamento dos atores sociais e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios (NATIVIDADE, OLIVEIRA, PEREIRA, 2011; SOUZA 2003).

Além disso, toda atividade de avaliação é igual, podendo ser classificada em diferentes tipos, critérios, tais como o tempo necessário para sua realização de uma política pública, os objetivos a serem atingidos, quem as realiza, a natureza da política pública, a escala que assumem e a que alçada decisória são dirigidas (RODRIGUES, *et al*, 2015).

Contudo, a ênfase no racionalismo também pode ser prejudicial para a análise da política pública, pois esta necessita da incorporação de outras variáveis à formulação e à análise de políticas públicas, como por exemplo, as relações de poder e a integração entre as diferentes fases do processo de tomada de decisão, o que não teria necessariamente um fim ou um princípio.

Por isso que a análise de políticas públicas é um processo bem mais complexo, uma vez que precisaria incorporar outros elementos à sua formulação e à sua análise das

políticas públicas além das questões de racionalidade, como por exemplo, o papel das eleições, das burocracias estatais, dos partidos e dos grupos de interesse. (NATIVIDADE, *et al*, 2011; SOUZA, 2003)

Assim, a avaliação do processo político para mensuração da sua eficácia e eficiência e o seu papel em auxiliar os tomadores de decisão sobre a continuidade ou não de um programa de governo ou de uma política pública tem se tornado muito importante para o processo de planejamento e para a própria Administração Pública (RODRIGUES, *et al*, 2015).

Logo, a formulação de políticas públicas é um estágio pelo qual tomadores de decisão do Estado visam traduzir seus propósitos em plataformas eleitorais e estes em programas e ações de governo que produzirão efeitos na sociedade. A análise de política pública tem como finalidade avaliar se esses efeitos produzidos pelas políticas públicas atendem as necessidades dos cidadãos.

Expandido essa abordagem sobre políticas públicas, Frey (2000), diferencia a análise de política pública em três dimensões. *Polity* para denominar as instituições políticas, *politics* para os processos políticos e, *policy* para os conteúdos da política:

Assim, a dimensão institucional (*polity*) se refere à ordem do sistema político, e à estrutura institucional do sistema político-administrativo. O que na visão do Direito Administrativo, seria a primeira parte do conceito de Administração Pública.

No quadro da dimensão processual (*politics*) tem-se em vista o processo político, frequentemente de caráter conflituoso, no que diz respeito à imposição de objetivos, aos conteúdos e às decisões de distribuição.

A dimensão material (*policy*) refere-se aos conteúdos concretos, ou seja, a configuração dos programas políticos aos problemas técnicos e ao conteúdo material das decisões políticas.

Assim, a dimensão processual e a dimensão material equivaleriam a segunda parte do conceito de Administração Pública sob o prisma do Direito Administrativo.

Logo, essa diferenciação teórica de aspectos peculiares Administração Pública e Políticas Públicas, sob a perspectiva do Direito Administrativo e das Ciências Políticas, permitem uma reflexão de abordagens diferentes ciências que coexistem e se complementam.

3.3.2 Desenvolvimento Institucional Sustentável

A preocupação com a sustentabilidade na atuação das organizações não é recente. Muitas discussões sobre as operações e decisões organizacionais em relação à sustentabilidade vêm sendo discutidas desde a segunda metade do século XX.

A partir das décadas de 1960 e 1970, em razão das transformações sociais e culturais a nível mundial, o paradigma da consciência ambiental se consolidou como direitos de terceira dimensão e se constituiu como um dos valores fundamentais das organizações contemporâneas.

Nesse contexto, na década de 1980 marcou uma mudança de paradigma, pois neste momento houve uma mudança na perspectiva existente com relação aos gastos com proteção ambiental por parte de Estados e de empresas. As ações em sustentabilidade passaram a ser vistos não mais como custos, mas como investimentos no futuro.

Nessa perspectiva, Freitas (2012) ressalta que a ONU definiu por meio do Relatório de Brundtland chamado "*Our Common Future*" que o Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

A Constituição Federal, na vigência do art. 3º traz como um dos pilares do Estado Brasileiro a garantia do desenvolvimento nacional. Portanto, cabe à Administração Pública fomentar a atividade econômica de modo a conduzir o país a um nível de desenvolvimento adequado e suficiente para garantir um mínimo existencial a todos os cidadãos brasileiros.

Assim, a atividade econômica no Estado brasileiro deve ser exercida com responsabilidade, de modo a permitir que as futuras gerações, não sejam prejudicadas, motivo pelo qual a Constituição Federal dispõe no art. 225 que:

> "Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações".

Assim, a incorporação da sustentabilidade na Administração Pública, prevista em nossa Carta Magna, tem se convertido em um dever que o Estado brasileiro tem em ser um agente indutor de mudanças na cadeia produtiva e na sociedade.

Assim, as organizações públicas deverão incorporar a sustentabilidade em todas as suas operações, no processo de tomada de decisão e atuar como um vetor de mudança de comportamento na sua cadeia de valor.

Vale ressaltar que diante dos problemas socioambientais desencadeados pelas decisões tomadas dentro e fora das organizações, o desafio de alcançar a sustentabilidade no gerenciamento das organizações deve consideraras três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental, também conhecidas como *triple bottomline* (MAIA e PIRES, 2011).

Assim, a dimensão ambiental da sustentabilidade se materializa no âmbito das organizações em as atividades voltadas a economizar os recursos naturais disponíveis, como por exemplo, conservar água e energia, reciclagem dos resíduos sólidos e reutilização de materiais. Isso resulta na melhor utilização das capacidades de produção disponíveis, contribuindo para a melhoria na taxa de crescimento e com a sustentabilidade do ambiente deste crescimento (PEDON, 2013).

Desta forma, ao tomarmos como referência o ambiente de operações do IFRO, temos, por exemplo, a utilização de critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios realizados, o desenvolvimento de projetos de coletas seletivas solidárias, o estímulo ao consumo racional de água e energia elétrica são ações desenvolvidas nesta dimensão da sustentabilidade.

Ademais, a dimensão social refere-se também ao capital humano, comunidade, sociedade como um todo, se materializando na necessidade de pagamentos de salários justos e adequados à legislação trabalhista em vigor, além de proporcionar outros aspectos como benefícios sociais e programa de qualidade de vida visando o bem-estar dos colaboradores (ELKINGTON, 2012; ÁVILA, *et al*, 2016).

Assim, sustentabilidade numa perspectiva social, considerando o ambiente de operações do IFRO refere-se, por exemplo, ao tratamento que a organização tem com seus servidores, com seus stakeholders, com a comunidade no entorno de suas instalações, a oferta dos programas de extensão e cursos de Formação Inicial Continuada (FIC) visando atender de forma mais rápida as demandas locais das comunidades no entorno dos *campi* do IFRO, se os alunos egressos estão obtendo empregabilidade no mercado de trabalho.

A sustentabilidade em uma perspectiva econômica relaciona-se à preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e à limitação do uso dos recursos não renováveis (SACHS, 2004; ELKINGTON, 2012; ÁVILA, *et al*, 2016).

Assim, no caso do ambiente de operações do IFRO, essa dimensão da sustentabilidade refere-se, por exemplo, na questão da responsabilidade fiscal e austeridade na execução orçamentária e financeira, das aquisições públicas, bem como o

impacto que suas ações de ensino, pesquisa e extensão geram nas comunidades no entorno dos campi, como por exemplo, se a atuação institucional contribuiu com desenvolvimento da economia local a partir da contratação de fornecedores locais.

Portanto, observou-se que a sustentabilidade não se relaciona somente a perspectiva ambiental, é necessário ter uma visão mais ampla e sinérgica das dimensões que constituem o conceito de sustentabilidade.

Assim, ao considerar a definição multidimensional do conceito de percebe-se que a construção de uma sociedade sustentável é um grande desafio para o século XXI. As decisões e ações da humanidade em relação à sustentabilidade determinarão seu futuro e o das próximas gerações (MAIA e PIRES, 2011).

3.3.3 Planejamento Estratégico e a Matriz TOWS

Na década de 1950, as organizações começaram a se preocupar com o ambiente externo, no qual estavam inseridas. Era necessário adequara oferta de produtos e o às necessidades do mercado ao qual se destinavam. Neste contexto, o planejamento estratégico surge como a solução deste problema. Nos anos subsequentes, houve um aprimoramento rápido e radical sobre qual seria realmente a natureza do problema de adequação ao ambiente e de quais deveriam ser os procedimentos para atuar sobre tais problemas (ANSOFF, 1990. MIGLIATO e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Para planejar estrategicamente se faz necessário estabelecer de forma preliminar um modo de pensar estratégico (MINTZBERG, 2003; FERREIRA, *et al* 2011). Ademais o pensamento estratégico é um processo sistemático de olhar as informações cuidadosamente, objetivando a criação da estratégia organizacional (PORTER, 2005; FERREIRA, *et al*, 2011).

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos (MAXIMIANO.2000).

O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constantes modificações, pois, em virtude de mudanças que ocorrem permanentemente no ambiente externo da organização, o planejamento estratégico oportuniza insights debates e decisões que evidenciam o ambiente externo com respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização (FERREIRA, *et al*, 2011).

Além disso, planejamento estratégico deve ser orientado para o futuro em virtude do horizonte temporal, que é de longo prazo, pois o seu horizonte temporal é longo. Vale ressaltar que o planejamento é um processo que abrange toda a organização nos seus diversos aspectos visando captar, num esforço coordenado, a capacidade e potencialidade da organização, assim como obter a participação de todas as áreas da organização (FERREIRA, *et al*, 2011).

Ademais, o planejamento estratégico é um processo que proporciona debates e construção de propostas a partir da multiplicidade de opiniões, necessidades e interesses, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso o planejamento estratégico deve servir como um instrumento norteador para o alcance de um futuro desejado para a instituição, estabelecendo assim quais providências a serão tomadas pelo gestor nas situações em que se quer modificar no futuro (FERREIRA, *et al*, 2011).

Quadro7 - Evolução do conceito de planejamento segundo Kwasnicka.

Autor	Definição
Igor Ansoff (1965). Corporate Strategy	Seu Conceito de sinergia serviu para justificar fusão e aquisição gerando o conceito de estratégia competitiva
George Steiner (1979) Strategic Planning	Estratégia é o que falta a alta administração faz de grande importância para a organização
Keneth Andrews (1980)	Estratégia é o poder de decisão da empresa que determina objetivos, procedimentos e planos e define a amplitude que os negócios da empresa devem atingir.
Michael Porter (1980) Competitive Strategy	Vantagem competitiva é ter mais força do que nossos competidores. Estratégia de posicionamento perante cinco fatores que movem a competição.
Kenichi Ohmae (1982) The mind of strategist	A estratégia traz vantagens competitivas pela modificação de forças em relação ao concorrente e introduz o conceito de pensamento estratégico.
Henry Mintzberg (1994) The rise and fall of strategic planning	A estratégia é a perspectiva, a visão, a direção. É a posição que reflete a decisão de oferecer um produto ou serviço em um mercado.
Michael Porter (1996) What is strategy?	Estratégia competitiva é "ser diferente". Escolher um conjunto diferente de atividades para oferecer um mix único de produtos. É diferenciação, é posição competitiva.

Fonte: KWASNICKA, 2009.

O quadro 2 demonstra a evolução do conceito de planejamento, no âmbito da Teoria das Organizações, do período após a segunda guerra mundial aos anos 1990, momento em que foi percebida a necessidade de conhecer o ambiente e formular uma estratégia e obter uma vantagem competitiva na indústria.

Neste contexto, a Matriz TOWS é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento das oportunidades e ameaças externas com as forças e fraquezas internas de uma nação, território, indústria ou empresa. Assim, o desenvolvimento de estratégias alternativas requer uma análise sistemática das forças e fraquezas que por sua vez operam em um vasto ambiente externo que apresenta ameaças, mas também proporciona oportunidades ao próprio sistema (WEIHRICH, 1982. CARVALHO, *et al*, 2011).

A Matriz SWOT é utilizada para formular uma estratégia institucional levando-se em consideração os fatores *threats* (ameaças) e *opportunities* (oportunidades) e *weaknesses* (fraquezas) e *strengths* (forças). Contudo, a Matriz TOWS ainda que composta pelos mesmos fatores da matriz SWOT, sua análise parte dos fatores externos aos fatores internos para construir os cenários possíveis onde a estratégia será implementada, delineando assim os modelos de estratégia para cada cenário. (WEIHRICH, 1982. CARVALHO, *et al*, 2011).

Assim, é possível elaborar quatro modelos de opções estratégicas levando em consideração o cruzamento entre Forças e Oportunidades (SO), Forças e Ameaças (ST), Fraquezas e Oportunidades (WO), Fraquezas e Ameaças (WT). Logo, percebe-se que finalidade do cruzamento desses fatores é perceber os possíveis cenários da estratégia e antever formas de contornar as debilidades e ameaças utilizando as forças e oportunidades disponíveis.

4. ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesta seção apresentam-se os aspectos metodológicos do estudo visando demonstrar como foi efetuada a análise da situação-problema de forma a respaldar as proposições a serem efetuadas.

A Pesquisa é um estudo de caso, com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Para pesquisa de dados primários foram aplicados questionários com escala *likert*.

Também foi realizada pesquisa documental com a finalidade de analisar documentos internos e legislações aplicadas ao IFRO, bem como a utilização de planilhas de *Excel* e de softwares livres como o *Google Forms*.

O respaldo teórico de base geral está explicitado na seção anterior, no entanto, para sustentar a análise do processo de elaboração do PDI 2014 – 2018 do IFRO, tem-se nos preceitos e técnicas da matriz TOWS proposta por WEIHRICH (1982) e outros estudos teórico-empíricos que utilizaram a matriz como suporte da análise da pesquisa.

4.1 Metodologia

Este capítulo tem como objetivo descrever o plano da pesquisa por meio de etapas que indicam como ela será desenvolvida. Sendo assim foram realizadas as etapas de delineamento da pesquisa, dimensionamento, processo de coleta de dados, definição operacional e constitutiva das variáveis e análise dos dados.

4.1.1 Delineamento da pesquisa

Pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho de conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS, MARCONI. 2010)

Com relação à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois há um interessado da instituição pesquisada na utilização de maneira prática dos conhecimentos (DE SOUZA, 2015), ou seja, no caso em tela, o Instituto Federal de Rondônia.

Ademais, quanto ao objetivo da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, torna-lo mais explícito. Este tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulam a compreensão (GIL, 2002). Assim, o presente trabalho tem como objeto de avaliar do plano de desenvolvimento institucional do Instituto Federal de Rondônia 2014-2018.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, foram utilizados a revisão bibliográfica, a pesquisa documental, levantamento e o estudo de caso.

A revisão Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos (GIL, 2002). Para a realização da pesquisa, será realizada a revisão bibliográfica acerca dos temas Administração Pública, Políticas Públicas, Desenvolvimento Institucional Sustentável e Planejamento Estratégico, bem como pesquisa documental em legislações e documentos institucionais que versam sobre a temática do presente trabalho.

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos que são denominados fontes primárias (LAKATOS e MARCONI, 2010). Assim, a pesquisa documental, por sua vez, se deu a partir da utilização de leis e regulamentos institucionais que contribuíram para conhecer o fato na instituição pesquisada.

Vale ressaltar que enquanto na pesquisa documental os documentos são uma fonte rica e estável de dados que permitem acompanhar a evolução histórica de um determinado fenômeno (GIL, 2002).

No caso em tela, foi realizada pesquisa documental em leis e normativos internos, além de dados levantados e registrados pela Diretoria de Planejamento da Reitoria e comissões locais de planejamento nos *campi* do IFRO.

A pesquisa também se enquadra como estudo de caso, pois a pesquisa está focada em uma organização específica e buscou analisar informações e propor uma possível resolução do questionamento da pesquisa (DE SOUZA, 2015).

Assim, o presente trabalho é também um estudo de caso pois consiste no aprofundamento de um objeto de maneira que permita seu amplo conhecimento sobre o fato (GIL, 2002).

Quanto à abordagem do questionamento de pesquisa, trata-se de uma abordagem qualitativa, pois a pesquisa utilizará uma análise profunda entre as variáveis e o fato objeto de estudo (DE SOUZA, 2015).

Quanto a tipologia de amostras, a pesquisa utilizou amostra não-probabilística, por acessibilidade, em razão da facilidade de acesso a população, no caso, foram consultados membros que compõem o Colégio de Dirigentes (CODIR) que é um órgão de decisão colegiado composto pelo Reitor, os Pró-Reitores e Diretores Gerais dos *campi* do IFRO.

4.1.2 Dimensionamento da pesquisa

A dimensão geral da pesquisa abrange o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Reitoria e *campi*. Em relação aos dados primários, foi aplicado um questionário em escala *likert* composto por 15 questões, sendo 3 questões abordando respectivamente as dimensões econômica, social, ambiental, legal e da política pública. Este questionário foi aplicado a 12 membros do CODIR que responderam um questionário.

O questionário foi enviado via e-mail e aplicado pela internet em ferramenta *open source Google forms*. Vale aduzir que a ferramenta foi configurada de forma a não permitia a identificação do consultado, pois a identificação do sujeito da pesquisa poderia induzi-lo a não responder negativamente as questões, o que comprometeria a análise dos dados, além de poder causar constrangimento ao consultado.

A finalidade do questionário foi a de triangular dados referentes à avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI a partir da percepção dos consultados por meio da avaliação dos fatores de sustentabilidade elencados no passo 03 da matriz TOWS.

Foram analisados também dados secundários coletados pela Diretoria de Planejamento da Reitoria do IFRO e comissões locais de planejamento dos campi na construção de matrizes SWOT no processo de revisão do PDI 2014-2018 do IFRO.

Esses dados secundários referem-se à percepção que discentes, servidores e cidadãos da comunidade do entorno dos campi versava sobre pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, estratégias utilizadas. Também foram analisados dados secundários decorrentes do relatório de auto avaliação institucional do IFRO no ano de 2016.

4.2. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.2.1 Considerações sobre o PDI do IFRO a partir da metodologia da Matriz TOWS.

O PDI do IFRO observa a estrutura prevista pelo art. 16 do decreto 5773/2016 que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais do sistema federal de ensino, exige uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI. Ou seja, o PDI do IFRO atende a forma prevista na legislação que determina a existência de 10 capítulos, a saber:

1. Perfil Institucional;
2. Projeto Pedagógico Institucional – PPI;
3. Cronograma de implantação e desenvolvimento de da instituição e dos cursos (presencial e a distância);
4. Perfil do corpo docente;
5. Organização administrativa da IES;
6. Política de atendimento aso discentes
7. Infraestrutura;
8. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional;
9. Aspectos Financeiros e Orçamentários
10. Anexos.

Porém, no tocante aos passos propostos por Weihrich (1982) na Matriz TOWS detectou-se que que as informações contidas no PDI atendem parcialmente ao passo 01 pois o PDI apresenta informações referente ao perfil da instituição como o tipo de negócio, o domínio geográfico da instituição e a orientação à gestão de topo, contudo os passos 02, 03, 05, 06 e 07 da Matriz TOWS não foram contemplados no bojo do PDI.

Com relação ao passo 04 da Matriz TOWS, o PDI do IFRO traz nos capítulos 01, 02, 05 e 06 informações referentes ao gerenciamento da instituição, os objetivos gerais e específicos das pró-reitorias, diretorias sistêmicas e da Reitoria, a composição das pró-reitorias, diretorias sistêmicas e dos órgãos colegiados de tomada de decisão. O capítulo 08 traz no seu bojo a descrição da política de avaliação institucional, realizada por meio da comissão própria de avaliação (CPA), na forma da lei nº 10.861/2004 que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.

Além disso, os capítulos 07 e 09 do PDI do IFRO trazem a estratégia para o desenvolvimento de investimento na infraestrutura, planilha de medição das obras previstas para o quinquênio 2014-2018, bem como da gestão econômico-financeira da instituição, considerando os instrumentos de planejamento definidos pela Constituição Federal, e a previsão orçamentária para o período de vigência do PDI.

Vale ressaltar que a previsão orçamentária define diretrizes para o controle da execução orçamentária e financeira da Reitoria e dos Campi bem como da revisão do valor orçado para cada ano de vigência corrigido pelo índice de preços ao consumido amplo (IPCA) que é medido mensalmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

4.2.2 A aplicabilidade da Matriz TOWS no IFRO

A Matriz TOWS é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos, Oportunidades (O) e Ameaças (T), e os fatores internos, Forças (S) e Fraquezas (W), seja de uma nação, região, território, Indústria ou Empresa (WEIHRICH, 1982). Esta análise da Matriz TOWS é uma variante da Análise SWOT. As matrizes TOWS e SWOT são siglas para arranjos diferentes dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Os fatores internos e externos são dinâmicos, passíveis de várias transformações, logo estes fatores (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) são apresentados numa determinada Matriz TOWS, diz respeito apenas a momentos particulares no tempo, o que exige a repetição do diagnóstico, para que seja possível acompanhar e corrigir a evolução do posicionamento competitivo (WEIHRICH, 1982).

Assim, ao analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades), e seu ambiente interno (pontos fortes/forças e fraquezas/pontos fracos), é possível utilizar essas técnicas para pensar sobre a estratégia de toda a sua organização, um departamento ou uma equipe, um processo, uma campanha de marketing, e outros (LEITÃO, DEODATO, WEIHRICH, 1982).

