

# CONTRATO N° 21/2016

## Metas Estratégicas

Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, maio de 2017

## Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente às Metas Estratégicas, presente na Etapa 03 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

O produto contempla a definição das Metas Estratégicas, após o processo de validação do Painel de Indicadores do IFRO, que permitirá a aferição da evolução do conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores da organização, denominado Mapa Estratégico. A construção dos indicadores e metas se inserem no contexto do planejamento estratégico da instituição retratando as atuais prioridades institucionais e traduzindo as estratégias de atuação do IFRO para os próximos anos. Contribui para o fortalecimento institucional, a partir da construção de uma agenda estratégica capaz de alinhar e integrar a organização em torno de resultados, com foco na melhoria dos serviços prestados ao seu público-alvo.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), trata da modernização da gestão do Instituto Federal a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na corporação como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da instituição;
- Priorização mais realista do trabalho.

# Sumário

APRESENTAÇÃO.....	2
1. BASE TEÓRICA.....	4
1.1 CONCEITO DE META.....	4
1.2 PAINEL DE GESTÃO .....	5
2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS .....	6
3. MATERIAL UTILIZADO – METAS ESTRATÉGICAS.....	9
4. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	16

# 1. Base Teórica

O estabelecimento de uma meta para cada indicador é primordial para comunicar a todas as partes interessadas e servidores a velocidade de implementação da estratégia e a amplitude do desafio a ser superado pelo IFRO no alcance da Visão de Futuro. Em outras palavras, as metas sinalizarão o tamanho do esforço que precisará ser empenhado rumo ao futuro.

## 1.1 Conceito de Meta

Meta é o caminho ou o passo a passo para se chegar a um objetivo. É um marco, um limite, um desafio, algo que se pode realizar, uma etapa a ser atingida dentro de um objetivo, no seu topo ou em parte. Uma ou mais metas podem ser necessárias para se alcançar um objetivo. Elas devem ser sempre quantificadas. É importante destacar que as metas representam um pacto com os gestores responsáveis de cada área, unidade administrativa, unidade gestora e áreas de atuação.

De maneira geral, meta representa onde se deseja chegar, propósito a ser alcançado, ou ainda, o nível desejado de um determinado indicador. Três pontos se destacam:

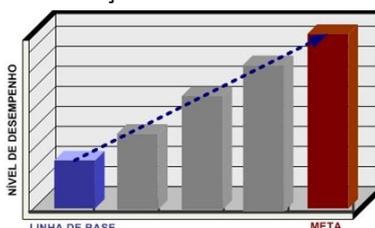
- Comunicar o nível de desempenho esperado para um determinado indicador;
- Contribuir para a compreensão da participação de cada unidade ou indivíduo no processo;
- Estabelecer noção de destino.

A forma com que é proposta a meta pode determinar o empenho ou velocidade de implantação da estratégia. O diferencial de desempenho é dado pela diferença entre o nível atual do indicador e a meta estipulada.



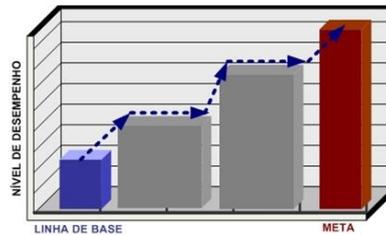
Para um determinado diferencial de desempenho, o esforço da equipe ou instituição está diretamente relacionado com a distribuição do tempo para alcance da meta. De forma genérica, existem quatro possibilidades:

- Transformação linear – o incremento proposto é dado de forma linear ao longo do tempo, ou seja, para intervalos de tempos subsequentes à variação da meta será a mesma.

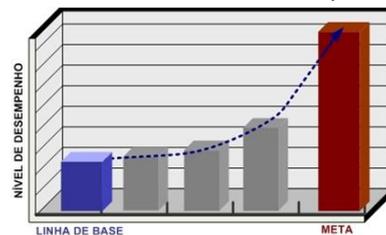


- Transformação incremental – a ideia presente neste mecanismo é proporcionar avanços em degraus, isto é, promover saltos no indicador de forma a consolidar o estágio alcançado antes de estimular um novo

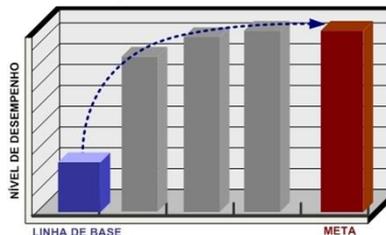
avanço. Neste caso, o que se pretende são mudanças repentinas de desempenho, porém, com um período de acomodação do nível alcançado.