A análise TOWS ajuda a obter uma melhor compreensão das opções estratégicas. Vale ressaltar que a "estratégia" é a arte de determinar como a instituição vai lidar com os imperativos ambientais. (LEITÃO, DEODATO, WEIHRICH, 1982). A aplicabilidade desta matriz na concepção de Weihrich (1982) se dá em 7 (sete) passos. A saber:

<table>
<tr><th colspan="4">Quadro 8 - A matriz TOWS segundo WEIHRICH, 1982</th></tr>
<tr><td colspan="4">Passo 1: Prepare um perfil da empresa: (a) tipo de negócio, (b) Domínio geográfico, (c) situação da concorrência, (d) Orientação Gestão de Topo</td></tr>
<tr><td>Fatores internos
Fatores externos</td><td colspan="3">Passo 4: Prepare uma auditoria (forças e fraquezas) em: (a) Gestão e Organização, (B) Operações, (c) Finanças, (d) Marketing, (e) Outros</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Passo 2: Identificar e Avaliar os seguintes fatores:
(A) Econômico;
(B) Social;
(C) Político;
(D) Demográfico;
(E) Os produtos e tecnologia;
(F) Mercado e Concorrência
Passo 3: Prepare uma previsão, fazer previsões e avaliações do futuro.</td><td>Passo 5: Desenvolver alternativas
Passo 6: Faça escolhas estratégicas. Considerar estratégias, táticas de ação As etapas 1 a 6 teste para consistência. Prepare também planos de contingência (passo 7)</td><td>Lista de forças internas(S)
(1)</td><td>Lista de fraquezas internas(W)
(1)</td></tr>
<tr><td>Liste as oportunidades externas (O): (considere os riscos também)
(1)</td><td>SO: Maxi-Maxi</td><td>WO: Mini-Maxi</td></tr>
<tr><td>Liste ameaças externas (T):
(1)</td><td>ST: Maxi-Mini</td><td>WT: Mini-Mini</td></tr>
</table>

Fonte: Weihrich, 1982.

O passo 1 tem como objetivo traçar um perfil da organização em questão, por meio do levantamento do tipo de negócio realizado, da análise da sua participação no mercado (domínio geográfico), da situação dos concorrentes no mercado e ainda analisando as diretrizes da Instituição, buscando detectar situação atual da organização.

O passo 2 objetiva identificar do ambiente externo ao analisar diversos fatores: econômico; social; político; demográfico; produtos, tecnologia; mercado e concorrência, já o passo 3 é o momento que ocorre a elaboração de projeções e avaliações do futuro da organização.

No passo 4 é necessário trabalhar com a elaboração de uma auditoria interna, no sentido de compreender forças e fraquezas da Instituição, com foco nas áreas de operação da instituição. O passo 5, por sua vez, é o que ocorre a formulação de estratégias alternativas, bem como táticas e outras ações.

No passo 6 há uma avaliação no que se refere a escolha da estratégia mais adequada, além de realizar o teste de consistência das mesmas. E, por fim, no passo 7 contempla a preparação de planos de contingência, ou seja, alternativas às estratégias propostas.

Logo, com estas informações é possível enumerar todas as forças e fraquezas internas da organização assim como as oportunidades e ameaças externas, para serem combinadas nos quadrantes SO, ST, WO e WT, a saber:

- Pontos Fortes e Oportunidades (SO) – Neste modelo a estratégia consiste em utilizar seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades. Isso pode ocorrer por meio do relacionamento entre cada um dos pontos fortes

encontrados com uma das oportunidades vislumbradas. É o cenário mais favorável a implementação da estratégia.

- Forças e Ameaças (ST) – Consiste em explorar pontos fortes para mitigar ou evitar ameaças. Essa estratégia é resultante do cruzamento entre os pontos fortes identificados com as ameaças encontradas no ambiente externo. Assim é necessário maximizar os pontos fortes enquanto minimizam-se as ameaças.
- Fraquezas e Oportunidades (WO) – Neste modelo é necessário aproveitar as oportunidades para superar seus pontos fracos. Isso se dá por meio do reconhecimento dos pontos nevrálgicos da instituição para que se possa aproveitar as oportunidades visando a redução ou anulação das deficiências.
- Fraquezas e Ameaças (WT) – Neste modelo a estratégia objetiva minimizar fraquezas e evitar ameaças. É o cenário mais desfavorável para a implementação de uma estratégia, pois é imprescindível desenvolver uma estratégia que vise a superar e/ou anular pontos fracos e ameaças. Esta é uma posição que a organização deve evitar com muito empenho.

Vale ressaltar que tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo são dinâmicos, passíveis de várias mudanças causadas por contingências diferentes, por isso é necessário elaborar várias matrizes TOWS em diferentes momentos para que acompanhe a sequência histórica. (WEIHRICH, 1982. CARVALHO, LEITÃO, SILVA, 2009. PEDON, 2013).

Portanto, a formulação de alternativas estratégicas decorre da análise da interação dos quadrantes, a saber:

a) MAXI-MAXI (SO): Sugestão de medidas que potencializam o cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades detectadas no ambiente externo;
b) MINI-MAXI (WO): Apresentação de medidas que permitam ultrapassar os pontos fracos da região reinterpretando as oportunidades proporcionadas pelo ambiente externo;
c) MAXI-MINI (ST): Elaboração de medidas que sustentem um melhor aproveitamento dos pontos fortes em face às ameaças detectadas no ambiente externo;

d) MINI-MINI (WT): Medidas que permitam minimizar as fraquezas detectadas que podem ser agravadas com as ameaças oriundas do ambiente externo.

Sendo assim, para analisar a estratégia serão consideradas as seguintes variáveis.

Quadro 9 - Variáveis e Definições Constitutivas e Operacionais

Variável	Definição Constitutiva	Definição operacional
Dimensão econômica	Abarca as atividades voltadas a economizar os recursos disponíveis (SACHS,2004. PEDON, 2013).	Austeridade como diretriz dos processos de execução orçamentária e financeira orientados para a estratégia.
Dimensão social	Refere-se também ao capital humano, comunidade, sociedade como um todo (ELKINGTON,2012. ÁVILA, MADRUGA, BEURON, ENDE, DUARTE, 2016).	Relacionamento com a comunidade acadêmica, com fornecedores, com as comunidades da área de abrangência e com outras instituições públicas, privadas.
Dimensão ambiental	Relaciona-se à preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis e à limitação do uso dos recursos não renováveis (SACHS, 2004. ELKINGTON,2012. ÁVILA, MADRUGA, BEURON, ENDE, DUARTE, 2016).	Desenvolvimento de ações fomentando o consumo racional dos recursos disponíveis bem como a mitigação dos impactos da atuação institucional.
Dimensão legal	O Art. 37, Caput, da CRFB/1988 determina que a atuação da Administração Pública esteja em acordo com a legislação vigente, ou que seja autorizada por previsão legal, caso contrário, essa ação não terá validade.	Atendimento aos imperativos legais decorrentes de normas internas e externas que influenciam direta ou indiretamente a execução das ações institucionais.
Políticas Públicas	Conjunto de ações articuladas com recursos próprios (financeiros e humanos), visando atingir determinados objetivos, envolve uma dimensão temporal (duração) e alguma capacidade de impacto. (NATIVIDADE, OLIVEIRA, PEREIRA, 2011. SOUZA, 2003. DI PIETRO, 2016)	Análise do cenário da EPCT no Estado de Rondônia como um conjunto de ações e projetos, visando atingir objetivos pré-determinados no PDI 2014-2018 do IFRO.

Fonte: Elaborado a partir de Weihrich (1982).

O quadro 4 traz em seu bojo as variáveis ambientais que serão utilizadas no passo 02 de análise de ambiência externa propostas por Weihrich na Matriz TOWS, as definições dos conceitos de Estratégia de Maximiano; das dimensões de sustentabilidade econômica, social e ambiental proposto por Sachs *et al;* do princípio da legalidade, na forma do art. 37 da CRFB/88; e a definição de políticas públicas, conforme definições de Souza *et al;* aplicados ao ambiente de operações do IFRO.

Quadro 10 - Matriz TOWS Adaptada ao IFRO

Passo 01: Perfil Institucional - (a) Estrutura organizacional,(b) Localização geográfica (c) Possíveis Competidores (d) Diretrizes nacionais			
Passo 04: Prepare uma Auditoria (forças e fraquezas) em: (a) Coordenação e organização das atividades. (b) Planos e metas a serem seguidos (c) Controle orçamentário e financeiro (d) Acompanhamento dos processos internos (e) Percepção de valor pelo público de interesse.			
Passo 2 **Identificar e avaliar os seguintes fatores:** **(A) Econômico;**	Passo 5: Desenvolver alternativas Passo 6: Faça Escolhas estratégicas Etapas1 a 6. Teste de consistência e preparação de planos de contingência	**Lista de forças internas (S)**	**Lista de fraquezas internas (W)**

(B) Social; **(C) Ambiental;** **(D) Legal;** **(E) Políticas Públicas.** **Passo 3** **Prepare uma previsão e uma avaliação do futuro.**	**Lista de Oportunidades externas (O)**	**SO: MAXI-MAXI**	**WO: MINI-MAXI**
	Lista de Ameaças externas (T)	**ST: MAXI-MINI**	**WT: MINI-MINI**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Matriz TOWS aplicada ao IFRO traz poucas adaptações considerando a realidade da Administração Pública. Assim, a primeira adaptação é no passo 01 que ao invés de analisar " (a) tipo de negócio, (b) Domínio geográfico, (c) situação da concorrência, (d) Orientação Gestão de Topo", pois serão avaliados " (a) estrutura organizacional, (b) localização geográfica, (c) possíveis competidores, (d) diretrizes nacionais" considerando que o IFRO é uma Autarquia Federal executora da Política Pública de EPCT no Estado de Rondônia.

A segunda adaptação é no passo 01 pois ao invés de se analisar " (a) Econômico, (b) Social, (c) Político, (d) Demográfico, (e) os produtos e tecnologia, (f) Mercado e Concorrência", pois serão considerados como fatores "(a) Estratégia, (b) Econômico, (c)Social, (d)ambiental, (e) Legal e (f) Políticas Públicas" haja vista que a finalidade dessa alteração é considerar na análise da ambiência externa do IFRO as dimensões de Sustentabilidade (Social, Econômico e Ambiental) proposto por Sachs(2004).

A terceira e última adaptação é no passo 4 pois ao invés de realizar "Passo 04: Prepare uma auditoria (forças e fraquezas) em: (a) Gestão e Organização, (B) Operações, (c) Finanças, (d) Marketing, (e) Outros", considerando o ambiente de operações da administração pública no qual o IFRO opera, será considerado para o Passo 04 "Prepare uma Auditoria (forças e fraquezas) em: (a) Coordenação e organização das atividades. (b) Planos e metas a serem seguidos (c) Controle orçamentário e financeiro (d) Acompanhamento dos processos internos (e) Percepção de valor pelo público de interesse".

Assim, a partir destes ajustes, será possível atingir o terceiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, a Matriz TOWS proporcionará a gestão do IFRO a construção de cenários para a implementação de uma estratégia institucional a partir de uma visão da ambiência externa para a ambiência interna, permitindo assim a construção de um diagnóstico e definição de possíveis cenários para diferentes estratégias institucionais.

Passo 01 - Perfil Institucional

- **Tipo de Negócio**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) criada por meio da Lei Federal nº 11.892/2008 a partir da fusão da Escola Técnica de Rondônia e da Escola Agrotécnica de Colorado do Oeste

O IFRO possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica, equiparado às universidades federais. É uma instituição especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, atuando da educação básica à educação superior, pesquisa e no desenvolvimento de produtos em estreita articulação com a sociedade.

São marcos históricos da implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia:

- 1993 – Criação da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste através da Lei N° 8.670, de 30/06/1993;
- 1993 – Criação da Escola Técnica Federal de Porto Velho, pela Lei N° 8.670, de 30/06/93, A escola não foi implantada;
- 1993 – Criação da Escola Técnica Federal de Rolim de Moura, pela Lei N° 8.670, de 30/06/93. A escola não foi implantada;
- 2007 – Criação da Escola Técnica Federal de Rondônia, pela Lei N° 11.534, de 25/10/07, com unidades em Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná e Vilhena;
- 2008 – Autorização de funcionamento da Escola Técnica Federal de Rondônia Unidade de Ji-Paraná, por meio da Portaria N° 707, de 09/06/08;
- 2008 - Criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, por meio da Lei N° 11.892, de 29/12/08.

➢ **Domínio Geográfico do IFRO**

O IFRO possui nove unidades, em Porto Velho estão a Reitoria e os campi Porto Velho Calama e Porto Velho Zona Norte. Ademais, no interior de Rondônia, o IFRO possui campi em Ariquemes, Cacoal, Colorado do Oeste, Guajará-Mirim, Jaru, Ji-Paraná, Vilhena e 25 polos de educação a distância no estado de Rondônia.

➢ **Situação da concorrência**

O IFRO, nos termos da Lei nº 11.741/2008, possui a prerrogativa de atuar na educação básica e superior, em diferentes níveis e modalidades do ensino, atuando em diversos eixos tecnológicos e áreas de conhecimentos.

Além disso, desenvolve programas de pesquisa e extensão voltados para a produção cultural, empreendedorismo, cooperativismo, inovação e transferência de tecnologias com ênfase no desenvolvimento da sociedade regional e na preservação do meio ambiente.

Considerando que o IFRO atua em na educação básica e na educação superior, para cada segmento teremos concorrentes distintos. Em relação à oferta de educação profissional e tecnológica na educação básica, são concorrentes do IFRO as escolas do Sistema S e as instituições de ensino privadas. No que se refere à oferta de educação superior e pós-graduação, são concorrentes do IFRO a Universidade Federal de Rondônia e as instituições de ensino privadas.

Tabela 3 – Instituições de Ensino Superior sediadas no Estado de Rondônia (2012)

Município (Sede)	Nome da IES	Esfera Adm.
ARIQUEMES	FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE	PRIVADA
ARIQUEMES	FACULDADES INTEGRADAS DE ARIQUEMES	PRIVADA
ARIQUEMES	INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE RONDÔNIA	PRIVADA
CACOAL	FACULDADE DE CIÊNCIAS BIOMÉDICAS DE CACOAL	PRIVADA
CACOAL	FACULDADES INTEGRADAS DE CACOAL	PRIVADA
COLORADO DO OESTE	FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE COLORADO DO OESTE	PRIVADA
JARU	FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE JARU	PRIVADA
JI-PARANA	CENTRO UNIVERSITÁRIO LUTERANO DE JI-PARANÁ	PRIVADA
JI-PARANA	FACULDADE PANAMERICANA DE JI-PARANÁ	PRIVADA
OURO PRETO DO OESTE	FACULDADE DE INFORMÁTICA DE OURO PRETO DO OESTE	PRIVADA
OURO PRETO DO OESTE	FACULDADE DE OURO PRETO DO OESTE	PRIVADA
PIMENTA BUENO	FACULDADE DE PIMENTA BUENO	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE CATÓLICA DE RONDONIA	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E DE TECNOLOGIA	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE DE EDUCAÇÃO DE PORTO VELHO	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE DE PORTO VELHO	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE DE RONDÔNIA	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE DE TECNOLOGIA SÃO MATEUS	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE INTERAMERICANA DE PORTO VELHO	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE METODISTA DE TEOLOGIA E CIÊNCIAS HUMANAS DA AMAZÔNIA	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE METROPOLITANA	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADE SÃO LUCAS	PRIVADA
PORTO VELHO	FACULDADES INTEGRADAS APARÍCIO CARVALHO	PRIVADA
PORTO VELHO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	FEDERAL
PORTO VELHO	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA	FEDERAL
PORTO VELHO	INSTITUTO LUTERANO DE ENSINO SUPERIOR DE PORTO VELHO	PRIVADA
ROLIM DE MOURA	FACULDADE DE ROLIM DE MOURA	PRIVADA
ROLIM DE MOURA	FACULDADE SÃO PAULO	PRIVADA
VILHENA	FACULDADE DA AMAZÔNIA	PRIVADA

VILHENA	FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CULTURA DE VILHENA	PRIVADA
VILHENA	FACULDADE AVEC DE VILHENA	PRIVADA

Fonte: Ministério da Educação - Censo da Educação Superior 2012, IFRO, 2016

A tabela 3 traz a relação das instituições de ensino superior sediadas no estado de Rondônia, de acordo com o último censo da educação superior realizado em 2012. Segundo dados do MEC, 31 instituições de ensino superior estão em atividades no estado. Além disso, as instituições listadas estão situadas em municípios que possuem um campus do IFRO ou em cidades que estão situadas num raio de até 100 quilômetros de um campus do IFRO, sendo 29 instituições privadas e uma universidade federal. O município que concentra a maior quantidade de instituições é Porto Velho com 17 instituições em atividades.

- **Orientação da gestão de topo**

O IFRO apresenta como Missão "promover educação científica e tecnológica de excelência no Estado de Rondônia voltada à formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento e a sustentabilidade da sociedade" (IFRO, 2014).

O IFRO tem como visão "tornar-se padrão de excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de Ciência e Tecnologia" (IFRO, 2014).

Os valores que nortearão as atividades as do IFRO são o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito à diversidade, à transparência, à excelência e à determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão e atos consonantes com os preceitos da ética pessoal e profissional, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação e com os ideais de sustentabilidade social e ambiental (IFRO, 2014)

Passo 02 - Identificação e avaliação fatores ambientais

- **Fatores econômicos**

Tabela 4 – Produto Interno Bruto (PIB), PIB per Capita e Valor Adicionado por setor – 2013

Município	PIB (R$ mil)	Posição *	PIB per capita (R$)	Posição *	VA Agropecuária (R$ mil)	VA Indústria (R$ mil)	VA Serviços (R$ mil)	VA Impostos (R$ mil)
Porto Velho	11.464.619	1	23.638,78	3	274.559	2.722.452	6.909.147	1.558.462
Ji-Paraná	2.322.850	2	18.143,58	10	98.492	342.741	1.568.697	312.920
Vilhena	1.974.911	3	22.512,01	5	75.335	401.981	1.234.265	263.331
Ariquemes	1.778.919	4	17.566,27	11	93.254	358.845	1.143.768	183.052
Cacoal	1.415.053	5	16.480,36	16	140.665	144.127	979.888	150.374
Jaru	1.063.162	6	19.122,65	7	123.108	169.812	661.566	108.676
Rolim de Moura	920.736	7	16.632,70	15	69.487	189.478	579.466	82.304
Pimenta Bueno	767.795	8	20.785,48	6	58.423	138.682	458.458	112.232
Guajará-Mirim	767.600	9	16.774,11	13	28.248	28.084	553.268	158.000
Ouro Preto do Oeste	553.230	10	13.796,60	22	92.050	48.600	372.727	39.853
Buritis	426.171	11	11.658,34	40	102.263	32.713	265.460	25.736
Espigão D'Oeste	421.711	12	13.303,62	26	86.787	51.800	250.555	32.569
Machadinho D'Oeste	397.088	13	11.143,82	44	88.179	46.438	242.728	19.742
São Miguel do Guaporé	395.297	14	16.701,73	14	90.982	71.863	205.323	27.128
Cerejeiras	341.314	15	18.918,80	8	45.183	20.588	224.252	51.291
Alta Floresta D'Oeste	340.407	16	13.231,01	29	110.867	21.072	192.078	16.390

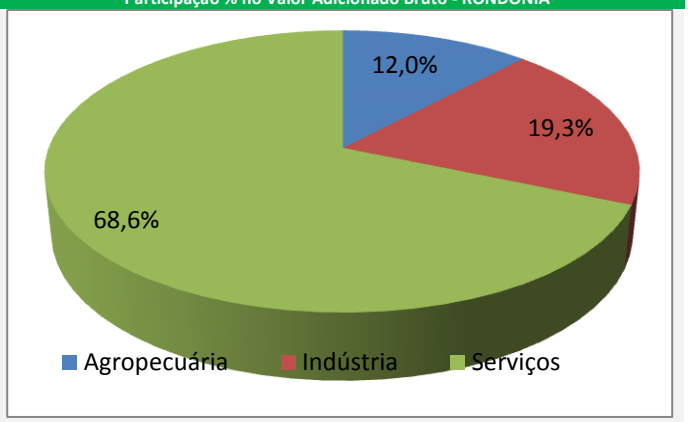
Candeias do Jamari	327.835	17	14.270,46	20	44.598	105.016	165.355	12.866
Nova Mamoré	307.892	18	11.739,50	39	99.811	22.876	171.179	14.025
Itapuã do Oeste	293.061	19	30.334,43	2	32.023	33.093	187.383	40.561
Presidente Médici	292.767	20	12.719,62	36	67.691	26.097	177.960	21.020
Cujubim	249.192	21	12.838,31	35	32.985	79.202	127.434	9.570
São Francisco do Guaporé	245.293	22	13.429,68	23	87.716	11.424	134.002	12.152
Colorado do Oeste	242.168	23	12.619,50	37	51.051	24.012	151.096	16.009
Nova Brasilândia D'Oeste	229.122	24	10.693,14	50	56.952	13.240	145.591	13.339
Chupinguaia	225.640	25	23.416,35	4	70.718	37.727	104.378	12.817
Alto Paraíso	213.812	26	10.987,82	47	43.161	26.192	133.341	11.119
Monte Negro	205.034	27	13.193,12	31	60.652	25.378	108.854	10.150
Alvorada D'Oeste	191.275	28	10.993,43	46	58.906	9.381	115.489	7.499
Alto Alegre dos Parecis	182.830	29	13.222,71	30	73.847	9.343	91.754	7.887
Campo Novo de Rondônia	179.620	30	12.886,18	33	73.736	17.805	82.880	5.200
Corumbiara	168.680	31	18.667,54	9	84.727	8.779	68.584	6.590
Seringueiras	157.229	32	12.573,30	38	47.657	9.580	90.636	9.356
Urupá	150.674	33	11.168,46	43	51.801	5.492	87.387	5.994
Costa Marques	149.648	34	9.439,74	52	38.202	7.020	99.387	5.039
Ministro Andreazza	144.543	35	13.262,01	28	39.298	10.959	83.372	10.914
Governador Jorge Teixeira	140.576	36	13.344,93	24	68.481	3.353	64.502	4.239
Mirante da Serra	134.213	37	10.763,76	49	32.972	8.460	86.787	5.994
Theobroma	128.207	38	11.302,75	42	54.141	3.417	66.643	4.006
Santa Luzia D'Oeste	126.269	39	14.208,24	21	47.872	13.602	60.008	4.787
Novo Horizonte do Oeste	113.211	40	10.766,65	48	35.789	5.919	66.919	4.584
Vale do Paraíso	108.168	41	12.838,96	34	45.311	3.298	55.681	3.878
Vale do Anari	99.745	42	9.483,23	51	28.483	5.154	62.806	3.302
Cacaulândia	98.910	43	15.780,23	17	49.821	2.551	43.109	3.430
Cabixi	96.308	44	14.828,03	18	38.260	3.698	50.381	3.969
Nova União	86.797	45	11.010,63	45	35.011	2.350	46.393	3.043
Pimenteiras do Oeste	77.851	46	31.906,26	1	45.793	3.521	25.823	2.714
Parecis	71.151	47	12.990,92	32	31.589	3.503	33.886	2.173
São Felipe D'Oeste	70.915	48	11.402,95	41	25.630	2.297	40.573	2.414
Teixeirópolis	67.740	49	13.334,62	25	26.587	3.939	34.687	2.527
Rio Crespo	63.428	50	17.301,58	12	27.959	3.483	29.100	2.886
Castanheiras	53.276	51	14.441,80	19	25.268	1.139	25.040	1.828
Primavera de Rondônia	47.820	52	13.294,33	27	18.199	1.295	26.782	1.544
RONDÔNIA	**31.091.764**		**17.990,69**		**3.330.576**	**5.342.876**	**18.986.826**	**3.431.487**

Fonte: IBGE, Produto Interno Bruto dos Municípios, 2013; IFRO, 2016.
*Posição = Posição em relação ao Estado de Rondônia

A Tabela 4 traz o rol dos municípios rondonienses considerando sua posição em relação ao produto interno bruto, o ranking dos municípios em relação ao PIB, a participação dos setores da economia na composição do PIB do município e o valor adicionado em impostos no município. Dos 10 primeiros municípios, o IFRO possui *campi* instalado em 7 deles, e polos de educação a distância nos outros 3 municípios.

Tabela 5 - Participação % no Valor Adicionado Bruto - 2013

Município	Agropecuária	Indústria	Serviços
Alta Floresta D'Oeste	34,22%	6,50%	59,28%
Alto Alegre dos Parecis	42,21%	5,34%	52,45%
Alto Paraíso	21,29%	12,92%	65,78%
Alvorada D'Oeste	32,05%	5,10%	62,84%
Ariquemes	5,84%	22,49%	71,67%
Buritis	25,54%	8,17%	66,29%
Cabixi	41,43%	4,00%	54,56%
Cacaulândia	52,18%	2,67%	45,15%
Cacoal	11,12%	11,40%	77,48%
Campo Novo de Rondônia	42,27%	10,21%	47,52%
Candeias do Jamari	14,16%	33,34%	52,50%
Castanheiras	49,11%	2,21%	48,67%
Cerejeiras	15,58%	7,10%	77,32%
Chupinguaia	33,23%	17,73%	49,04%
Colorado do Oeste	22,57%	10,62%	66,81%
Corumbiara	52,27%	5,42%	42,31%
Costa Marques	26,42%	4,85%	68,73%
Cujubim	13,77%	33,05%	53,18%
Espigão D'Oeste	22,30%	13,31%	64,39%



Governador Jorge Teixeira	50,23%	2,46%	47,31%
Guajará-Mirim	4,63%	4,61%	90,76%
Itapuã do Oeste	12,68%	13,11%	74,21%
Jaru	12,90%	17,79%	69,31%
Ji-Paraná	4,90%	17,05%	78,05%
Machadinho D'Oeste	23,37%	12,31%	64,33%
Ministro Andreazza	29,41%	8,20%	62,39%
Mirante da Serra	25,72%	6,60%	67,69%
Monte Negro	31,12%	13,02%	55,86%
Nova Brasilândia D'Oeste	26,39%	6,14%	67,47%
Nova Mamoré	33,96%	7,78%	58,25%
Nova União	41,80%	2,81%	55,39%
Novo Horizonte do Oeste	32,95%	5,45%	61,60%
Ouro Preto do Oeste	17,93%	9,47%	72,60%
Parecis	45,80%	5,08%	49,13%
Pimenta Bueno	8,91%	21,15%	69,93%
Pimenteiras do Oeste	60,95%	4,69%	34,37%
Porto Velho	2,77%	27,48%	69,75%
Presidente Médici	24,91%	9,60%	65,49%
Primavera de Rondônia	39,33%	2,80%	57,87%
Rio Crespo	46,18%	5,75%	48,07%
Rolim de Moura	8,29%	22,60%	69,11%
Santa Luzia D'Oeste	39,41%	11,20%	49,40%
São Felipe D'Oeste	37,42%	3,35%	59,23%
São Francisco do Guaporé	37,62%	4,90%	57,48%
São Miguel do Guaporé	24,71%	19,52%	55,77%
Seringueiras	32,23%	6,48%	61,29%
Teixeirópolis	40,77%	6,04%	53,19%
Theobroma	43,59%	2,75%	53,66%
Urupá	35,80%	3,80%	60,40%
Vale do Anari	29,53%	5,34%	65,12%
Vale do Paraíso	43,45%	3,16%	53,39%
Vilhena	4,40%	23,49%	72,11%
RONDÔNIA	**12,0%**	**19,3%**	**68,6%**

Fonte: IBGE, Produto Interno Bruto dos Municípios, 2013; IFRO, 2016.

A Tabela 5 apresenta o percentual de participação dos três setores da economia na composição do PIB dos municípios rondonienses. Esta informação é importante, pois ela indica quais atividades econômicas predominam em cada município rondoniense, o que pode auxiliar na constituição do itinerário formativo dos *campi* do IFRO.O percentual de participação consolidado de cada setor da economia no estado de Rondônia representa 68,6% para Serviços; 19,3% para Indústria e Agropecuária 12,0% para a agropecuária.

Tabela 6 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, economicamente ativas, por situação de ocupação na semana de referência - 2010

Município	Economicamente ativas	Ocupadas	Desocupadas	Taxa de Desocupação (%)
Porto Velho	214.877	202.401	12.476	5,81%
Ji-Paraná	60.167	56.574	3.593	5,97%
Ariquemes	45.162	42.986	2.175	4,82%
Vilhena	41.060	38.037	3.024	7,36%
Cacoal	39.977	37.566	2.411	6,03%
Rolim de Moura	25.269	23.585	1.684	6,66%
Jaru	24.719	23.383	1.336	5,40%
Ouro Preto do Oeste	19.181	17.697	1.484	7,74%
Pimenta Bueno	18.255	17.182	1.072	5,87%
Buritis	16.916	16.005	910	5,38%
Guajará-Mirim	16.843	15.698	1.146	6,80%
Espigão D'Oeste	15.048	14.366	682	4,53%
Machadinho D'Oeste	14.908	14.379	529	3,55%
Presidente Médici	11.553	10.927	626	5,42%
Alta Floresta D'Oeste	10.526	9.967	560	5,32%
Nova Mamoré	10.395	10.017	378	3,64%
São Miguel do Guaporé	10.228	9.855	374	3,66%
Nova Brasilândia D'Oeste	10.169	9.786	383	3,77%
Alto Paraíso	9.014	8.779	235	2,61%

Colorado do Oeste	8.837	8.251	586	6,63%
Candeias do Jamari	8.775	8.380	394	4,49%
Cerejeiras	8.670	8.202	468	5,40%
São Francisco do Guaporé	8.245	7.784	461	5,59%
Alvorada D'Oeste	7.567	7.179	388	5,13%
Cujubim	7.527	7.062	464	6,16%
Monte Negro	6.858	6.671	187	2,73%
Urupá	6.391	6.091	300	4,69%
Costa Marques	6.262	5.971	291	4,65%
Seringueiras	6.199	5.942	257	4,15%
Alto Alegre dos Parecis	6.148	5.816	332	5,40%
Mirante da Serra	5.874	5.477	396	6,74%
Campo Novo de Rondônia	5.659	5.510	149	2,63%
Theobroma	5.415	5.119	296	5,47%
Novo Horizonte do Oeste	4.795	4.557	238	4,96%
Ministro Andreazza	4.644	4.538	106	2,28%
Governador Jorge Teixeira	4.609	4.515	94	2,04%
Vale do Anari	4.539	4.347	192	4,23%
Santa Luzia D'Oeste	4.510	4.155	355	7,87%
Chupinguaia	4.420	4.267	153	3,46%
Corumbiara	4.243	4.091	152	3,58%
Itapuã do Oeste	4.243	4.024	219	5,16%
Nova União	4.070	3.905	165	4,05%
Vale do Paraíso	3.115	3.014	102	3,27%
Cacaulândia	2.988	2.867	121	4,05%
Cabixi	2.867	2.786	81	2,83%
São Felipe D'Oeste	2.811	2.674	137	4,87%
Teixeirópolis	2.535	2.453	82	3,23%
Parecis	2.055	2.013	42	2,04%
Castanheiras	1.769	1.715	54	3,05%
Primavera de Rondônia	1.476	1.382	94	6,37%
Rio Crespo	1.360	1.262	98	7,21%
Pimenteiras do Oeste	1.080	1.011	69	6,39%
RONDÔNIA	**774.823**	**732.221**	**42.601**	**5,50%**

Fonte: IBGE, Censo 2010; IFRO, 2016.

A Tabela 6 traz dados acerca da população economicamente ativa dos municípios rondonienses identificando o quantitativo de pessoas ocupadas e desocupadas bem como a taxa de desocupação dos municípios, segundos dados do último censo 2010.

A taxa de desocupação detectada no último senso é de 42.604 pessoas desocupadas o que representa uma taxa de desocupação de 5,50% no estado de Rondônia. Vale ressaltar que esses dados anteriores à crise política e econômica que vem se estendendo desde 2014. Esta informação é importante, pois ela pode auxiliar na identificação de públicos estratégicos e definição de políticas de extensão nas áreas de abrangência de cada campus do IFRO.

Município	Tabela7 – Empregos Formais por Setor do IBGE em 31/12/2014							
	EXTR MINERAL	IND TRANSF	SERV IND UP	CONSTR CIVIL	COMERCIO	SERVICOS	ADM PUBLICA	AGROPECUARIA
Alta Floresta D'Oeste	9	170	196	107	873	324	896	393
Alto Alegre dos Parecis		37	12	16	227	46	636	87
Alto Paraíso		272		22	438	128	602	96
Alvorada D'Oeste	8	80	26	17	340	144	750	99
Ariquemes	683	2.854	38	1.154	6.832	4.359	2.467	1.005
Buritis	3	566		46	1.372	393	1.077	96
Cabixi		62		16	83	33	296	179
Cacaulândia				4	98	27	330	104
Cacoal	65	2.646	108	1.174	6.331	4.614	2.181	610
Campo Novo de Rondônia	2	6		5	129	60	541	119
Candeias do Jamari	22	250	3	39	329	263	785	109
Castanheiras					24	6	279	114
Cerejeiras		265		149	880	346	645	227
Chupinguaia		690	9	17	192	90	577	573

Colorado do Oeste	2	376	16	97	674	329	552	163
Corumbiara		76		8	188	40	397	382
Costa Marques		102	2	2	208	105	593	62
Cujubim		794		51	434	98	543	199
Espigão D'Oeste	52	1.453	2	140	1.456	455	918	438
Governador Jorge Teixeira		11		3	93	25	436	28
Guajará-Mirim	2	199	3	23	1.783	737	1.348	68
Itapuã do Oeste	92	213		29	141	113	466	121
Jaru	18	2.810	4	217	3.298	1.262	1.771	302
Ji-Paraná	104	4.746	205	1.576	10.409	7.051	3.044	703
Machadinho D'Oeste		417		30	850	686	792	172
Ministro Andreazza		149		8	209	97	411	30
Mirante da Serra		176		2	372	200	418	43
Monte Negro	9	173	11	36	310	171	572	122
Nova Brasilândia D'Oeste		135		50	530	186	750	64
Nova Mamoré		288		6	465	131	925	83
Nova União		7			70	39	329	30
Novo Horizonte do Oeste		71		19	113	47	523	41
Ouro Preto do Oeste		586	1	140	2.123	1.245	1.382	292
Parecis		14	12	1	57	20	228	266
Pimenta Bueno	44	2.530	64	204	3.210	1.605	1.120	554
Pimenteiras do Oeste		13			14	20	247	181
Porto Velho	219	6.881	3.192	23.032	28.905	43.620	81.587	1.364
Presidente Médici	60	415	9	37	620	377	848	174
Primavera de Rondônia		1	3	2	20	114	144	65
Rio Crespo	32	42			26	7	277	150
Rolim de Moura	6	3.322	9	491	3.390	2.081	1.510	274
Santa Luzia D'Oeste	8	219		15	192	75	325	509
São Felipe D'Oeste		2	3		79	28	259	52
São Francisco do Guaporé	1	142		21	419	150	696	121
São Miguel do Guaporé		879		37	748	296	903	122
Seringueiras		153	10	2	322	65	593	83
Teixeirópolis		133			69	36	294	24
Theobroma		47			74	18	608	189
Urupá	1	69		21	300	149	369	25
Vale do Anari		35			137	34	430	33
Vale do Paraíso		32		5	104	23	489	41
Vilhena	26	2.988	171	1.503	6.061	5.399	2.951	1.274
RONDÔNIA	**1.468**	**38.597**	**4.109**	**30.574**	**86.621**	**77.967**	**122.110**	**12.655**

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego,2014; IFRO, 2016.

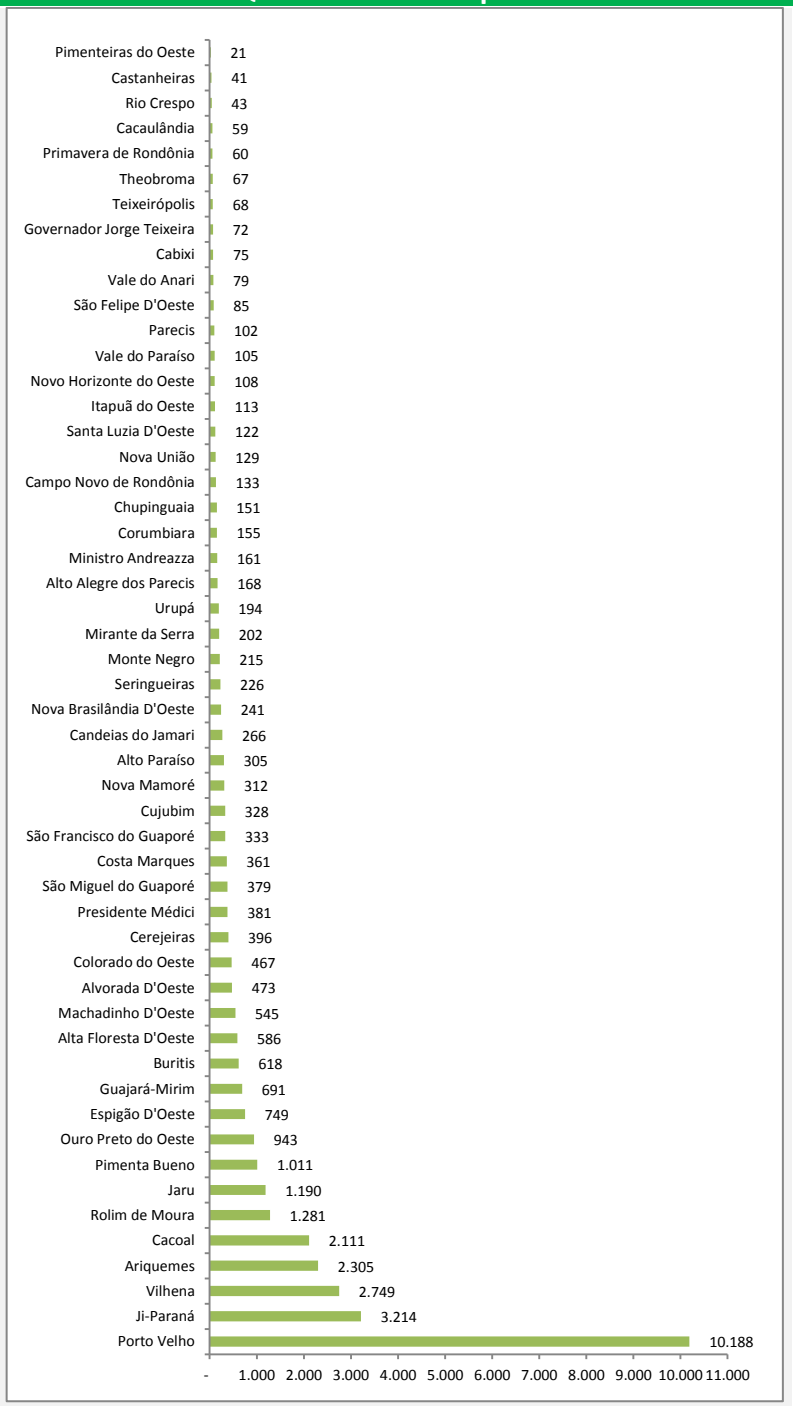
A Tabela 7 trata do quantitativo de empregos formais por atividade econômica dos municípios rondonienses, segundo dados oficiais do ministério do trabalho e emprego, no último relatório produzido referente ao ano de 2014. Porto Velho é o município que detém a maior quantidade de empregos formais com 188.800 empregos em 31/12/2014. Sendo a administração pública o setor da economia que tem o maior estoque de empregos, registrando 81.587 empregos formais, enquanto que o comércio e o serviços juntos perfazem a quantidade de 72.525 empregos formais em 31/12/2014.

Contudo, ao consideramos todo o estado de Rondônia, os setores de comércio e serviços possuem 164.588 empregos formais, e o setor da administração pública possui 122.110 empregos formais em 31/12/2014.sta informação além de trazer um panorama mais recente em complemento aos dados do IBGE, ela sinaliza ao IFRO quais atividades econômicas são as maiores empregadoras em cada município rondoniense, o que também contribui na constituição do itinerário formativo dos *campi* do IFRO.

Tabela 8– Quantidade de Empregos Formais em 31/12/2014 e Quantidade de Empresa por Cidade em 2013

Município	Empregos	%
Porto Velho	188.800	50,47%
Ji-Paraná	27.838	7,44%
Vilhena	20.373	5,45%
Ariquemes	19.392	5,18%
Cacoal	17.729	4,74%
Rolim de Moura	11.083	2,96%
Jaru	9.682	2,59%
Pimenta Bueno	9.331	2,49%
Ouro Preto do Oeste	5.769	1,54%
Espigão D'Oeste	4.914	1,31%
Guajará-Mirim	4.163	1,11%
Buritis	3.553	0,95%
São Miguel do Guaporé	2.985	0,80%
Alta Floresta D'Oeste	2.968	0,79%
Machadinho D'Oeste	2.947	0,79%
Presidente Médici	2.540	0,68%
Cerejeiras	2.512	0,67%
Colorado do Oeste	2.209	0,59%
Chupinguaia	2.148	0,57%
Cujubim	2.119	0,57%
Nova Mamoré	1.898	0,51%
Candeias do Jamari	1.800	0,48%
Nova Brasilândia D'Oeste	1.715	0,46%
Alto Paraíso	1.558	0,42%
São Francisco do Guaporé	1.550	0,41%
Alvorada D'Oeste	1.464	0,39%
Monte Negro	1.404	0,38%
Santa Luzia D'Oeste	1.343	0,36%
Seringueiras	1.228	0,33%
Mirante da Serra	1.211	0,32%
Itapuã do Oeste	1.175	0,31%
Corumbiara	1.091	0,29%
Costa Marques	1.074	0,29%
Alto Alegre dos Parecis	1.061	0,28%
Theobroma	936	0,25%
Urupá	934	0,25%
Ministro Andreazza	904	0,24%
Campo Novo de Rondônia	862	0,23%
Novo Horizonte do Oeste	814	0,22%
Vale do Paraíso	694	0,19%
Vale do Anari	669	0,18%
Cabixi	669	0,18%
Parecis	598	0,16%
Governador Jorge Teixeira	596	0,16%
Cacaulândia	563	0,15%
Teixeirópolis	556	0,15%
Rio Crespo	534	0,14%
Nova União	475	0,13%
Pimenteiras do Oeste	475	0,13%
São Felipe D'Oeste	423	0,11%
Castanheiras	423	0,11%
Primavera de Rondônia	349	0,09%
RONDÔNIA	**374.101**	**100,00%**

Quantidade de Empresas



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego 2014; IBGE 2013; e, IFRO,2016.

A Tabela 8 e o Gráfico 4demonstram a quantidade de empregos formais e a quantidade de empresas instaladas nos municípios rondonienses, segundo dados do Ministério do Trabalho em Emprego em 2014 e dados do IBGE de 2013, e do Relatório do IFRO "Síntese Informativa dos Municípios" (2016).

Além disso, dados do Relatório do IFRO "Síntese Informativa dos Municípios" (2016) demonstram que ainda há uma concentração de grande parte dos empregos formais na capital do estado (50,47% do total) bem como do maior número de empresas instaladas (10.188 empresas).

Além disso, das 10 cidades com maior quantidade de empregos formais, o IFRO possui campi em 7 cidades, sendo as outras 3 cidades situadas a menos de 100 quilômetros de um *Campi* do IFRO (Ouro Preto do Oeste, Rolim de Moura e Pimenta Bueno).

Essa informação contribui para a identificação de públicos estratégicos para as ações institucionais, bem como na definição de políticas para as relações externas do IFRO principalmente na obtenção de oferta de estágio e emprego para alunos e egressos.