- Transformação rápida – o incremento se dar de forma exponencial, ou seja, promover um grande avanço no indicador em direção à meta em um curto intervalo de tempo.



- Transformação conservadora – é o inverso da transformação anterior. Inicialmente, enquanto a equipe ou instituição ainda aprende ou inicia seu desenvolvimento, são propostos incrementos muito pequenos no indicador para um intervalo de tempo longo. Entretanto, na medida em que o prazo para alcance da meta vai se aproximando, a velocidade de ganhos no indicador aumenta de forma expressiva.



## 1.2 Painel de Gestão

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comuniquem adequadamente o desempenho organizacional. E, pela metodologia do *Balanced Scorecard*, esse desafio é ainda maior: de um lado, há a necessidade de se buscar um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, de outro, identificar indicadores em perspectivas. Por exemplo, perspectivas como processos internos e pessoas e tecnologia implicam na avaliação de aspectos intangíveis da organização, como a eficiência de macroprocessos críticos com suas entregas ou o potencial do capital humano. A metodologia do BSC recomenda limitar o número de indicadores (usa-se como base uma média de 1,5 indicadores por objetivo) para direcionar a análise ao que é estratégico e não confundir com avaliação do desempenho operacional. Da mesma forma, aconselha-se um balanceamento entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador nasce para atender a um objetivo, e não o contrário.

Com a linha de base disponível, inicia-se o processo de estabelecimento das metas estratégicas. Enquanto os indicadores buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais. As metas deverão ser elaboradas considerando fatores de contexto (a situação de cada uma das áreas, as informações disponíveis, bem como situações do dia-a-dia de cada área) e a linha de base (quando houver).

O painel de gestão, portanto, é formado por um painel de indicadores e um conjunto de metas institucionais. Enquanto os indicadores buscam traduzir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico, as metas estabelecem o nível desejado de cada indicador quando do alcance dos resultados finais.

## 2. Descrição das Atividades Realizadas

A proposta do Painel de Indicadores do IFRO foi estabelecida de acordo com as informações definidas na realização dos produtos Mapa Estratégico e Painel de Indicadores. Sua validação foi realizada nos dias 22 e 23 de maio de 2017, pelo consultor Fernando Quintans.

Todas as metas foram estabelecidas com base nas informações disponibilizadas pelos participantes (como, por exemplo, a linha de base histórica dos indicadores), bem como pelos desafios estabelecidos pelos participantes para o avanço da instituição. As metas estabelecidas encontram-se abaixo expostas e o consolidado das informações do Painel de Indicadores e Metas encontra-se no Anexo I deste documento:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Desenvolvimento regional sustentável	Taxa de Inserção no Mundo de Trabalho	65,00%	65,00%	67,50%	70,00%	72,50%	75,00%
	Taxa de Efetividade dos Cursos	A DEFINIR					
	Evolução das Vagas Ofertadas	1a RAE					
Formação de cidadãos capazes de transformar a realidade social	Índice de Êxito	37,00%	45,00%	53,00%	61,00%	69,00%	75,00%
	Índice de Evasão	11,92%	11,92%	11,92%	11,92%	11,92%	11,92%
	Índice de Retenção	31,00%	28,00%	25,00%	22,00%	19,00%	15,00%
Soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo	Volume de Empreendimentos Incubados	8	16	24	28	32	34
	Taxa de Empreendimentos Incubados com Graduação	0,00%	50,00%	60,00%	65,00%	70,00%	75,00%
	Taxa de Tecnologias Transferidas para a Sociedade	35,00%	50,00%	55,00%	60,00%	65,00%	70,00%
Fortalecer e ampliar as atividades de educação a distância	Índice de Oferta de Cursos na modalidade EAD	70,00%	75,00%	80,00%	85,00%	90,00%	90,00%
	Taxa de Ocupação das Vagas para Cursos EAD	75,00%	90,00%	91,00%	92,00%	93,00%	95,00%
	Índice de Efetividade dos Cursos EAD	A DEFINIR					
Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa,	Índice de Relação entre Entrada e Saída de Recursos dos Projetos estabelecidos por meio de parcerias	1a RAE					