- **Fatores Sociais**

Para efeito de análise de fatores sociais para este passo da matriz TOWS, serão analisados dados secundários que caracterizam a população do estado de Rondônia, que no primeiro momento, são o público estratégico que será usuário da política pública de educação, profissional, científica e tecnológica que é executada pelo IFRO.

Tabela 9 – Estado de Rondônia
População - 2000 – 2010

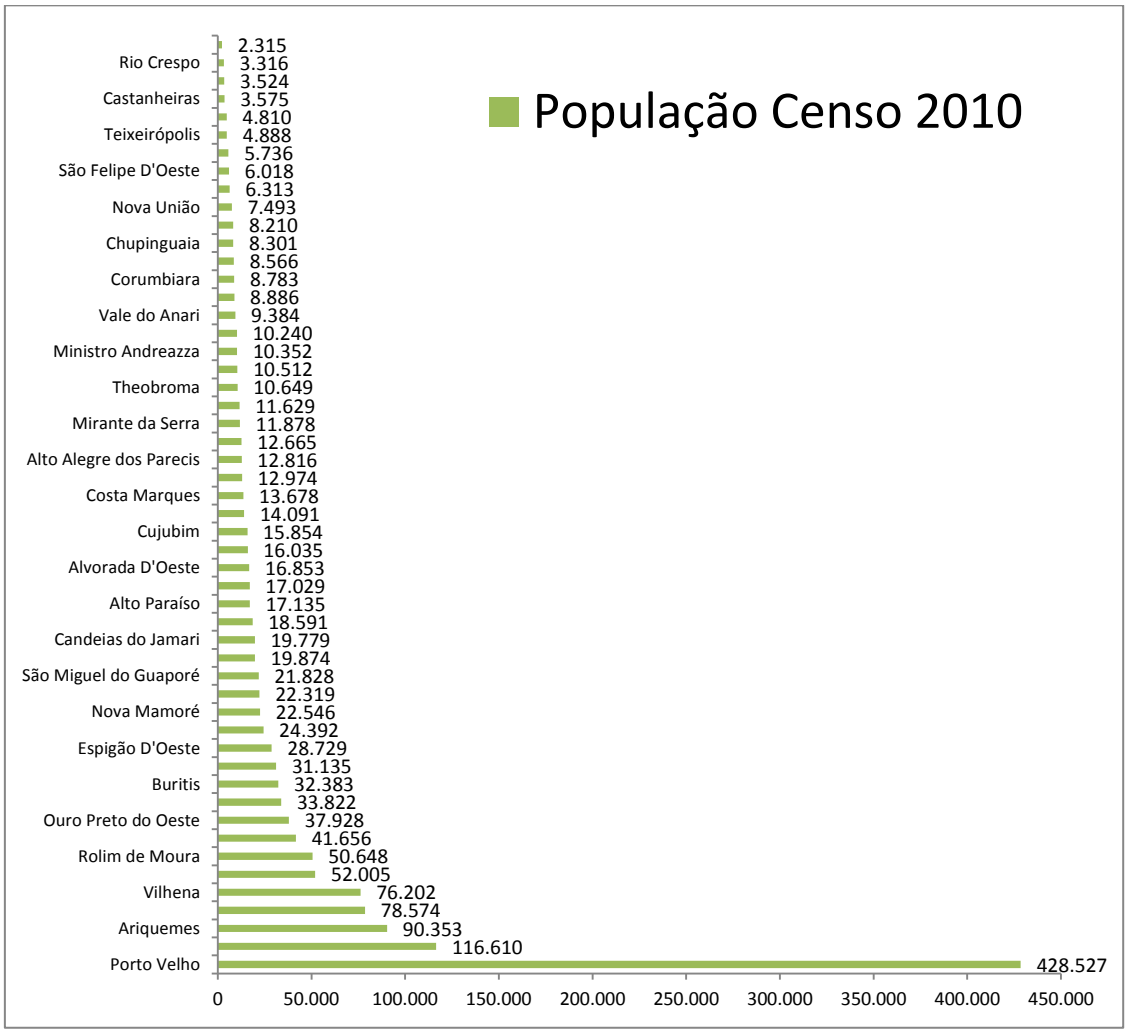
Municípios	52
População Censo 2000	1.379.787
População Censo 2010	1.562.409
População homens	795.157
% de homens	50,89%
População mulheres	767.252
% de mulheres	49,11%
População urbana	1.149.180
% urbana	73,55%
População rural	413.229
% rural	26,45%
Taxa de Crescimento	13,24%

Fonte: IBGE – Censo 2010, IFRO,2016.

A Tabela 9 traz dados referentes à população do estado de Rondônia, como a sua composição por gênero, população urbana e rural, a taxa de crescimento na última década, e o quantitativo de habitantes por município rondoniense segundo dados do último censo do IBGE.

Estes dados são importantes para o processo de tomada de decisão institucional, pois eles demonstram o crescimento populacional do Estado de Rondônia nas últimas décadas, bem como a concentração dessa população em áreas urbanas e áreas rurais, o que pode servir de insumo para a definição das ofertas e do itinerário formativo de cursos.

Gráfico 5 – População Censo 2010



Fonte: IBGE, 2010; IFRO, 2016.

O gráfico 5 traz a distribuição da população rondoniense em relação aos municípios do estado. Dos 10 (dez) municípios mais populosos, o IFRO possui *campi* em 7 (sete) municípios deste grupo e os outros 3 municípios estão num raio de 100 quilômetros de um campus do IFRO.

Tabela 10 – População residente, por grupos de idade – 2010

Município	0 a 9 anos	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	60 a 69 anos	70 anos ou mais
Alta Floresta D'Oeste	4.015	4.989	4.292	3.662	3.281	2.066	1.227	860
Alto Alegre dos Parecis	2.397	2.769	2.118	2.017	1.555	998	621	341
Alto Paraíso	3.155	3.634	2.788	2.728	2.123	1.397	830	480
Alvorada D'Oeste	2.789	3.486	2.809	2.509	2.174	1.575	864	647
Ariquemes	15.556	18.297	17.439	14.612	11.458	6.897	3.674	2.420

Buritis	6.292	6.777	6.035	5.231	3.672	2.409	1.292	675
Cabixi	1.013	1.199	970	919	882	684	376	270
Cacaulândia	1.051	1.161	945	889	689	502	300	199
Cacoal	12.084	15.332	14.776	12.684	10.479	6.743	3.630	2.846
Campo Novo de Rondônia	2.541	2.669	2.167	1.928	1.537	1.066	493	264
Candeias do Jamari	4.006	4.153	3.571	2.932	2.225	1.569	851	472
Castanheiras	540	732	545	551	476	321	261	149
Cerejeiras	2.592	3.354	2.970	2.570	2.397	1.465	986	695
Chupinguaia	1.604	1.752	1.523	1.360	1.002	587	317	156
Colorado do Oeste	2.777	3.455	3.267	2.848	2.427	1.777	1.149	891
Corumbiara	1.372	1.858	1.472	1.405	1.169	778	428	301
Costa Marques	2.931	3.077	2.411	2.047	1.415	954	529	314
Cujubim	3.337	3.426	2.855	2.519	1.797	1.136	545	239
Espigão D'Oeste	4.850	5.601	5.295	4.678	3.584	2.426	1.378	917
Governador Jorge Teixeira	1.826	2.225	1.769	1.537	1.330	901	558	366
Guajará-Mirim	8.584	8.882	7.343	6.248	4.704	2.813	1.732	1.350
Itapuã do Oeste	1.686	1.890	1.347	1.271	985	737	423	227
Jaru	8.693	10.238	10.101	8.381	6.253	4.087	2.362	1.890
Ji-Paraná	19.003	22.188	22.647	18.782	15.251	9.873	5.114	3.752
Machadinho D'Oeste	6.016	6.535	5.460	4.759	3.660	2.603	1.352	750
Ministro Andreazza	1.807	2.257	1.704	1.616	1.270	814	510	374
Mirante da Serra	2.073	2.487	2.019	1.812	1.353	1.015	593	526
Monte Negro	2.648	2.999	2.341	2.147	1.636	1.160	704	456
Nova Brasilândia D'Oeste	3.172	4.246	3.424	3.218	2.412	1.697	1.045	660
Nova Mamoré	4.713	4.764	3.953	3.543	2.576	1.629	840	528
Nova União	1.268	1.720	1.216	1.161	902	622	366	238
Novo Horizonte do Oeste	1.607	2.117	1.587	1.616	1.365	948	597	403
Ouro Preto do Oeste	6.031	7.372	7.183	5.808	5.031	3.136	1.912	1.455
Parecis	900	1.006	869	690	615	385	222	123
Pimenta Bueno	5.531	6.646	6.544	5.271	4.426	2.826	1.549	1.029
Pimenteiras do Oeste	462	468	353	375	285	183	126	63
Porto Velho	72.151	83.527	90.846	71.088	53.799	32.963	14.894	9.259
Presidente Médici	3.430	4.337	3.752	3.246	2.981	2.227	1.299	1.047
Primavera de Rondônia	549	729	554	529	475	334	200	154
Rio Crespo	592	634	552	493	455	279	176	135
Rolim de Moura	8.070	9.776	9.806	8.228	6.484	4.127	2.375	1.782
Santa Luzia D'Oeste	1.329	1.751	1.494	1.368	1.268	816	479	381
São Felipe D'Oeste	911	1.151	954	954	807	605	382	254
São Francisco do Guaporé	3.091	3.468	2.847	2.558	1.834	1.200	671	366
São Miguel do Guaporé	3.918	4.705	3.918	3.417	2.621	1.695	976	578
Seringueiras	2.109	2.582	1.964	1.784	1.434	966	458	332
Teixeirópolis	741	1.017	839	693	664	389	303	242
Theobroma	1.864	2.237	1.706	1.654	1.307	965	553	363
Urupá	2.141	2.635	2.290	1.948	1.507	1.255	742	456
Vale do Anari	1.733	1.963	1.539	1.386	1.136	858	481	288
Vale do Paraíso	1.288	1.754	1.365	1.240	1.072	753	439	299
Vilhena	12.923	14.486	15.057	12.535	9.959	6.003	3.202	2.037
RONDÔNIA	**267.762**	**312.513**	**297.591**	**249.445**	**196.199**	**126.214**	**67.386**	**45.299**

Fonte: IBGE – Censo 2010; IFRO, 2016.

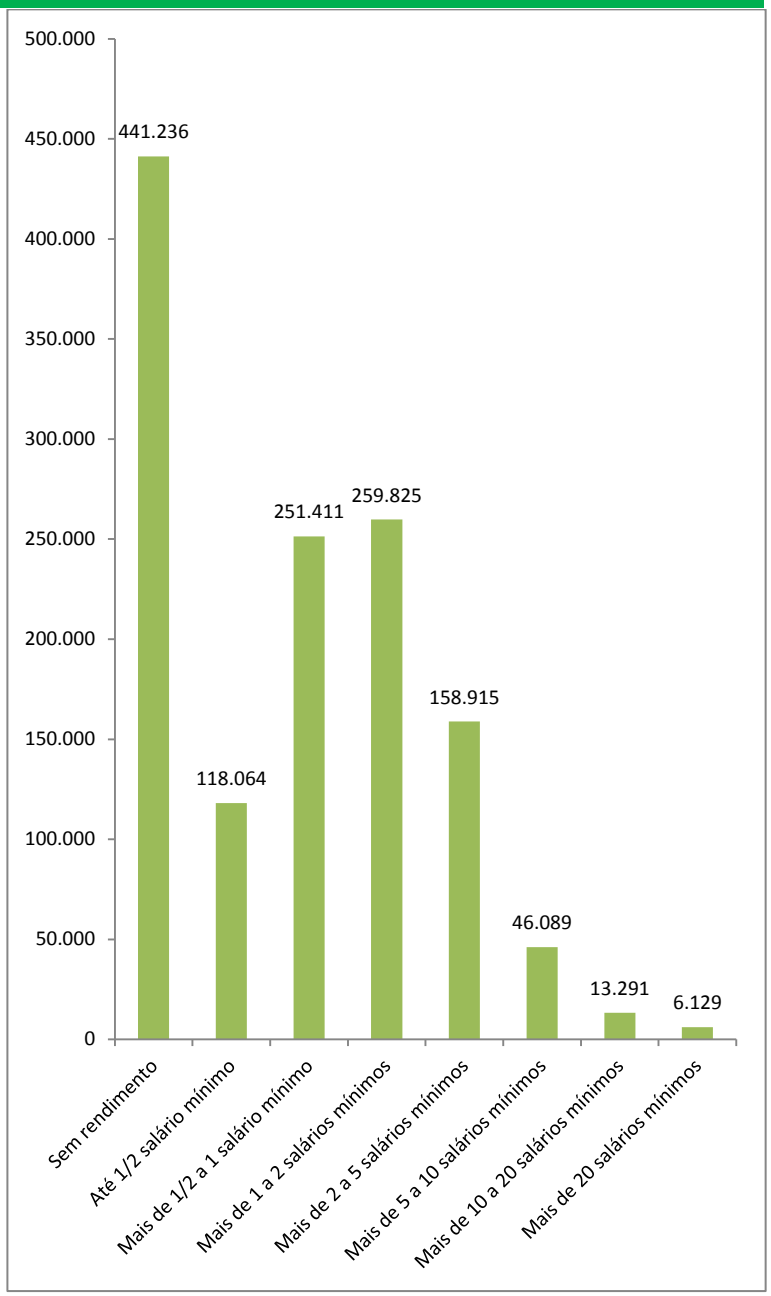
A Tabela 10 traz dados referentes a população residente no Estado de Rondônia demonstrando o quantitativo de habitantes por município rondoniense e grupos de idade segundo dados do último censo do IBGE.

Essa informação auxilia na definição de públicos estratégicos para o IFRO, haja vista que para ser aluno, o cidadão precisa ser egresso do ensino fundamental ou compor a população economicamente ativa para participar de ações de extensão (a partir dos 16 anos). Além disso, esta informação permite também auxiliar nas pesquisas de redimensionamento das ofertas do IFRO em razão do crescimento populacional dos municípios rondonienses.

Tabela 11- Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por rendimento médio e mediana (2010).

Município	Média	Mediana
Porto Velho	1.660,74	900,00
Cacoal	1.363,85	700,00
Vilhena	1.355,33	800,00
Ji-Paraná	1.295,87	750,00
Ariquemes	1.294,60	760,00
Campo Novo de Rondônia	1.278,76	600,00
Pimenta Bueno	1.198,20	700,00
Rolim de Moura	1.161,94	700,00
Candeias do Jamari	1.122,26	700,00
Espigão D'Oeste	1.105,57	700,00
Jaru	1.103,49	700,00
Mirante da Serra	1.102,26	510,00
Cujubim	1.082,68	700,00
Ouro Preto do Oeste	1.059,29	680,00
Cacaulândia	1.033,84	550,00
Guajará-Mirim	1.030,78	600,00
Pimenteiras do Oeste	1.028,42	710,00
Ministro Andreazza	1.026,33	600,00
Alta Floresta D'Oeste	1.018,82	580,00
Colorado do Oeste	1.013,66	600,00
Rio Crespo	1.007,94	600,00
Cerejeiras	999,46	600,00
Parecis	999,13	700,00
Seringueiras	998,71	510,00
São Miguel do Guaporé	991,45	510,00
Presidente Médici	991,38	600,00
São Francisco do Guaporé	970,52	525,00
Primavera de Rondônia	966,62	650,00
Alvorada D'Oeste	965,74	600,00
Vale do Paraíso	942,37	510,00
Nova Brasilândia D'Oeste	937,76	510,00
Chupinguaia	929,88	700,00
Santa Luzia D'Oeste	929,08	600,00
Castanheiras	923,05	560,00
Cabixi	921,35	510,00
Governador Jorge Teixeira	905,43	510,00
Buritis	888,56	540,00
Teixeirópolis	888,19	550,00
Vale do Anari	885,88	510,00
Theobroma	881,91	520,00
Itapuã do Oeste	876,86	600,00
Machadinho D'Oeste	856,67	510,00
Monte Negro	851,73	600,00
Urupá	846,68	510,00
Alto Paraíso	834,01	510,00
Costa Marques	787,97	510,00
Novo Horizonte do Oeste	767,72	510,00
Nova União	756,78	510,00
Corumbiara	755,71	510,00
Nova Mamoré	752,04	510,00
Alto Alegre dos Parecis	732,42	510,00
São Felipe D'Oeste	690,58	510,00
RONDÔNIA	**1.273,90**	**700,00**

Classes de rendimento nominal mensal (salário mínimo)



Fonte: IBGE, Censo 2010; IFRO, 2016.

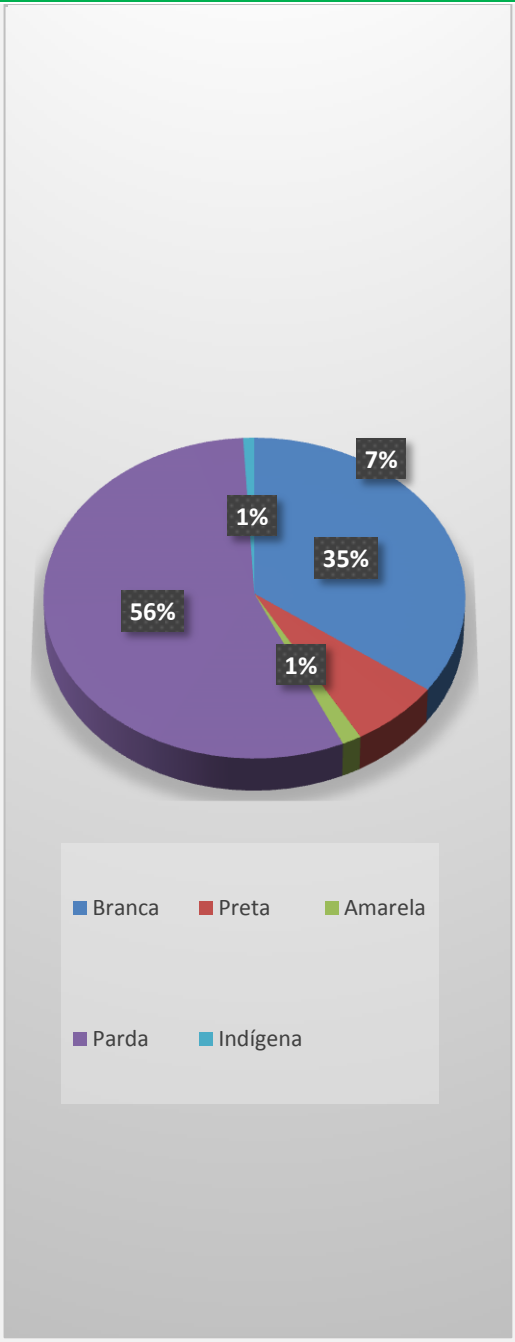
A Tabela 11 e o Gráfico 6 trazem dados referentes à população residente no Estado de Rondônia demonstrando o quantitativo de habitantes com 10 anos ou mais idade por município rondoniense por rendimento médio e mediana, segundo dados do último censo do IBGE. Essa informação permite identificar qual é a média de

rendimento pelos habitantes dos municípios rondonienses bem como o valor da mediana, ou seja, o valor que divide a metade da população em dois grupos iguais.

Tabela 12 - População residente, por cor ou raça - 2010

Município	Branca	Preta	Amarela	Parda	Indígena
Alta Floresta D'Oeste	10.583	1.094	96	12.122	497
Alto Alegre dos Parecis	4.532	920	255	7.097	11
Alto Paraíso	6.083	1.197	450	9.388	17
Alvorada D'Oeste	6.023	1.190	225	9.394	21
Ariquemes	32.025	7.810	1.916	48.505	97
Buritis	11.723	2.033	552	18.025	50
Cabixi	2.918	465	101	2.827	3
Cacaulândia	1.813	602	75	3.239	7
Cacoal	32.837	4.534	1.023	38.714	1.467
Campo Novo de Rondônia	4.417	1.388	43	6.810	7
Candeias do Jamari	4.805	1.386	289	13.291	8
Castanheiras	1.477	194	10	1.895	-
Cerejeiras	8.146	864	161	7.845	14
Chupinguaia	2.823	443	23	4.738	274
Colorado do Oeste	7.650	1.281	376	9.274	10
Corumbiara	3.323	766	175	4.515	4
Costa Marques	4.295	935	84	8.091	273
Cujubim	4.681	1.497	176	9.500	-
Espigão D'Oeste	13.272	1.588	360	13.187	322
Governador Jorge Teixeira	3.468	613	99	6.219	112
Guajará-Mirim	8.522	3.220	767	24.696	4.451
Itapuã do Oeste	2.272	653	100	5.523	17
Jaru	17.235	4.289	770	29.657	55
Ji-Paraná	46.007	6.942	1.913	60.337	1.411
Machadinho D'Oeste	9.623	2.508	379	18.578	47
Ministro Andreazza	4.541	673	39	5.092	6
Mirante da Serra	4.323	655	197	6.530	172
Monte Negro	5.107	984	86	7.899	15
Nova Brasilândia D'Oeste	7.846	1.275	168	10.494	90
Nova Mamoré	6.736	1.006	432	13.927	445
Nova União	2.537	457	78	4.421	-
Novo Horizonte do Oeste	4.401	642	77	5.094	27
Ouro Preto do Oeste	13.432	2.946	292	21.182	76
Parecis	2.103	419	18	2.229	42
Pimenta Bueno	13.801	2.040	508	17.213	260
Pimenteiras do Oeste	793	416	40	1.042	23
Porto Velho	124.375	29.964	7.270	262.843	2.189
Presidente Médici	8.867	1.077	289	12.074	11
Primavera de Rondônia	1.489	254	60	1.712	9
Rio Crespo	1.394	216	24	1.679	3
Rolim de Moura	20.145	3.467	632	26.340	64
Santa Luzia D'Oeste	3.105	495	157	5.121	8
São Felipe D'Oeste	2.403	466	64	3.085	-
São Francisco do Guaporé	5.992	787	154	8.782	319
São Miguel do Guaporé	8.158	1.304	292	12.013	61
Seringueiras	4.762	1.051	99	5.678	38
Teixeirópolis	1.788	375	108	2.596	21
Theobroma	3.897	621	213	5.913	5
Urupá	4.726	958	138	7.146	5
Vale do Anari	2.708	908	83	5.678	6
Vale do Paraíso	2.777	548	72	4.812	-
Vilhena	33.771	3.908	636	37.338	549
RONDÔNIA	**546.530**	**106.324**	**22.644**	**871.400**	**13.619**

Percentual por Cor ou Raça - RONDÔNIA



Fonte: IBGE – Censo 2010; IFRO, 2016.