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
nacionais e internacionais	Índice de Parcerias Estabelecidas	75,00%	80,00%	80,00%	90,00%	90,00%	90,00%
Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais	Número de Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores	1a RAE					
	Número de Registros de Propriedade Intelectual de Tecnologias Educacionais	13	15	20	25	30	35
	Taxa de Atendimento de Alunos com Demandas de Tecnologias e Metodologias Educacionais Inclusivas	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica	Taxa de estudantes Participantes de Projetos de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação Tecnológica	1a RAE					
	Taxa de servidores envolvidos em projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica	1a RAE					
	Taxa de projetos com integração entre Ensino, Pesquisa, Extensão e/ou Inovação Tecnológica	1a RAE					
Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais	Taxa de cursos voltados aos arranjos produtivos, culturais e sociais locais	1a RAE					
	Taxa de matrícula em cursos voltados aos arranjos produtivos, culturais e sociais locais	1a RAE					
Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão	Índice de Execução de Projetos Estratégicos Integrados	1a RAE					
	Índice de Metas Alcançadas	1a RAE					
	Cultura de gestão estratégica	75,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Otimizar e sistematizar os processos de trabalho	Índice de padronização dos processos e métodos de trabalho	A DEFINIR					
	Índice de desenvolvimento de sistemas e modernização de rotinas	23,07%	53,84%	67,95%	82,05%	85,00%	90,00%
	Índice de otimização dos processos críticos	A DEFINIR					

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fortalecer a comunicação institucional junto aos públicos estratégicos	Índice de esforço de comunicação interna e externa	C1: 3879 C2: 1545 C3: 3606 C4: 1476 C5: 6732					
Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional	Índice de conhecimento da imagem institucional	2a RAE					
Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais	Índice de capacitação do quadro de servidores	1a RAE					
	Investimento Médio em Capacitação e Qualificação por Servidor	1a RAE					
	IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente)	1a RAE					
	IQTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)	1a RAE					
Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional	Taxa de implementação das ações voltadas à valorização dos servidores	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Índice de Satisfação do Clima Organizacional	A DEFINIR					
Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica	Índice da infraestrutura física	40,00%	45,00%	55,00%	70,00%	80,00%	90,00%
	Taxa de unidades conectadas à INFOVIA	60,00%	70,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%
	Taxa de disponibilidade de serviço	98,00%	98,33%	98,73%	98,90%	98,90%	98,90%
	Índice da infraestrutura tecnológica	1a RAE%					
	Taxa de implementação das ações do PDTI	65,00%	70,00%	75,00%	75,00%	75,00%	75,00%
Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários	Índice de execução orçamentária com projetos estratégicos	A DEFINIR					
	Taxa de recursos extraorçamentários disponibilizados	7,50%	8,50%	9,50%	10,50%	11,50%	12,50%
	Índice de custeio destinado à ações institucionais	1a RAE%					