A Tabela 12 e o Gráfico 7trazem dados referentes a população residente no Estado de Rondônia considerando a cor ou raça, segundo dados do último censo do IBGE. Essa informação é importante para a definição de ações afirmativas dos

processos seletivos ofertados pelo IFRO em atendimento a Lei Federal nº 12.711/2012 e o Decreto nº 7.824/2012 que dispõem sobre o sistema de cotas para ingresso nas instituições federais de educação.

Tabela 13 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por nível de instrução - 2010

Município	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo	Não determinado	Total
Porto Velho	162.564	61.084	99.657	30.496	3.025	356.826
Ji-Paraná	50.280	17.428	23.179	5.966	719	97.571
Ariquemes	40.351	12.630	16.799	4.275	671	74.725
Cacoal	36.674	12.244	12.943	4.090	425	66.376
Vilhena	31.695	11.671	14.975	4.822	267	63.430
Jaru	26.209	6.725	7.509	2.193	574	43.210
Rolim de Moura	24.187	7.079	8.698	2.560	135	42.660
Guajará-Mirim	19.374	5.749	6.233	1.504	158	33.017
Ouro Preto do Oeste	19.486	5.226	5.571	1.460	166	31.910
Pimenta Bueno	15.517	4.875	5.940	1.592	398	28.322
Buritis	17.825	3.913	3.568	728	68	26.103
Machadinho D'Oeste	17.965	3.499	2.747	667	247	25.126
Espigão D'Oeste	15.087	4.397	3.197	1.075	141	23.897
Alta Floresta D'Oeste	13.470	2.925	3.121	801	117	20.434
Presidente Médici	12.115	3.090	2.855	692	108	18.860
São Miguel do Guaporé	12.019	2.882	2.434	464	94	17.893
Nova Mamoré	13.076	2.338	1.690	431	243	17.778
Nova Brasilândia D'Oeste	11.061	2.707	2.355	546	51	16.720
Candeias do Jamari	9.935	2.637	2.750	427	55	15.803
Colorado do Oeste	9.422	2.425	2.799	951	171	15.769
Cerejeiras	8.642	2.256	2.562	765	229	14.454
Alvorada D'Oeste	9.133	2.433	1.896	556	41	14.059
Alto Paraíso	10.092	1.800	1.661	285	167	14.005
São Francisco do Guaporé	8.865	2.091	1.514	426	56	12.952
Cujubim	8.945	1.907	1.390	184	82	12.508
Monte Negro	8.085	1.612	1.204	432	86	11.419
Urupá	7.782	1.677	1.055	278	21	10.813
Costa Marques	7.283	1.606	1.379	356	151	10.775
Alto Alegre dos Parecis	7.665	1.439	1.090	223	9	10.425
Campo Novo de Rondônia	7.507	1.499	757	217	104	10.084
Mirante da Serra	6.839	1.695	995	275	5	9.809
Seringueiras	6.968	1.583	756	181	35	9.524
Theobroma	6.559	1.367	496	257	95	8.774
Governador Jorge Teixeira	6.354	1.372	779	180	22	8.706
Novo Horizonte do Oeste	5.787	1.432	1.132	255	22	8.628
Ministro Andreazza	5.528	1.503	1.185	269	46	8.531
Vale do Anari	5.533	1.082	773	223	22	7.633
Santa Luzia D'Oeste	4.712	1.265	1.267	300	15	7.559
Corumbiara	5.220	1.319	626	245	10	7.419
Vale do Paraíso	4.790	1.020	846	163	86	6.906
Itapuã do Oeste	4.831	1.019	852	178	7	6.887
Chupinguaia	4.423	1.208	837	218	13	6.699
Nova União	4.590	918	603	114	3	6.228
Cabixi	3.487	730	840	193	41	5.291
São Felipe D'Oeste	3.386	801	725	194	8	5.114
Cacaulândia	3.299	663	565	151	16	4.694
Teixeirópolis	2.920	643	470	100	6	4.138
Parecis	2.744	585	432	136	10	3.906
Castanheiras	1.963	546	433	92	-	3.034
Primavera de Rondônia	2.115	467	326	69	-	2.977
Rio Crespo	1.836	374	430	65	16	2.721
Pimenteiras do Oeste	1.128	323	318	84	-	1.853
RONDÔNIA	**737.323**	**215.759**	**259.214**	**73.404**	**9.257**	**1.294.955**

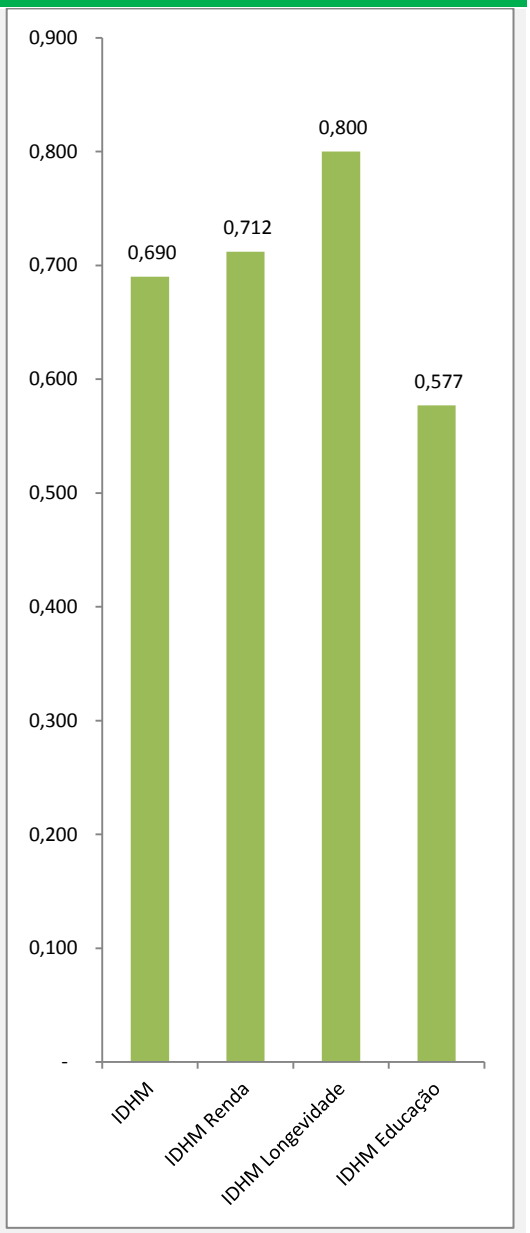
Fonte: IBGE – Censo 2010; IFRO, 2016.

A Tabela 13 traz dados referentes população com 10 anos ou mais de idade considerando o nível de instrução, nos municípios rondonienses, segundo dados do último censo do IBGE. Essa informação é importante para a definição de ações de

extensão ofertadas pelo IFRO bem como a identificação de público para a oferta de cursos na modalidade educação de jovens e adultos (EJA) integrada ao ensino técnico.

Tabela 14– Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – 2010

Município	IDHM	IDHM Renda	IDHM Longevidade	IDHM Educação
Porto Velho	0,736	0,764	0,819	0,638
Vilhena	0,731	0,734	0,808	0,659
Cacoal	0,718	0,727	0,821	0,620
Ji-Paraná	0,714	0,728	0,810	0,617
Pimenta Bueno	0,710	0,726	0,803	0,613
Ariquemes	0,702	0,716	0,806	0,600
Rolim de Moura	0,700	0,709	0,808	0,598
Cerejeiras	0,692	0,688	0,799	0,602
Jaru	0,689	0,687	0,825	0,577
Colorado do Oeste	0,685	0,676	0,814	0,584
Ouro Preto do Oeste	0,682	0,687	0,812	0,569
Espigão D'Oeste	0,672	0,691	0,819	0,536
Santa Luzia D'Oeste	0,670	0,657	0,812	0,564
Pimenteiras do Oeste	0,665	0,662	0,816	0,545
Presidente Médici	0,664	0,671	0,792	0,550
Castanheiras	0,658	0,650	0,803	0,547
Guajará-Mirim	0,657	0,663	0,823	0,519
Chupinguaia	0,652	0,659	0,820	0,514
Cabixi	0,650	0,650	0,757	0,559
São Felipe D'Oeste	0,649	0,615	0,780	0,571
Candeias do Jamari	0,649	0,652	0,819	0,512
São Miguel do Guaporé	0,646	0,644	0,781	0,537
Cacaulândia	0,646	0,664	0,801	0,506
Rio Crespo	0,643	0,637	0,813	0,513
Alvorada D'Oeste	0,643	0,654	0,763	0,534
Teixeirópolis	0,643	0,653	0,818	0,498
Nova Brasilândia D'Oeste	0,643	0,664	0,763	0,524
Mirante da Serra	0,643	0,673	0,800	0,494
Primavera de Rondônia	0,641	0,645	0,799	0,512
Alta Floresta D'Oeste	0,641	0,657	0,763	0,526
Ministro Andreazza	0,638	0,647	0,776	0,518
Novo Horizonte do Oeste	0,634	0,606	0,799	0,527
Vale do Paraíso	0,627	0,641	0,792	0,485
Alto Paraíso	0,625	0,664	0,804	0,457
Parecis	0,617	0,604	0,800	0,485
Buritis	0,616	0,650	0,751	0,479
Itapuã do Oeste	0,614	0,633	0,751	0,488
Corumbiara	0,613	0,630	0,774	0,473
Cujubim	0,612	0,663	0,789	0,439
Costa Marques	0,611	0,616	0,751	0,493
São Francisco do Guaporé	0,611	0,657	0,751	0,462
Urupá	0,609	0,621	0,772	0,471
Monte Negro	0,607	0,645	0,762	0,454
Seringueiras	0,598	0,644	0,779	0,427
Governador Jorge Teixeira	0,596	0,627	0,762	0,444
Machadinho D'Oeste	0,596	0,629	0,755	0,446
Campo Novo de Rondônia	0,593	0,667	0,772	0,404
Alto Alegre dos Parecis	0,592	0,603	0,777	0,443
Theobroma	0,589	0,622	0,757	0,434
Nova União	0,587	0,608	0,753	0,442
Nova Mamoré	0,587	0,619	0,769	0,424
Vale do Anari	0,584	0,626	0,756	0,421
RONDÔNIA	**0,690**	**0,712**	**0,800**	**0,577**



Fonte: PNUD Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2010; IFRO, 2016.

A tabela 14 e o gráfico 8 trazem dados referentes ao índice de desenvolvimento humano dos municípios rondonienses em 2010, construídos a partir dos índices de renda, longevidade e educação da população. Essa informação auxilia na definição de públicos estratégicos para o IFRO, principalmente dos alunos oriundos de grupos socioeconomicamente vulneráveis, que servem também como insumo na definição de políticas de assistência estudantil ofertadas nos campi.

Município	Tabela 15– Censo da Educação				Taxa de analfabetismo das pessoas de 5 anos ou mais de idade (%) - 2010
	Educação Básica (2014)		Educação Superior (2012)		
	Matrículas	Estabelecimentos	Matrículas	Estabelecimentos (Sede)	Taxa de Analfabetismo
Porto Velho	135.966	285	26.125	14	
Ji-Paraná	32.514	89	6.787	2	
Ariquemes	28.507	51	4.346	3	
Vilhena	24.571	55	3.790	3	
Cacoal	23.375	61	6.026	2	
Jaru	15.211	41	1.551	1	
Rolim de Moura	14.975	26	4.145	2	
Guajará-Mirim	13.724	66	849		
Ouro Preto do Oeste	10.667	25	246	2	
Pimenta Bueno	10.121	29	1.141	1	
Buritis	9.868	39	512		
Machadinho D'Oeste	9.177	35	634		
Espigão D'Oeste	7.603	28			
Nova Mamoré	7.583	66	95		
Candeias do Jamari	6.857	18			
Alta Floresta D'Oeste	6.261	37			
Presidente Médici	6.037	20			
São Miguel do Guaporé	6.035	17	974		
São Francisco do Guaporé	5.377	15			
Nova Brasilândia D'Oeste	5.079	20			
Cujubim	4.880	8			
Colorado do Oeste	4.673	17	992	1	
Costa Marques	4.473	17			
Cerejeiras	4.463	16	301		
Alto Paraíso	4.333	16			
Monte Negro	4.068	10			
Alvorada D'Oeste	4.030	16			
Seringueiras	3.502	11			
Mirante da Serra	3.469	13			
Campo Novo de Rondônia	3.241	11			
Urupá	3.138	11			
Alto Alegre dos Parecis	3.058	11			
Itapuã do Oeste	2.965	9			
Chupinguaia	2.673	14	45		
Theobroma	2.571	9			
Novo Horizonte do Oeste	2.550	10			
Governador Jorge Teixeira	2.456	16			
Vale do Anari	2.308	10			
Ministro Andreazza	2.172	8			
Corumbiara	2.025	11			
Nova União	1.989	5			
Vale do Paraíso	1.985	8			
Santa Luzia D'Oeste	1.953	8			
Cabixi	1.646	8			
Cacaulândia	1.534	6			
Teixeirópolis	1.398	6			
São Felipe D'Oeste	1.390	4			
Parecis	998	8			
Primavera de Rondônia	988	5			
Rio Crespo	944	3			
Castanheiras	839	5			
Pimenteiras do Oeste	539	3			
RONDÔNIA	**462.759**	**1.336**	**58.559**	**31**	

Fonte: Ministério da Educação (Censo da Educação Básica 2014 e Censo da Educação Superior 2012) e IBGE (Censo 2010); IFRO, 2016.

A Tabela 15 e o Gráfico 9 trazem dados referentes ao censo da educação demonstrando as matrículas e o número de estabelecimentos tanto na educação básica,

quanto na educação superior, nos municípios rondonienses, segundo dados do IBGE e Ministério da Educação em 2012 e 2014.

Além disso, o gráfico supracitado traz dados referentes a taxa de analfabetismo por município rondoniense segundo dados do IBGE coletados último censo. Essa informação auxilia na definição de públicos estratégicos para o IFRO, mapeamento de concorrentes e possíveis nichos de atuação para as políticas de extensão e pesquisa do IFRO.

- **Fatores políticos**

Para efeito de interpretação dos fatores políticos para este passo da matriz TOWS, serão analisadas algumas informações referentes à constituição da política de educação profissional, científica e tecnológica que é executada pelos Institutos Federais de Educação.

A Lei federal nº 11.892/2008, Lei Federal nº 12.513/2011 em concomitância com a Lei Federal nº 9.394/1996 definem as diretrizes da política pública de educação profissional e tecnológica.

O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (MEC/SETEC), na vigência do art. 13 do Decreto nº 7.690/2012, é quem detém a competência para formular e avaliar a política pública de educação profissional e tecnológica sendo a Rede Federal EPCT, Estados, Municípios, entidades paraestatais e instituições privadas os órgãos de execução desta política pública.

A Lei federal nº 11.892/2008 instituiu a Rede Federal EPCT que é constituída pelos trinta e oito Institutos Federais, presente nas 26 unidades da federação, três Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), uma Universidade Federal Tecnológica no Paraná, pelas 24 escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais e pelo Colégio Pedro II. Em Rondônia a Rede Federal EPCT é composta por um Instituto Federal com uma reitoria, nove campi e 25 polos de educação à distância.

- **Fatores Ambientais**

Para efeito de interpretação de algumas informações dos fatores ambientais para este passo da matriz TOWS, serão analisadas algumas normas que incidem sobre todos os órgãos públicos no tocante ao meio ambiente.

A Constituição Federal, na vigência do caput do art. 225, traz o dever do Estado brasileiro de defender e preservar o meio ambiente ecologicamente equilibrado para a presente e futuras gerações.

Ademais, desde 1999 a Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) vem estimulando os gestores públicos a incorporarem princípios e critérios de sustentabilidade em sua atuação.

No âmbito institucional, o desafio de construir um modelo de desenvolvimento institucional considerando as dimensões social, econômica e ambiental se deu a partir do imperativo da Lei federal nº 12.349/2010 que alterou a procedimentos de licitações e contratos administrativos para fomentar a o desenvolvimento nacional sustentável.

Assim, o IFRO deve atuar como agente de mudanças em sua cadeia de valor para que seja possível a construção de um desenvolvimento institucional com sustentabilidade, por meio do consumo racional de recursos e mitigação do impacto de sua atuação para que isso se resulte em bens e serviços mais sustentáveis para a sociedade.

- **Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI pelos dirigentes do IFRO**

Com a finalidade de triangular dados, foi ampliado junto a dirigentes, na Reitoria e nos Campi, um questionário contendo 15 questões em escala *likert* visando detectar a percepção de sustentabilidade conforme o passo 03 da matriz TOWS.

Na escala *likert*, os respondentes precisavam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente” (VIEIRA, MALDORO, 2008).

Desta forma, a pesquisa possui um questionário em escala *likert* que é comporto por 15 perguntas. O consultado teve 5 opções de resposta, a saber:

- 1 para “Discordo Totalmente”;
- 2 para “Discordo parcialmente”;
- 3 para “Não concordo e nem discordo”;
- 4 para “Concordo parcialmente”, e;
- 5 para “Concordo totalmente”.

A amostra do estudo é do tipo não-probabilística, selecionada por conveniência, formada por membros do colégio de dirigentes do IFRO. O questionário em escala *likert* foi aplicado via internet, com utilização de software livre embaralhou as 15 questões.

As questões eram dividas nas 5 dimensões (econômica, social, ambiental, legal e da política pública), cada dimensão possuía três questões onde o consultado expressou o seu nível de concordância com as assertivas.

Dos 15 membros que compõem o colégio de dirigentes, 12 aceitaram participar da pesquisa e apenas 3 não responderam.

Tabela 16 - Membros do CODIR do IFRO consultados na pesquisa		
Responderam	12	80,00%
Não responderam	3	20,00%
Total de membros	**15**	**100,00%**

Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário foi configurado para não permitir a identificação do sujeito da pesquisa, uma vez que por se tratar de pesquisa feita com dirigentes, a identificação das respostas poderia gerar constrangimento e ou inibir o sujeito a avaliar negativamente os itens os fatores listados no questionário.

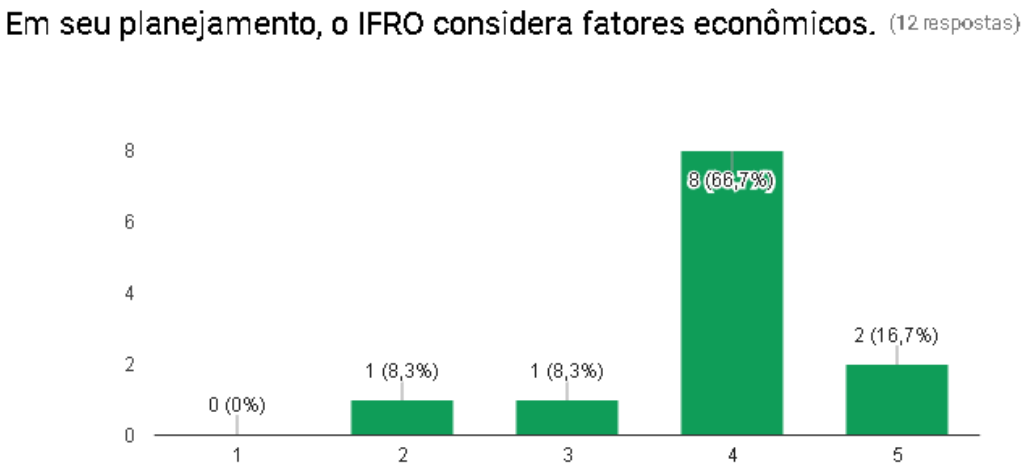
Tabela 17 - Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI - Dimensão Econômica

	Assertivas	Discordo totalmente		Discordo Parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Dimensão Econômica	Em seu planejamento, o IFRO considera fatores econômicos.	0	0,00%	1	8,33%	1	8,33%	8	66,67%	2	16,67%	12
	As ações planejadas no PDI do IFRO visam a austeridade do seu crescimento	0	0,00%	0	0,00%	3	25,00%	8	66,67%	1	8,33%	12
	A comunidade acadêmica conhece e acompanha a execução orçamentária e financeira das ações planejadas no PDI	0	0,00%	5	41,67%	5	41,67%	2	16,67%	0	0,00%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao fator econômico, a primeira assertiva buscou analisar se em seu planejamento o IFRO considerava os fatores econômicos; 8,33% dos consultados discordam parcialmente, 8,33% dos consultados não concordavam e nem discordavam, 66,67% dos consultados concordam parcialmente; e 16,67% dos consultados concordam plenamente.

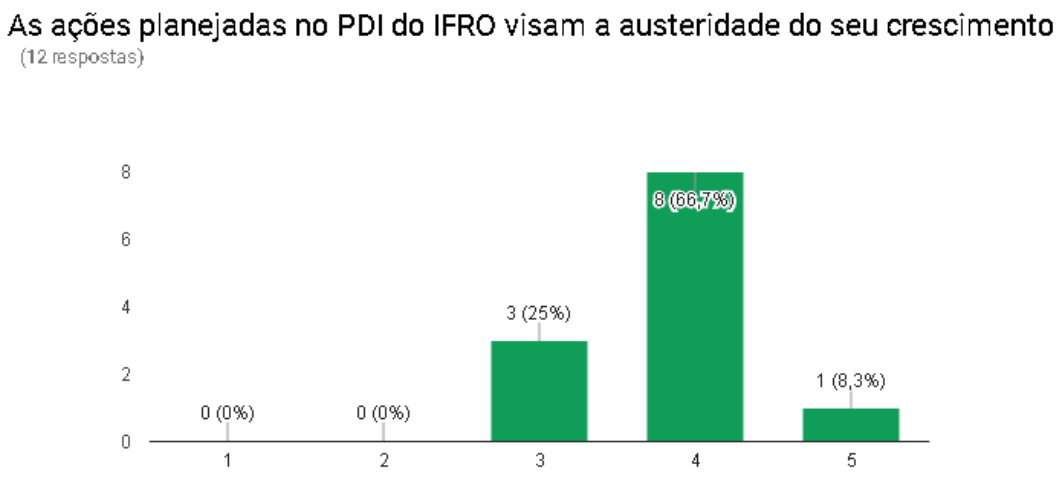
Gráfico 10 – Respostas da primeira assertiva da dimensão econômica.



Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda assertiva analisou se as ações planejadas no PDI do IFRO visavam à austeridade do crescimento institucional; 25,00% dos consultados nem concordam e nem discordam; 66,67% dos consultados concordam parcialmente; e, 8,33% dos consultados concordam plenamente.

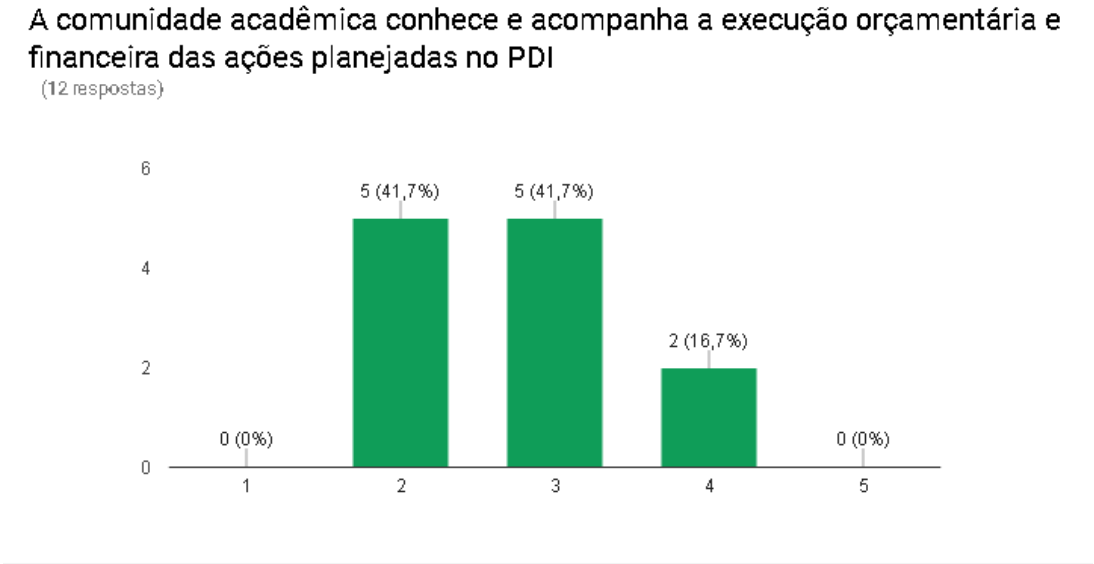
Gráfico 11 – Respostas da segunda assertiva da dimensão econômica.



Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira assertiva avaliou se a comunidade acadêmica conhece e acompanha a execução orçamentária e financeira das ações planejadas no PDI; 41,67% dos consultados discordam parcialmente; 41,67% dos consultados nem concordam e nem discordam, e, 16,67% dos consultados concordam parcialmente.

Gráfico 12 – Respostas da terceira assertiva da dimensão econômica.



Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, em relação ao fator econômico, 66,67% dos consultados concordam parcialmente que o IFRO considera os fatores econômicos em seu planejamento, 66,67% concordam parcialmente que o PDI do IFRO visa a austeridade do crescimento institucional, e quanto a comunidade acadêmica acompanhar a execução orçamentária e financeira das ações planejadas no PDI, 41,67% discorda parcialmente e outros 41,67% dos consultados nem concorda e nem discorda.

Tabela 18 - Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI– Dimensão Social

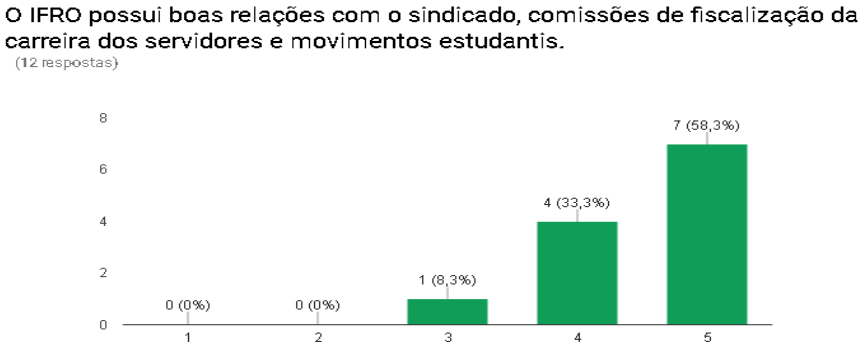
	Assertivas	Discordo totalmente		Discordo Parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Dimensão Social	O IFRO possui boas relações com o sindicado, comissões de fiscalização da carreira dos servidores e movimentos estudantis.	0	0,00%	0	0,00%	1	8,33%	4	33,33%	7	58,33%	12
	O IFRO possui parcerias com empresas locais e fornecedores	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	6	54,55%	4	36,36%	11
	O PDI do IFRO prevê ações para atender as demandas das comunidades no entorno dos *campi.*	0	0,00%	4	33,33%	0	0,00%	6	50,00%	2	16,67%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira assertiva do fator social avaliou se o IFRO possui boas relações com o sindicado, comissões de fiscalização da carreira dos servidores e movimentos

estudantis; 8,33% dos consultados não concordam e nem discordam; 33,33% dos consultados concordam parcialmente; e, 58,33% dos consultados concordam totalmente com essa assertiva.

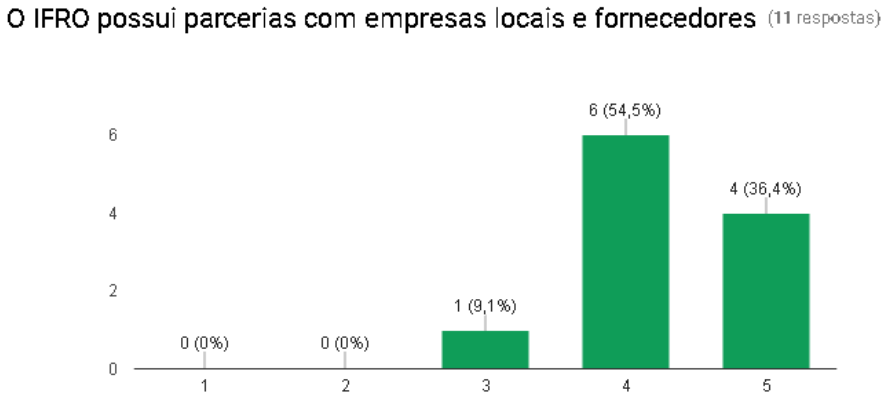
Gráfico 13 – Respostas da primeira assertiva da dimensão social.



Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda assertiva analisou se o IFRO possui parcerias com empresas locais e fornecedores; 9,09% dos consultados nem concorda e nem discorda; 54,55% dos consultados concordam parcialmente; e, 36,36% dos consultados concordam plenamente com a assertiva. Nesta questão um dos consultados não respondeu, ou seja, apenas nesta questão o total de resposta é igual a 11.

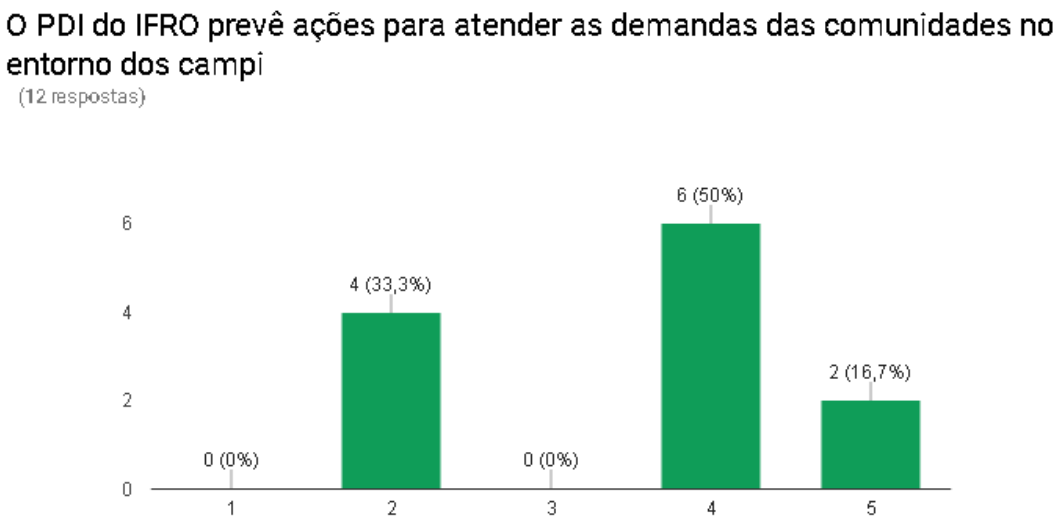
Gráfico 14 – Respostas da segunda assertiva da dimensão social.



Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira assertiva buscou detectar se o PDI do IFRO prevê ações para atender as demandas das comunidades no entorno dos campi; 33,33% dos consultados discordam parcialmente; 50% dos consultados concordam parcialmente; e, 16,67% dos consultados concordam plenamente.

Gráfico 15 – Respostas da terceira assertiva da dimensão social.



Fonte: Dados da pesquisa.

Logo, em relação ao fator social, 58,33% dos consultados acreditam que o IFRO possui boas relações com o sindicato, comissões de fiscalização da carreira dos servidores e movimentos estudantis. Já 54,55% dos consultados concordam parcialmente que o IFRO também possui parcerias com empresas locais e fornecedores, e 50% dos consultados concordam parcialmente o PDI do IFRO prevê ações para atender a comunidade do entorno dos *campi*.

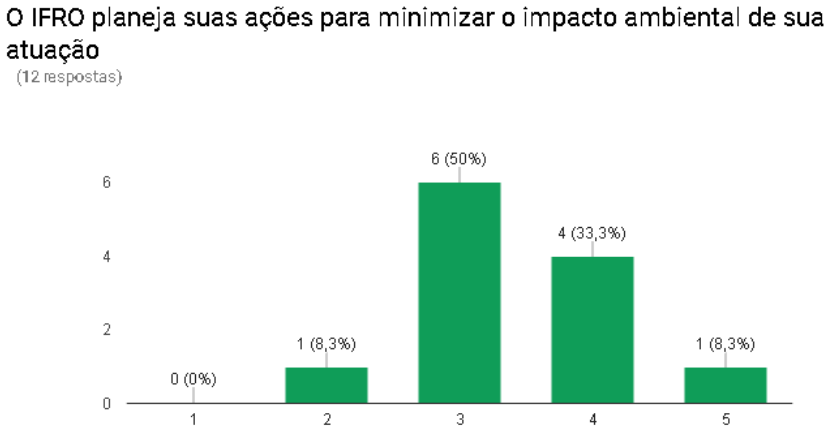
Tabela 19 - Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI– Dimensão Ambiental

	Assertivas	Discordo totalmente		Discordo Parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Dimensão Ambiental	O IFRO planeja suas ações para minimizar o impacto ambiental de sua atuação	0	0,00%	1	8,33%	6	50,00%	4	33,33%	1	8,33%	12
	O IFRO planeja ações de consumo racional dos seus recursos	0	0,00%	0	0,00%	5	41,67%	6	50,00%	1	8,33%	12
	O IFRO planeja suas aquisições e as faz de forma sustentável	0	0,00%	1	8,33%	5	41,67%	5	41,67%	1	8,33%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao fator ambiental, a primeira assertiva visou analisar se o IFRO planeja suas ações para minimizar o impacto ambiental de sua atuação; 8,33% dos consultados discordam parcialmente, 50% dos consultados não concordam e nem discordam, 33,33% dos consultados concordam parcialmente e apenas 8,33% concordam plenamente.

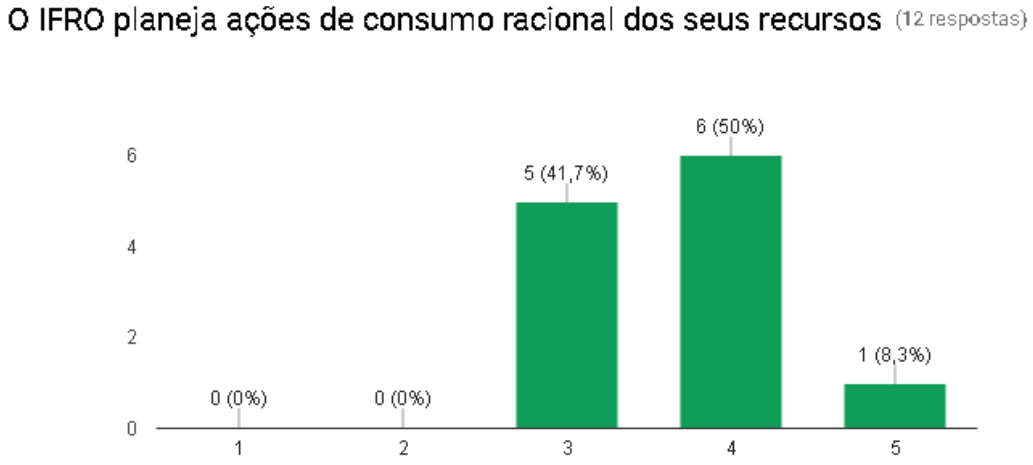
Gráfico 16 – Respostas da primeira assertiva da dimensão ambiental.



Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda assertiva analisou se o IFRO planeja ações de consumo racional dos seus recursos; 41,67% dos consultados nem concordam e nem discordam; 50% dos consultados concordam parcialmente; e, 8,33% dos consultados concordam plenamente.

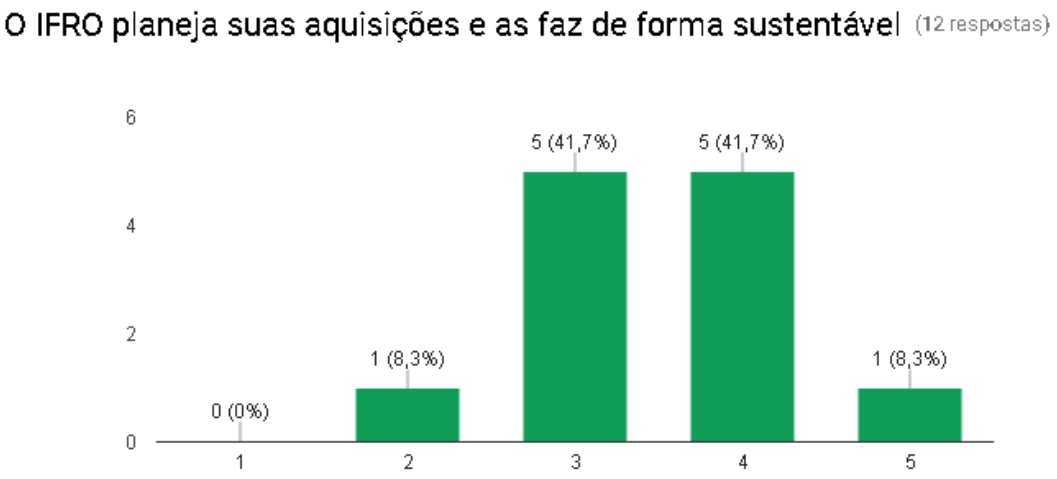
Gráfico 17 – Respostas da primeira assertiva da dimensão econômica.



Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira assertiva visava detectar se IFRO planeja suas aquisições e as faz de forma sustentável; segundo 8,33% dos consultados discordam parcialmente; 41,67% dos consultados não concordam e nem discordam; outros 41,67% dos consultados concordam parcialmente; e, 8,33% concordam plenamente.

Gráfico 18 – Respostas da primeira assertiva da dimensão econômica.



Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, com relação ao fator ambiental, 50% dos consultados não concordam e nem discordam que o IFRO planeja minimizar o impacto ambiental de sua atuação. Na segunda assertiva, 50% dos consultados concordam parcialmente que o IFRO planeja ações de consumo racional dos seus recursos. Na terceira assertiva, 41,67% dos consultados não concordam e nem discordam que o IFRO planeja e faz suas aquisições de forma sustentável, enquanto que outros 41,67% dos consultados concordam parcialmente com esta assertiva.

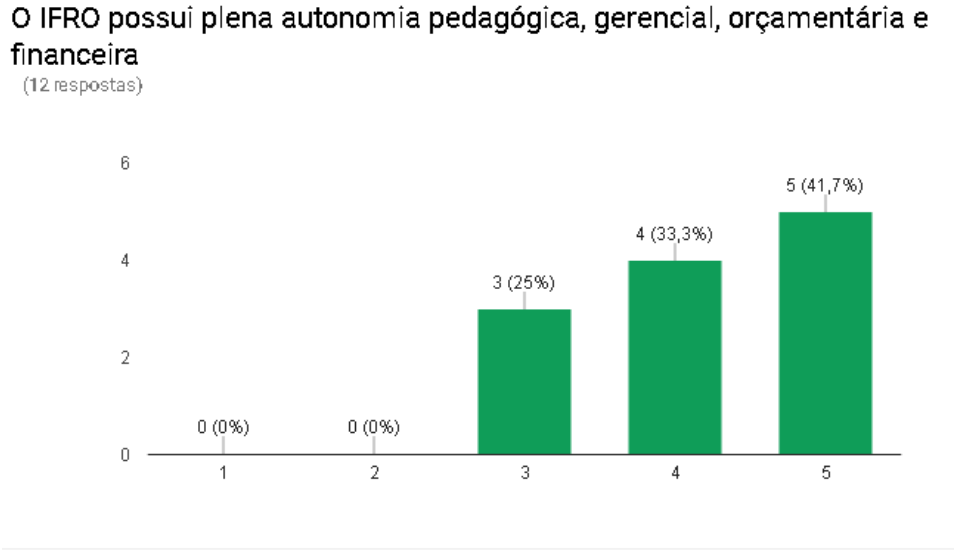
Tabela 20 - Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI– Dimensão legal

	Assertivas	Discordo totalmente		Discordo Parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Dimensão Legal	O IFRO possui plena autonomia pedagógica, gerencial, orçamentária e financeira	0	0,00%	0	0,00%	3	25,00%	4	33,33%	5	41,67%	12
	O IFRO atende a sua finalidade social prevista em lei.	0	0,00%	0	0,00%	2	16,67%	6	50,00%	4	33,33%	12
	O IFRO produz conhecimentos e tecnologias para contribuir com o setor produtivo de Rondônia	0	0,00%	0	0,00%	1	8,33%	7	58,33%	4	33,33%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao fator legal, à primeira assertiva avaliou se o IFRO possui plena autonomia pedagógica, gerencial, orçamentária e financeira; segundo os consultados, 25% dos consultados não concordam e nem discordam; 33,33% dos consultados concordam plenamente e 41,67% dos consultados concordam plenamente.

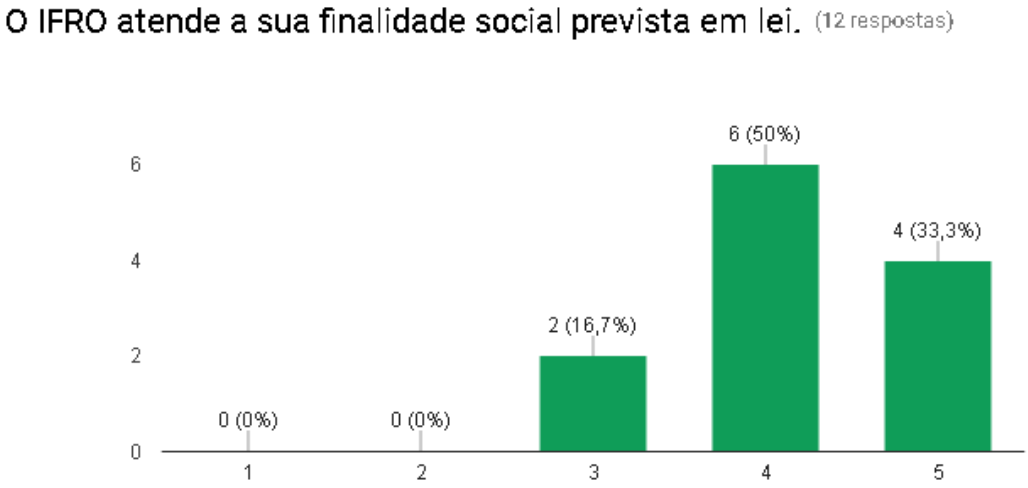
Gráfico 19 – Respostas da primeira assertiva da dimensão legal.



Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda assertiva analisou se o IFRO atende a sua finalidade social prevista em lei, 16,67% dos consultados não concordam e nem discordam; 50% dos consultados concordam parcialmente; enquanto que 33,33% dos consultados responderam que concordam plenamente.