### 3. Material Utilizado – Metas Estratégicas



**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
DO IFRO**

**METAS ESTRATÉGICAS**

**Instituto Federal de Rondônia (IFRO)  
STEINBEIS-SIBE do Brasil**

**GD CONSULT** **stw** **SIBE** SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

#### Objetivo e Produtos da Oficina

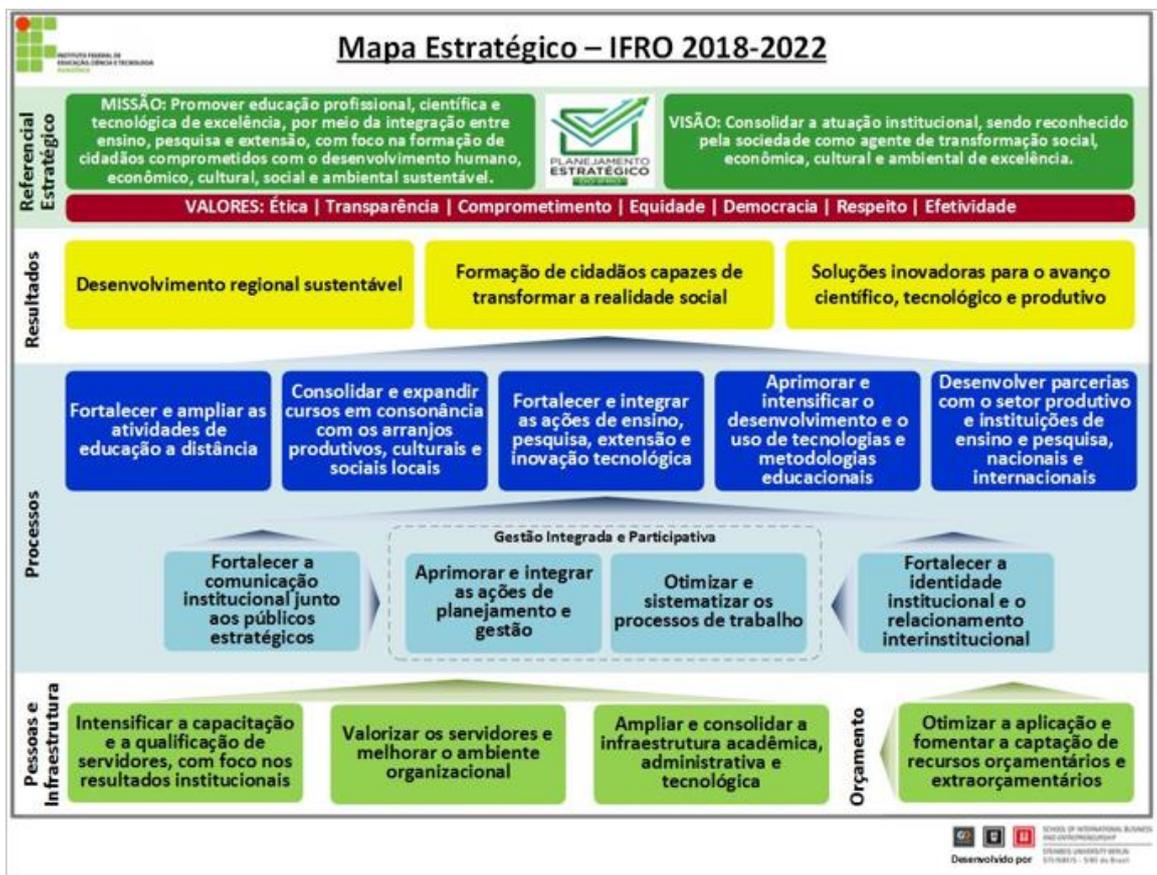
- **Objetivo:**
  - Construir, a partir de proposta inicial elaborada, as metas estratégicas associadas aos indicadores do Instituto Federal de Rondônia – IFRO.
- **Produtos:**
  - Nivelamento conceitual dos participantes da oficina: metas estratégicas;
  - Definição das metas estratégicas do IFRO.

## Etapas do Projeto



## Programação

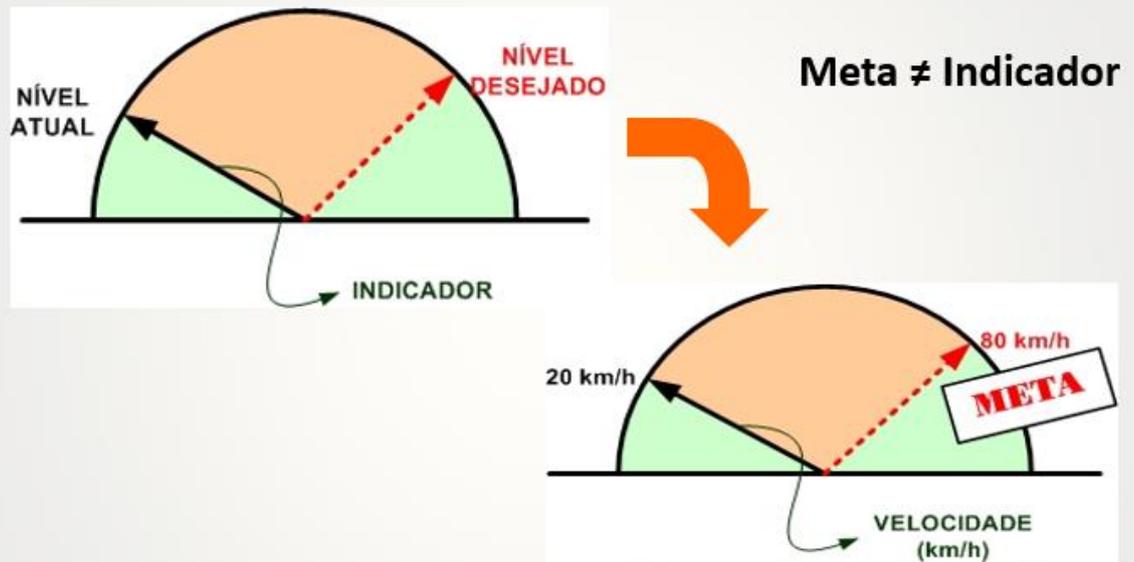
DIA	HORÁRIO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
22/Maio	08h00-08h30	<b>Abertura da Oficina:</b> • Boas vindas aos participantes; • Apresentação dos participantes	Equipe do Projeto IFRO	-
	08h30-09h00	Atividade I : Nivelamento Conceitual – Metas	Consultor STW-SIBE	Nivelamento conceitual
	09h00-12h00	Atividade II: Estabelecimento de Metas	Consultor STW-SIBE	Metas estabelecidas
	12h00-14h00	<b>ALMOÇO</b>		
	14h00-18h00	Atividade II: Estabelecimento de Metas	Consultor STW-SIBE	Metas estabelecidas
DIA	HORÁRIO	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
23/Maio	08h00-12h00	Atividade II: Estabelecimento de Metas	Consultor STW-SIBE	Metas estabelecidas