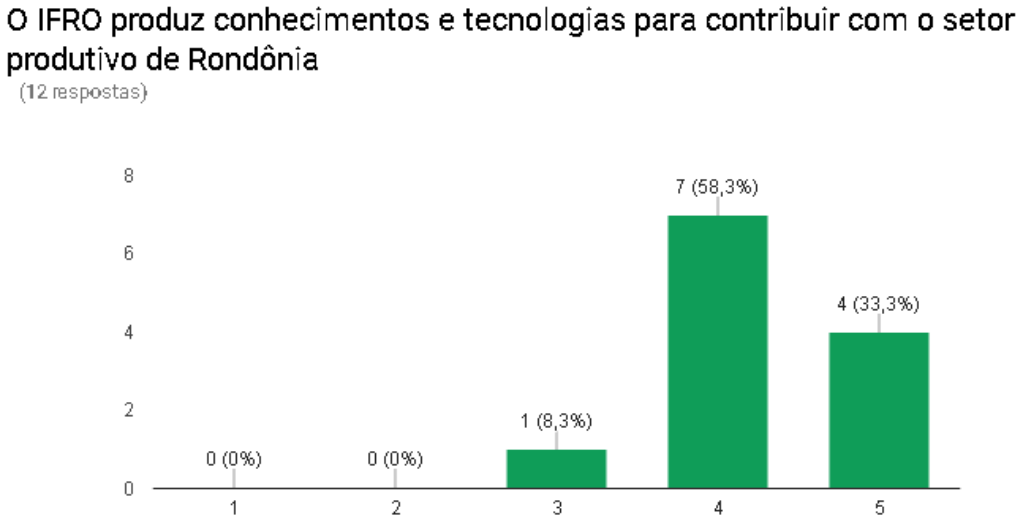
Gráfico 20 – Respostas da segunda assertiva da dimensão legal.



Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira assertiva verificou se, segundo os consultados, o IFRO produz conhecimentos e tecnologias para contribuir com o setor produtivo de Rondônia; 8,33% dos consultados não concordam e nem discordam; 58,33% dos consultados concordam parcialmente; e, 33,33% dos consultados concordam plenamente.

Gráfico 21 – Respostas da terceira assertiva da dimensão legal.



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, 41,67% dos consultados concordam plenamente que o IFRO possui plena autonomia pedagógica, gerencial, orçamentária e financeira; 50% dos consultados concordam parcialmente que o IFRO atende a sua finalidade social prevista em lei; e 58,33% dos consultados concordam parcialmente que o IFRO produz conhecimentos e tecnologias para contribuir com o setor produtivo de Rondônia.

Tabela 21- Avaliação dos fatores de sustentabilidade do PDI – Dimensão das Políticas Públicas

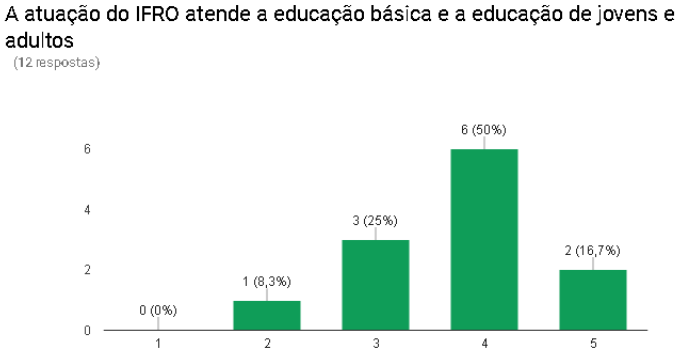
	Assertivas	Discordo totalmente		Discordo Parcialmente		Não concordo, nem discordo		Concordo parcialmente		Concordo plenamente		TOTAL
		Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	
Dimensão da Política Pública	A atuação do IFRO atende a educação básica e a educação de jovens e adultos	0	0,00%	1	8,33%	3	25,00%	6	50,00%	2	16,67%	12
	Os cursos do IFRO atendem às expectativas de empregadores e alunos	0	0,00%	1	8,33%	4	33,33%	4	33,33%	3	25,00%	12
	Os projetos de pesquisa e extensão previstos no PDI são direcionados às demandas de empregadores e comunidades locais	0	0,00%	1	8,33%	2	16,67%	9	75,00%	0	0,00%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne ao fator da política pública, a primeira assertiva buscou verificar se a atuação do IFRO atende a educação básica e a educação de jovens e

adultos; 8,33% dos consultados discordam parcialmente; 25% dos consultados nem concordam e nem discordam; 50% dos consultados concordam parcialmente; e 16,67% dos consultados concordam plenamente com a assertiva.

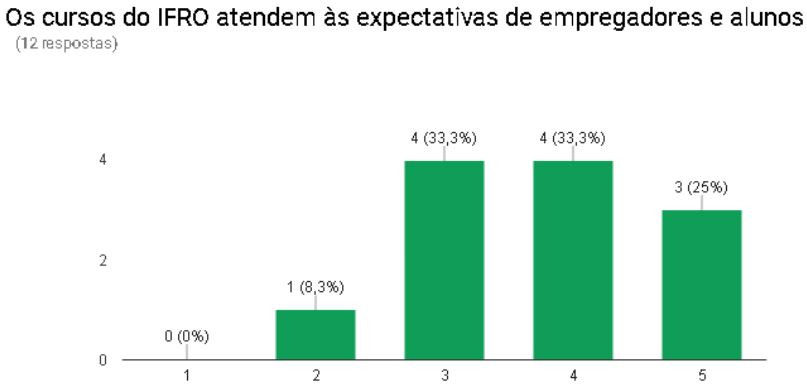
Gráfico 22 – Respostas da primeira assertiva da dimensão política pública.



Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda assertiva analisou se os cursos do IFRO atendem às expectativas de empregadores e alunos; 8,33% dos consultados discordam parcialmente, 33,33% dos consultados nem concordam e nem discordam; outros 33,33% dos consultados concordam parcialmente e 25% dos consultados concordam plenamente com a assertiva.

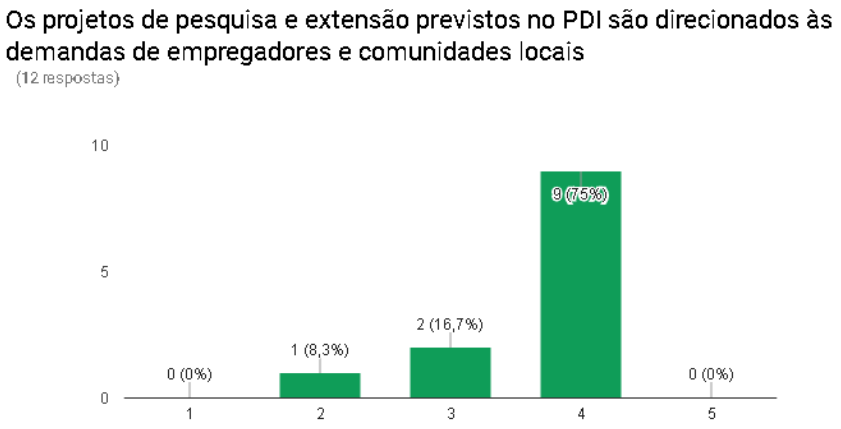
Gráfico 23 – Respostas da segunda assertiva da dimensão da política pública.



Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira assertiva da dimensão da política pública buscou analisar se os projetos de pesquisa e extensão previstos no PDI são direcionados às demandas de empregadores e comunidades locais, segundo os consultados; 8,33% discordam parcialmente; 16,67% não concordam e nem discordam; 75% concordam parcialmente.

Gráfico 24 – Respostas da terceira assertiva da dimensão da política pública.



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, 50% dos consultados concordam parcialmente que o IFRO atende a educação básica e a educação de jovens e adultos; 33,33% nem concordam e nem discordam que os cursos do IFRO atendem às expectativas de empregadores e alunos, enquanto que outros 33,33% dos consultados concordam parcialmente esta assertiva, e, 75% dos consultados concordam parcialmente que os projetos de pesquisa e extensão previstos no PDI são direcionados às demandas de empregadores e comunidades locais.

Passo 03 - Previsões para o futuro

Economia brasileira encontra-se em recessão, o PIB brasileiro caiu 0,6% no segundo trimestre de 2016. O Brasil tem hoje mais de 11 milhões de desempregados. Maior quantidade já registrada pelo IBGE desde que a Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD) começou a ser feita. A percepção de confiança no país está em queda, bem como a produção industrial e de serviços. Este cenário ruim da economia reflete em queda na arrecadação e na necessidade de aperfeiçoar os gastos públicos.

A proposta do governo para tentar reverter esta situação é a Proposta de Emenda Constitucional nº 241 que visa tentar reequilibrar as contas públicas que estão em deficitárias R$ 170,5 milhões. Desde 1991 a despesa do governo tem crescido em taxas superiores ao a média do PIB sendo que no exercício financeiro de 2017 o governo federal estima que a dívida bruta do Brasil supere 70% do PIB.

Para a Rede Federal, há outra mudança que também impacta diretamente a atividade do setor educacional, a Medida Provisória nº 746/2016 que promove uma ampla alteração no ensino médio e aumenta a carga horária para 1400 horas.

A Medida provisória também determina que ao currículo do ensino médio será composto pela Base Nacional Comum Curricular com ênfase nas áreas de linguagens, matemática, ciências da natureza, ciências humanas e formação técnica profissional.

Essas mudanças serão implementadas a partir de 2018. De todas as unidades da federação, 23 estados brasileiros irão aderir à política. Até 2024, o Plano Nacional de Educação determina que pelo menos 50% de todos os matriculados deverão cumprir jornada em tempo integral de no mínimo 7 horas por dia. A efetividade da medida provisória está vinculada a discussão da base nacional comum curricular. A edição de medida provisória foi muito criticada por grupos e entidades ligadas à educação que defendem que haja uma discussão maior sobre as mudanças.

Passo 04 - Proposta de Intervenção a partir da Matriz TOWS

QUADRO 12 - PROPOSTA DE MATRIZ TOWS PARA O IFRO		
Fatores internos **Fatores externos**	**Lista de forças internas (S)** • Qualidade técnica dos servidores (técnicos e docentes) • Infraestrutura • Ensino de qualidade • Gestão autônoma, transparente e democrática • Localização geográfica • Credibilidade da Instituição e dos cursos • Bolsas e auxílios para discentes • Gestão aberta a novos projetos • Equipe gestora comprometida com a Instituição	**Lista de fraquezas internas (W)** • Evasão escolar; • Rotatividade de profissionais, pouca valorização dos servidores e falta de capacitações para algumas áreas do instituto; • Processos internos e controle; • Ausência de uma política de comunicação • Poucos grupos de pesquisa e poucos projetos de extensão; • Cultura de planejamento; • Políticas de inclusão de alunos com necessidades especiais; • Obras não concluídas; • Incerteza na distribuição de recursos financeiros; • Carência de informações sistematizadas.
Lista de oportunidades externas (O) • Nicho de mercado; • Convênios e Parcerias; • Mercado de trabalho para profissionais técnicos; • Fortalecimento do agronegócio; • Diversidade cultural; • Possibilidade de expansão; • Ser o único Instituto Federal no estado de Rondônia; • Novo posicionamento do Portal do IFRO	**MAXI-MAXI (SO)** • Ampliar parcerias para oportunizar desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com instituições parceiras, intercâmbio de tecnologias e mobilidade para alunos e servidores; • Alinhar ofertas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes; • Implantar os Núcleos locais do Observatório do IFRO em todas as unidades para sistematizar e manter atualizados indicadores educacionais, demográficos e socioeconômicos; • Aproximar-se dos setores econômicos para implementar projetos de pesquisa e extensão visando fortalecer a atividade econômica por meio da produção de conhecimento com transferência tecnologias bem como proporcionar maior empregabilidade aos egressos do IFRO; • Implantar novas unidades (*campi* e polos) para consolidar a educação à distância por meio de parceria com outros entes federativos e para ampliar a presença do IFRO • Aperfeiçoar o portal do IFRO para facilitar a comunicação com os diversos públicos estratégicos e também facilitar a disseminação e o acesso a informação; • Implantar programa de desenvolvimento de competências gerenciais (universidade corporativa) em parceria com escolas de governo e outras instituições (ENAP, ESAF).	**MINI-MAXI (WO)** • Alinhar ofertas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes. • Fortalecer as políticas de assistência estudantil visando a permanência e o êxito dos alunos. • Ampliar parcerias para oportunizar desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com instituições parceiras, intercâmbio de tecnologias e mobilidade para alunos e servidores. • Fortalecer a atuação as comissões próprias de acompanhamento da carreira dos docentes e dos TAEs. • Estabelecer parceria com escolas de governo e outras instituições (ENAP, ESAF) para capacitar servidores *in company*; • Fortalecer a política de acompanhamento de egressos. • Fortalecer o Observatório do IFRO e os Núcleos Locais do Observatório do IFRO para sistematizar e manter atualizados indicadores educacionais, demográficos e socioeconômicos para ter subsídios para a tomada de decisão institucional. • Implementar concomitantemente o projeto de análise e melhoria de processos e o projeto de implantação do Processo eletrônico nacional visando efetividade e economicidade dos processos internos nas áreas meio e nas áreas finalísticas. • Implantar a política de comunicação do IFRO visando melhorar o relacionamento com os públicos estratégicos (internos e externos). • Fortalecer a atuação dos NAPNEs nos campi e estabelecer parcerias com outras instituições e com os poderes municipais para garantir o ingresso, permanência e êxitos dos alunos com necessidades especiais no IFRO. • Fortalecer a atuação dos DEPESPs/DEPEXs e melhorar a sua relação com a PROPESP/PROEX para alinhar ações e fomentar a iniciação científica e o envolvimento de alunos e servidores em grupos de pesquisa e projetos de extensão. • Priorizar a conclusão de obras em andamento, sanear eventuais problemas existentes em projetos, criar banco de projetos. • Articular-se com a bancada federal de Rondônia e Senadores para garantir emendas orçamentárias para o IFRO. • Ampliar o painel de indicadores do IFRO nas áreas meio e finalísticas.

Lista de ameaças externas (T)	MAXI-MINI (ST)	MINI-MINI (WT)
• Instabilidade Política; • Concorrentes (Sistema S, Instituições particulares, Universidade Federal); • Falta de incentivo à carreira dos TAEs; • Transporte público ineficiente; • Queda de interesse pelas licenciaturas por possíveis alunos; • Transição de poder no âmbito municipal	• Articular-se com a bancada federal de Rondônia e Senadores para garantir emendas orçamentárias para o IFRO. • Implantação do escritório de projetos e da execução orçamentária e financeira por projetos. • Articular-se com o CONIF e a SETEC para implementar mudanças na carreira dos TAEs. • Articular-se com o Estado e Municípios para estabelecer convênios/parcerias para o transporte escolar dos alunos • Alinhar ofertas de licenciaturas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes. • Melhorar a comunicação das licenciaturas com os possíveis alunos. • Articular-se com estados e municípios e parceiros para fortalecer o estágio de alunos e a empregabilidade dos egressos. • Fortalecer grupos de pesquisa, projetos de extensão e mobilidade acadêmica. • Aproximar-se da Gestão Municipal para fomentar convênios e parcerias. • Fortalecer ações dos DEPEXs nos campi para alinhar projetos de extensão com as demandas das comunidades locais. • Consolidar a credibilidade da instituição e dos cursos junto aos públicos estratégicos. • Implantar comitê de riscos e gerenciamento de crises liderado pela equipe gestora da instituição. • Implantar sistema de controle interno nos campi vinculado a auditoria interna com foco na prevenção de riscos.	• Implantar comitê de riscos e gerenciamento de crises liderado pela equipe gestora da instituição. • Implantar sistema de controle interno nos campi vinculado à auditoria interna com foco na prevenção de riscos. • Implantar sistema de execução orçamentária e financeira mediante gestão de projetos. • Alinhar ofertas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes. Melhorar a comunicação sobre os cursos com os possíveis alunos. Articular-se com estados e municípios e parceiros para fortalecer o estágio de alunos e a empregabilidade dos egressos. Fortalecer grupos de pesquisa, projetos de extensão e mobilidade acadêmica. • Articular com DGP, PROPESP e PROEX a implantação de programa de desenvolvimento de competências (universidade corporativa) em parceria com escolas de governo e outras instituições (ENAP, ESAF) e oportunizar desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com instituições parceiras, intercâmbio de tecnologias e mobilidade para alunos e servidores. Fortalecer a atuação as comissões próprias de acompanhamento da carreira dos docentes e dos TAEs; • Articular-se com estados e municípios para viabilizar a oferta de transporte escolar aos alunos. • Articular áreas de Comunicação, Assistência Estudantil e Extensão para desenvolver pesquisa de acompanhamento de egressos, pesquisa diagnóstico da evasão estudantil, pesquisa diagnóstico de suporte a implantar da política de comunicação para melhorar o relacionamento com os públicos estratégicos do IFRO. • Alinhar ofertas de licenciaturas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes. Melhorar a comunicação sobre as licenciaturas com os possíveis alunos. • Articular-se com o CONIF e com outros IFs para mitigar impactos das decisões do MEC/SETEC no âmbito da atuação da Rede Federal EPCT • Fortalecer atuação do NAPNE nos campi em articulação com a PROEN • Contratação de consultoria para atuar no desenvolvimento de competências junto aos gestores e dirigentes visando fortalecer cultura de planejamento. • Articular áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão para fomentar criação de grupos de pesquisa, projetos de extensão e mobilidade estudantil nos campi • Priorizar execução do recurso para investimento nas conclusões das obras em andamento • Articular PRODIN/DGTI com as áreas de ensino, pesquisa e extensão a sistematização de dados para ampliar o painel de indicadores do IFRO

A matriz TOWS é uma metodologia de análise a partir do cruzamento de fatores (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) do IFRO. Nesta análise, há quatro possibilidades para a o desenvolvimento do planejamento estratégico que surgem a partir da interação dos quatro fatores. Assim, são a estratégia Maxi-Maxi(SO), estratégia Mini-Maxi (WO), estratégia Mini-Maxi (WO) e a estratégia Mini-Mini (WT).

Passo 05 - Desenvolver alternativas

- **Estratégia Maxi-Maxi (SO)**

Esta estratégia é resultado do encontro dos fatores forças e oportunidades, ou seja, é um cenário extremamente favorável ao desenvolvimento do plano estratégico do IFRO e que poderia compreender as seguintes ações:

- Ampliar parcerias para oportunizar desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com instituições parceiras, intercâmbio de tecnologias e mobilidade para alunos e servidores;
- Alinhar ofertas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes, haja vista que o IFRO é o único Instituto Federal no estado e a legislação permite sua atuação tanto na educação básica quanto no ensino superior, o que lhe permite uma atuação diferenciada em relação aos seus concorrentes;
- Implantar os núcleos locais do observatório do IFRO em todas as unidades para sistematizar e manter atualizados indicadores educacionais, demográficos e socioeconômicos, o que reduziria o risco na tomada de decisão no nível estratégico;
- Aproximar-se dos setores econômicos para desenvolver projetos de pesquisa e extensão visando fortalecer as atividades econômicas no estado por meio da produção de conhecimento com transferência tecnologias bem como proporcionar maior empregabilidade aos alunos egressos do IFRO;
- Implantar novas unidades (*campi* e polos) para consolidar a educação à distância por meio de parceria com outros entes federativos e para ampliar a presença do IFRO no estado de Rondônia.
- Aperfeiçoar o portal do IFRO para facilitar a comunicação com os diversos públicos estratégicos e também facilitar a disseminação de conteúdos de importância para o instituto e o acesso a informação para o cidadão;
- Implantar programa de desenvolvimento de competências gerenciais (universidade corporativa) em parceria com escolas de governo e outras instituições (ENAP, ESAF).

- **Estratégia Mini-Maxi (WO)**

Está estratégia decorre da interação dos fatores fraquezas e oportunidades, neste quadrante optou-se por utilizar as oportunidades externas para mitigar/neutralizar as fraquezas existentes no IFRO. Esta Estratégia decorrente do cruzamento destes dois quadrantes compreende as seguintes ações:

- Alinhar ofertas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes com a finalidade de reduzir o risco de evasão escolar, principalmente nas licenciaturas;
- Fortalecer as políticas de assistência estudantil visando à permanência e o êxito dos alunos, principalmente dos alunos socioeconomicamente vulneráveis;
- Ampliar parcerias para oportunizar desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com instituições parceiras, intercâmbio de tecnologias e mobilidade para alunos e servidores, isso também poderia combater a evasão de alunos e rotatividade de pessoal;
- Fortalecer a atuação as comissões próprias de acompanhamento da carreira dos docentes e dos TAEs de forma a aproximar a gestão das necessidades das classes de servidores e aumentar a precisão das políticas de gestão de pessoas;
- Implantar programa de desenvolvimento de competências (universidade corporativa) em parceria com escolas de governo e outras instituições (ENAP, ESAF);
- Fortalecer a política de acompanhamento de egressos desenvolvida pela PROEX para mensurar a empregabilidade dos alunos egressos e avaliar a satisfação dos alunos em relação aos serviços prestados pelo IFRO;
- Fortalecer o Observatório do IFRO e os Núcleos locais do Observatório para sistematizar e manter atualizados indicadores educacionais, demográficos e socioeconômicos para ter subsídios para a tomada de decisão institucional, principalmente na definição/reestruturação das ofertas dos campi;
- Implementar concomitantemente o projeto de análise e melhoria de processos e o projeto de implantação do processo eletrônico nacional visando efetividade e economicidade dos processos internos nas áreas meio e nas áreas finalísticas;
- Implantar a política de comunicação do IFRO visando melhorar o relacionamento com os públicos estratégicos e a comunicação interna e externa;

- Fortalecer a atuação dos Núcleos de Atendimento às Pessoas com Necessidades Especiais (NAPNEs) nos campi estabelecer parcerias com outras instituições e com os poderes municipais para garantir o ingresso, permanência e êxitos dos alunos com necessidades especiais no IFRO;
- Fortalecer a atuação dos Departamentos de Pesquisa (DEPESPs) e Departamentos de Extensão (DEPEXs) dos campi para melhorar a sua relação com a Reitoria visando fomentar a iniciação científica e o envolvimento de alunos e servidores em grupos de pesquisa e projetos de extensão;
- Priorizar a conclusão de obras em andamento, sanear eventuais problemas existentes em projetos em andamento, além de criar banco de projetos;
- Articular-se com a bancada federal de Rondônia e Senadores para garantir emendas orçamentárias para o IFRO;
- Ampliar o painel de indicadores do IFRO nas áreas meio e finalísticas com a finalidade de sistematizar e disponibilizar informações estratégicas de forma rápida e fidedigna.