## Conceito – Metas

- Expressa / comunica o nível de desempenho esperado para um determinado indicador;
- Mobiliza toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Contribui para a compreensão de cada unidade ou indivíduo da sua participação na estratégia ou organização;
- Estabelece noção de destino e empenho (velocidade de implantação).

## Conceito – Metas



## Características das Metas

**SMART**

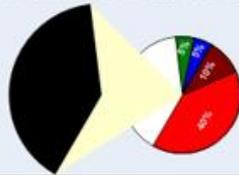
- **E**specíficas
- **M**ensuráveis
- **A**lcançáveis
- **R**ealistas
- **T**emporárias

## Estabelecimento das Metas – Lembretes

- Utilize como referencial, os dados históricos do indicador;
- Metas estratégicas devem romper o comportamento histórico, logo precisam ser desafiadoras. Caso contrário, não há necessidade de painel estratégico;
- Há metas cujas propostas não são desafiadoras, porém devem ser mantidas para efeito de monitoramento. Ou seja, uma queda de desempenho pode prejudicar o comportamento de outras metas;
- Metas desafiadoras pressupõe metas alcançáveis e não sonhos!

## Estabelecimento das Metas

### META DEDUZIDA DE UM VALOR GLOBAL



### META DEDUZIDA DE UMA REFERÊNCIA (BENCHMARK)



### META DEDUZIDA DE UMA BASE HISTÓRICA



### META ESTABELECIDA POR MELHORIAS



## Dúvidas



## Atividades do Dia

- 1ª Parte: Discussão dos Indicadores que estão disponíveis e que possuem linha de base e/ou metas propostas;
- 2ª Parte: Discussão dos Indicadores que estão disponíveis e que, mesmo sem coleta da linha de base, podem ter suas metas definidas em conjunto;
- 3ª Parte: Deliberação sobre os Indicadores indisponíveis (elaboração de plano de ação ou projeto específico, bem como estabelecimento de prazo para apresentação da informação – LIMITE: 1ª Reunião de Avaliação da Estratégia).

Obrigado!

Fernando Celestino Ferreira Quintans  
Diretor Administrativo  
Telefone: (61) 3327-0047  
Celular: (61) 99115-4080  
E-mail: [quintans@steinbeis-sibe.com.br](mailto:quintans@steinbeis-sibe.com.br)  
[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



[facebook.com/steinbeis.sibe.br](https://facebook.com/steinbeis.sibe.br)



[www.steinbeis-sibe.com.br](http://www.steinbeis-sibe.com.br)

SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping  
Asa Norte, Brasília - DF CEP: 70715-900 | Tel: +55 (61) 3327-0047



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

## 4. Bibliografia e Referências Complementares

ALTOUNIAN, C. S. & LAPA, L. R. G. Organizações públicas orientadas pela Estratégia: a experiência do Tribunal de Contas da União. III Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVER, P. R. C. Projetos de ECMBPM – Os Segredos da Construção. 1. ed., São Paulo: Biblioteca24 Horas, 2010.

Pernambuco. Ministério Público do Estado. Manual de gestão estratégica 2013 / 2016: Ministério Público do Estado de Pernambuco; GDconsult. – Recife: Procuradoria Geral de Justiça, 2014.