➢ **Estratégia Maxi-Mini (ST)**

Está estratégia decorre da interação dos fatores forças e ameaças, neste quadrante optou-se por utilizar as forças para mitigar/neutralizar as ameaças externas que interferem na atuação do IFRO. Esta Estratégia decorrente do cruzamento destes dois quadrantes compreende as seguintes ações:

- Articular-se com a bancada federal de Rondônia e Senadores para garantir emendas orçamentárias e extraorçamentárias para o IFRO;
- Implantação do escritório de projetos e da execução orçamentária e financeira por projetos;
- Articular-se com o CONIF e a SETEC para implementar mudanças na carreira dos TAEs;
- Articular-se com o Estado e Municípios para estabelecer convênios/parcerias para o transporte escolar dos alunos;
- Alinhar ofertas de licenciaturas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes;
- Melhorar a comunicação das licenciaturas com os possíveis alunos;
- Articular-se com estados e municípios e parceiros para fortalecer o estágio de alunos e a empregabilidade dos alunos egressos;

- Fortalecer grupos de pesquisa, projetos de extensão e mobilidade acadêmica;
- Aproximar-se da Gestão Municipal para fomentar convênios e parcerias;
- Fortalecer ações dos DEPEXs nos campi para alinhar projetos de extensão com as demandas das comunidades locais;
- Consolidar a credibilidade da instituição e dos cursos junto aos públicos estratégicos;
- Implantar comitê de riscos e gerenciamento de crises liderado pela equipe gestora da instituição;
- Implantar sistema de controle interno nos campi vinculado à auditoria interna com foco na prevenção de riscos;

➢ **Estratégia Mini-Mini (WT)**

Está estratégia decorre da interação dos fatores forças e ameaças, este cenário é o mais desfavorável para a implementação do planejamento estratégico pois o IFRO precisará mitigar/neutralizar as fraquezas e as ameaças externas que interferem na atuação do IFRO Esta Estratégia decorrente do cruzamento destes dois quadrantes compreende as seguintes ações:

- Implantar comitê de riscos e gerenciamento de crises liderado pela equipe gestora da instituição;
- Implantar sistema de controle interno nos campi vinculado à auditoria interna com foco na prevenção de riscos;
- Implantar sistema de execução orçamentária e financeira mediante gestão de projetos;
- Alinhar ofertas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes. Melhorar a comunicação sobre os cursos com os possíveis alunos. Articular-se com estados e municípios e parceiros para fortalecer o estágio de alunos e a empregabilidade dos egressos. Fortalecer grupos de pesquisa, projetos de extensão e mobilidade acadêmica;
- Articular com DGP, PROPESP e PROEX a implantação de programa de desenvolvimento de competências (universidade corporativa) em parceria com escolas de governo e outras instituições (ENAP, ESAF) e oportunizar desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão com instituições parceiras, intercâmbio de tecnologias e mobilidade para alunos e servidores. Fortalecer a

atuação as comissões próprias de acompanhamento da carreira dos docentes e dos TAEs;

- Articular-se com estados e municípios para viabilizar a oferta de transporte escolar aos alunos;
- Articular áreas de Comunicação, Assistência Estudantil e Extensão para desenvolver pesquisa de acompanhamento de egressos, pesquisa diagnóstico da evasão estudantil, pesquisa diagnóstico de suporte a implantar da política de comunicação para melhorar o relacionamento com os públicos estratégicos do IFRO;
- Alinhar ofertas de licenciaturas com as demandas dos nichos de mercado não explorados pelos concorrentes. Melhorar a comunicação sobre as licenciaturas com os possíveis alunos;
- Articular-se com o CONIF e com outros IFs para mitigar impactos das decisões do MEC/SETEC no âmbito da atuação da Rede Federal EPCT;
- Fortalecer atuação do NAPNE nos campi em articulação com a PROEN;
- Contratação de consultoria para atuar no desenvolvimento de competências junto aos gestores e dirigentes visando fortalecer cultura de planejamento;
- Articular áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão para fomentar criação de grupos de pesquisa, projetos de extensão e mobilidade estudantil nos campi;
- Priorizar execução do recurso para investimento nas conclusões das obras em andamento;
- Articular PRODIN/DGTI com as áreas de ensino, pesquisa e extensão a sistematização de dados para ampliar o painel de indicadores do IFRO;

Passo 06 - Escolhas Estratégicas

- **Táticas de Ação**

A partir das informações obtidas com a correlação dos fatores na Matriz TOWS, a principal tática é incrementar o número de alunos por meio de parcerias com a rede estadual e municipal de ensino visando à ampliação do número de polos de educação a distância com a oferta de cursos técnicos concomitantes a educação de jovens e adultos, bem como de cursos técnicos subsequentes nas áreas de comércio e serviços.

O setor de comércio e serviços que é o setor da economia com maior participação no PIB, respondendo por 68,6% da participação na composição do PIB gerando 164.588

empregos formais em todos os municípios rondonienses (IBGE, 2010; CAGED, 2014; IFRO, 2016).

A escolha pela oferta de cursos técnicos por meio da educação a distância possibilita otimizar o gasto, uma vez que o IFRO já oferta cursos nesta modalidade e sua implementação necessita apenas uma sala de aula equipada com equipamento de audiovisual.

Passo 07 - Planos de Contingência

O Passo 7 tem como finalidade definir planos de contingência a partir das análises dos dados obtidos com a Matriz TOWS. No âmbito do IFRO, a discussão da base nacional comum curricular que disporá sobre a reforma do ensino médio no Brasil e projeto de emenda constitucional que visa o teto de gastos da União que estão em tramitação no congresso nacional, o plano de contingência exigirá maior efetividade nas políticas de permanência e êxito dos alunos, para que não haja diminuição de repasses financeiros.

Além disso, é necessário fortalecer o Observatório do IFRO para que haja subsídios suficientes para redução de riscos no processo de tomada de decisões para a definição de novos cursos e redimensionamento da atual oferta de cursos considerando nichos de mercados inexplorados pelos concorrentes.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

O presente trabalho de conclusão final visa contribuir com uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFRO de forma a servir como feedback da implementação da estratégia considerando os preceitos da Matriz TOWS.

A construção de uma Matriz TOWS a partir de uma análise do PDI e dados secundários de instituições oficiais tem como finalidade identificar os possíveis cenários de desenvolvimento do planejamento estratégico para o IFRO.

A aplicação da Matriz TOWS no IFRO precisou sofrer uma adaptação, uma vez que a realidade de uma Autarquia do Poder Executivo que é executora de uma política pública, no caso em tela a oferta de educação profissional e tecnológica.

Vale ressaltar que atualmente o IFRO encontra-se inserido num cenário econômico e político-institucional de restrições e escassez de recursos financeiros necessitando aperfeiçoar processos internos, melhorar a tomada de decisões, priorizar investimentos bem como implantar mecanismos de monitoramento da implementação da estratégia institucional.

Assim, considerando a pergunta do trabalho: O plano de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 do IFRO considerou as etapas do planejamento estratégico e os fatores de sustentabilidade.

Logo, foi detectado que o plano de desenvolvimento institucional atende a forma prevista na legislação, porém ele não levou em consideração todas as etapas de planejamento estratégico e muito pouco fala dos fatores de sustentabilidade.

A sustentabilidade é abordada nos capítulos 01, 02, 06 e 09 que tratam respectivamente do perfil institucional, do projeto pedagógico institucional, das políticas de atendimento aos discentes e dos aspectos financeiros e orçamentários.

No capítulo 02 em especial, o item 2.8 trata da responsabilidade social da instituição, neste item a sustentabilidade nas perspectivas socioambiental é abordada por meio das políticas institucionais que o IFRO deverá desenvolver buscando intervir no seu contexto, como por exemplo, a implementação de ações afirmativas, a política de atendimento a pessoas com necessidades especiais, atendimento aos grupos vulneráveis, a política de educação no campo e da educação ambiental.

Ademais, ao analisar os resultados por segmentos da comunidade acadêmica da autoavaliação institucional 2016 elaborada pela CPA do IFRO, percebeu-se a necessidade de aprimorar o processo de planejamento estratégico de forma a dar maior visibilidade ao processo e aos resultados esperados para a instituição.

Ao se aplicar os instrumentos de coleta de dados, os dirigentes consultados concordam que o PDI considera o fator econômico e que este planejamento visa a austeridade do crescimento institucional, contudo é necessário dar maior visibilidade aos critérios de execução orçamentária e financeira a comunidade acadêmica.

Com relação a dimensão social, os dirigentes consultados percebem que o IFRO tem boas relações com discentes, servidores, fornecedores e empresas locais e que as ações planejadas no PDI atendem às comunidades do entorno dos campi.

Em relação a dimensão ambiental, os dirigentes consultados apenas conseguem identificar boas práticas de gestão relacionadas às aquisições sustentáveis. Há que se ampliar o escopo de ações que garantam o desenvolvimento institucional sustentável, principalmente no que se refere ao consumo racional de recursos disponíveis e a mitigação dos impactos da atuação institucional.

No aspecto legal, segundo os dirigentes consultados, o IFRO cumpre a missão prevista na legislação vigente, exercendo plena autonomia pedagógica, gerencial, orçamentária e financeira com produção de conhecimentos e tecnologias para contribuir com o setor produtivo de Rondônia.

O que ao ampliar esta análise, considerando a dimensão da política pública, segundo os dirigentes consultados, os cursos do IFRO previstos no PDI atendem às expectativas de empregadores e discentes, bem como às demandas das comunidades do entorno dos campi.

Assim, a metodologia da matriz TOWS, neste aspecto, colabora com o aprimoramento do processo de planejamento institucional, pois ela define uma sequência de procedimentos sequenciais lógicos que permitem aos dirigentes da instituição analisar o contexto ambiental de execução da política pública de educação profissional, científica e tecnológica ao passo que a partir da definição dos fatores da matriz é possível identificar a estratégia mais adequada para o atingimento dos objetivos institucionais nos possíveis cenários diagnosticados.

Outro fator importante é que esta metodologia pode ser facilmente replicada e outros níveis da instituição na elaboração de planos táticos e operacionais, e no gerenciamento de projetos tanto na área meio quanto na área finalística.

A maior contribuição para a instituição e a sociedade é que uma instituição de ensino com um planejamento bem estruturado tem melhores condições de se adaptar aos imperativos ambientais e consolidar o cumprimento de sua missão que é a prestação do serviço público de qualidade à sociedade.

No tocante às recomendações e sugestões de desdobramento desta pesquisa, seria interessante analisar o impacto causado pela reforma do ensino médio, com a implantação da

base nacional comum curricular e pelo projeto de emenda constitucional que prevê um teto de gasto à União sobre os planejamentos estratégicos, táticos e operacionais dos Institutos Federais e como a Matriz TOWS pode contribuir para identificar os possíveis cenários de implementação de estratégias.

REFERÊNCIAS

01 - ÁVILA, L.V. MADRUGA, L.R.R.G. BEURON, T.A. ENDE, M.V. DUARTE. T.L Planejamento e sustentabilidade: o caso das instituições federais de ensino superior. **Encontro internacional sobre gestão empresarial e meio ambiente.** 2016.

02 - ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo, Atlas. 1990.

03 - BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
04- BRASIL. Constituição (1937). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro: 1937.

05 - BRASIL. **Lei n.º 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, 2008.

06 - BRASIL. **Decreto-Lei n.º 4.127, de 25 de fevereiro de 1942.** Estabelece as bases de organização da rede federal de ensino industrial. Rio de Janeiro, 1942.

07 - BRASIL. **Decreto n.º 60.731, de 19 de maio de 1967.** Transfere para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de ensino do Ministério da Agricultura e dá outras providências. Brasília, 1967.

08 - BRASIL. **Decreto n.º 2.208 de 17 de abril de 1997.** Regulamenta o §2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1997.

09 - BRASIL. **Decreto 5.154 de 23 de julho 2004.** Regulamenta o §2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 2004.

10 - BRASIL. **Decreto 5.773 de 09 de maio 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006.

11 - BRASIL. **Lei 4.024 de 20 de dezembro 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1961.

12 - BRASIL. **Lei 6.545 de 30 de junho 1978.** Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional,1978.

13 - BRASIL. **Lei 8.948 de 08 de dezembro 1994.** Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional,1994.

14 - BRASIL. **Lei 9.394 de 20 de dezembro 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Congresso Nacional,1996.

15 – BRASIL. **Lei nº 11.184 de 07 de outubro de 2005.** Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2005.

16 - BRASIL. **Lei 13.005 de 20 de junho 2004.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional,2004.

17 - CARVALHO, P.G. LEITÃO, J. SILVA,A.R. **Desenvolvimento Rural na sociedade do conhecimento.** Portugal, Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2011.

18 -CARVALHO FILHO, J.S. **Manual de Direito Administrativo.** 28. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Atlas 2015.

19 - CESARIO. A.V. MAIOR FILHO. J S. RODRIGUES. C.M.C. Estratégia de internacionalização: Estudo de caso visando à expansão da empresa Paraí Informática no mercado europeu. **Cinquième Colloque de l'IFBAE**. França, Grenoble: 2009.

20 - DE SOUZA, W.A.R. **Guia do Trabalho de Conclusão Final – TCF.** Brasília, 2015.

21 - DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 29 ed. São Paulo: Forense, 2016.

22 - DRUCKER, P.F. **Introdução à administração/Peter F. Drucker;** Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

23 - ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda, 2012.

24 - FERREIRA, A.O. FERREIRA FILHO, H.R. FARIAS FILHO.M.C. *et al.* A contribuição do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos Institucionais: Estudo de caso em uma Universidade Particular no Pará. **Anais do V encontro estudos em estratégia.** Porto Alegre, 2011.

25 - FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade:** Direito ao futuro. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

26 -FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual é reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas.** Brasília, DF, n.21, jun.2000.

27- Portal de notícias G1. **Anos de recessão no Brasil.** Disponível em: <http://especiais.g1.globo.com/economia/2016/ultimos-anos-de-recessao-no-brasil/> acesso em 19/06/2016 às 14:11

28 - GALLI, A. **Educação ambiental para o desenvolvimento sustentável/** Alessandra Galli. 1.ed. 3ª. reimpr. Curitiba: Juruá, 2012.

29 - GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, Editora Atlas, 2002.

30 - HOFLING, E. M. **Estado e políticas (públicas) sociais.** Cadernos Cedes, Campinas, v. 21, n.55, p. 30-41, nov. 2001.

31- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Resolução nº 055 de 13 de dezembro de 2014.**Dispõe sobre o plano de desenvolvimento Institucional para o quadriênio 2015-2018. Porto Velho, 2014.

32 - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Resolução nº 065 de 28 de dezembro de 2015.**Dispõe sobre Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Porto Velho, 2015.

33 – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Portal do Painel de Indicadores Institucionais do IFRO**. Disponível em:<http://painel.ifro.edu.br/pentaho/Home> . Acesso em 08 de março de 2016.

34 – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Campus Ariquemes.** Disponível em:<http://www.ifro.edu.br/site/?page_id=3151>. Acesso em 19/06/2016 às 13:10

35 – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Campus Cacoal**. Disponível em:<http://www.ifro.edu.br/site/?page_id=3183>.Acesso em 19/06/2016 às 10:17.

36 - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Portal do Painel de Indicadores Institucionais do IFRO**. Disponível em:<http://painel.ifro.edu.br/pentaho/Home> .Acesso em 08 de março de 2016

37 – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Relatório de autoavaliação institucional 2016.** Disponível em:< https://drive.google.com/file/d/0By4rK0-jGfQtWDJtbTdNZnRITkE/view > Acesso em 30/11/2016 às 09:27.

38 – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA. **Síntese informativa de indicadores socioeconômicos e educacionais dos municípios do Estado de Rondônia.** Disponível em <http://portal.ifro.edu.br/observatorio-regional> acesso em 19/07/2016 às 16:18.

39 – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sistema nacional de avaliação da educação superior.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-sinaes>. Acesso em 23/10/2016 Às 17h03min.

40 - KWASNICKA. E.L. **Introdução à Administração/Eunice Lacava Kwasnicka.** 6.ed.5 reimpr. São Paulo: Atlas 2009.

41 - LAKATOS, E.M. MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica/** Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

42 – LEITÃO, J. DEODATO, C. **Porter e Weihrich:** Duas faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/files/153/9314589.pdf> Acesso em 11/06/2016.

43 - MAIA, A.G. PIRES, P.S. Uma compreensão de sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração da Mackenzie.** V. 12, N. 3. São Paulo, 2011.

44 – MAXIMIANO. A.C. **Introdução à Administração /** Antônio Cesar Amaru Maximiano. 4.ed. Atlas. São Paulo: 2000.

45 - MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman. 2003

46 - MIGLIATO, A.L.T. ESCRIVÃO FILHO, E. Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: deficiências, comparações e contribuições. **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia.** Curitiba: 2003.

47 – MEIRELES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro/** Hely Lopes Meireles. 42 ed. rev. atual. Malheiros. São Paulo: 2016

48 - NATIVIDADE, E.A. PEREIRA, J.R. OLIVEIRA, V.A.R. Gestão de Política Pública de Geração de Trabalho e Renda: Análise de um programa da Secretaria Nacional de Economia Solidária. **XXXV Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro, 2011.

49 - PACHECO, E. **Institutos Federais:** Uma revolução na educação Profissional e Tecnológica. São Paulo. SP: Editora Moderna, 2011.

50 – PHILIPI JR. A. PELICIONI. M.C.F. **Educação Ambiental e Sustentabilidade/** Arlindo Philippi Jr. Maria Cecília Foceci Peliconi. Barueri, São Paulo, 2005.

51 - PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

52 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Expansão da Rede Federal de Educação Profissional.** Disponível em:<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>. Acesso em 24 de fevereiro de 2016.

53 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Linha do tempo da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.** Disponível em:<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf>.Acesso em 15/06/2016 às 15:11.

54 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria n. º 05, de 23 de janeiro de 2012.** Estabelece a padronização e análise dos indicadores estabelecidos no acórdão do TCU nº 2267/2005. Brasília, 2012.

55 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portal da Capes**. Disponível em:<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/1452014-folder-profiap.pdf>Acesso em 16 de maio de 2016, às 16h56min.

56 - PEDON, J.S. **Cooperativas Sustentáveis no Estado de Rondônia:** Estratégias para o fortalecimento da agricultura familiar. Porto Velho: UNIR, 2013. Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico de Administração. Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2013.

57 - PORTER, M. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência/Michael E. Porter; Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; Revisão de Jorge Garcia Gomez. 7.ed. Rio de Janeiro, 2002.

58- RAQUEL, I. VAN BELLEN. H.M. Contribuição da governança pública: Uma análise a partir da visão de especialistas. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 22 a 26 de setembro de 2012.

59 – RODRIGUES, P.E.L. SILVEIRA, S.F.R., SANTOS, N.A. Avaliação da eficiência técnica educacional dos munícios mineiros. **XXXIX Encontro da ANPAD.** Belo Horizonte: 13 a 16 de setembro de 2015.

60 – SACHS, I. **Desenvolvimento**: Includente, Sustentável, Sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

61 - SOUZA, C. Políticas Públicas: Uma revisão da literatura. **Sociologias,** Porto Alegre, ano 8, nº16, jul/dez 2006, pp 20-45.

62 - SOUZA, C. "Estado do Campo" da pesquisa em políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 18, n. 51. p. 15-20, fev. 2003.

63 – VIEIRA, K.M. DALMORO. M. Dilemas na construção de Escalas Tipo *Likert*: o número de itens a disposição influenciam nos resultados? **XXXII Encontro da ANPAD.** Rio de Janeiro: 6 a 10 de setembro de 2008.

64 - WEIHRICH, H. The TWOS matrix: A tool for situation analysis. **Long range planning**. Vol. 15 Nº 2 abr 1982, Pergamon Press Ltd, p. 54-66.

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ANDIFES
UNIR

DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA Nº. 013

ATA DA DÉCIMA TERCEIRA SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO: **LEONARDO SOUSA ARAÚJO**
INICIOU O CURSO EM: 15/10/2014

Aos vinte dias do mês de dezembro de dois mil dezesseis, às 19h, na sala 110 – mestrado em administração, localizado no NUCSA, Campus da UNIR de Porto Velho-RO, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa da dissertação do mestrando **LEONARDO SOUSA ARAÚJO**, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Marilice Paes de Souza, CPF Nº 037.159.812-53 (orientadora); Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho, CPF Nº 006.389.002-04 (examinador interno); Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva, CPF Nº 058.187.453-68 (examinador externo); e Ms. Dauster Souza Pereira, CPF Nº 042.146.167-58 (Membro técnico), sob a presidência do primeiro, para julgamento da dissertação intitulada: **"Avaliação do processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO)".** Após a explanação, observação, argüição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(X) **APROVADA**, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.
( ) **APROVAÇÃO CONDICIONAL**, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas na Folha de Modificações de Dissertação de Mestrado anexa à presente ata.
Recomendação de alteração de título> ( ) Não ( ) Sim, para:

( ) **REPROVADA**

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Profa. Dra. Marilice Paes de Souza
(Orientadora - PROFIAP/UNIR)

Prof. Dr. Theophilo Alves de Souza Filho
(Membro Interno - PROFIAP/UNIR)

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva
(Membro Externo- PPGMAD/UNIR)

Ms. Dauster Souza Pereira
(Membro Técnico)

Leonardo Sousa Araújo
- Mestrando: Leonardo Sousa Araújo