

CONTRATO N° 21/2016

Modelo de Gestão

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 ao Modelo de Gestão, 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 o estabelecimento do Modelo de Gestão, que permitirá o conhecimento do processo de gestão da estratégia do IFRO, suas instâncias de decisão, além das atividades e do escopo de decisão de cada uma dessas instâncias. Dessa forma, a definição do modelo de gestão se insere no contexto do planejamento estratégico institucional, criando os instrumentos e as instâncias que operacionalizam o monitoramento da estratégia.

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 GOVERNANÇA CORPORATIVA	4
1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	5
1.3 OS CINCO PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO ORIENTADA À ESTRATÉGIA.....	6
2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	8
2.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	8
2.2 MATRIZ DE GOVERNANÇA.....	8
2.3 PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA.....	9
3. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	12

1. Base Teórica

É notório observar como as revolucionárias transformações de ordem cultural, política e econômica dos últimos anos vêm influenciando decididamente nas perspectivas de sobrevivência e de crescimento das organizações. O desenvolvimento intensivo dos meios de comunicação acelera a integração e amplia as possibilidades para se produzir novos conceitos.

A adoção de um modelo de gestão com enfoque estratégico tornou-se alternativa para as organizações, sejam públicas ou privadas, que buscam, continuamente, escolher aquelas estratégias que visem garantir a evolução e a expansão de sua atuação diante de um cenário externo instável e volátil.

A implantação de modelos de gestão estratégica no Brasil estruturados a partir do BSC, revela-se experiência recente. O desafio de otimizar a alocação de recursos, ampliar a transparência, reduzir despesas, aumentar a cobertura de atendimento para os segmentos menos favorecidos de nossa sociedade vem demandando um crescente esforço de profissionalização na gestão – garantia da sustentabilidade. A formação de carreiras públicas, a criação de agências reguladoras, o fortalecimento dos órgãos de controle e a introdução de prêmios de qualidade são indicativos desta tendência. Nesse contexto, a inserção de um exercício de reflexão estratégica constitui-se como parte do esforço dessas organizações em discutir seu papel de atuação frente a este novo ambiente externo.

Este trabalho descarta uma proposta de modelo de gestão mecanicista onde há um perfeito e utópico alinhamento da estratégia com o gerenciamento de projetos e/ou programas. Pessoas altamente motivadas, se pobremente coordenadas, rapidamente se desanimam, não aproveitando as oportunidades que se lhes apresentam, obtendo resultados medíocres. Questões culturais e contexto político da organização igualmente influenciam a formatação de um modelo de gestão da estratégia.

Como mecanismo de impulsionar a organização a monitorar e avaliar a estratégia desenhada, é necessária a organização do processo que visa garantir a observância da instituição dos objetivos, indicadores, metas e projetos traçados. Na sequência deste documento é apresentado o fluxo de trabalho, as instâncias de governança e suas responsabilidades para implantação do planejamento estratégico.

1.1 Governança corporativa

O princípio da gestão estratégica está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é executá-la e realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC) representa a “ponte” das estratégias formuladas com a sua execução no dia-a-dia da organização.

A governança corporativa (modelo de gestão) busca garantir o equilíbrio das organizações a longo prazo. Trata da regulamentação da estrutura administrativa por meio do estabelecimento dos direitos e deveres das partes interessadas e da dinâmica e organização dos poderes. Segundo Arnoldo Wald, a governança corporativa “significa o estabelecimento do Estado de Direito na sociedade anônima”, pois assegura a prevalência do interesse social sobre os eventuais interesses particulares.

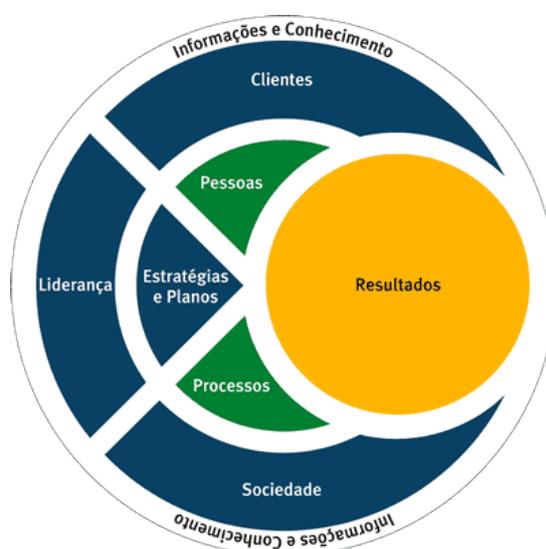
A governança corporativa estabelece o sistema pelo qual as organizações são coordenadas e dirigidas por sua liderança executiva, garantindo que exista equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados

(*accountability*) e obediência às leis do país, relacionando-se aos mecanismos de gestão e, particularmente, à maneira pela qual aqueles que controlam a gestão do dia-a-dia são responsabilizados por seu desempenho.

Para que exista uma boa governança corporativa, pressupõe-se a existência de um modelo de gestão definido, o qual deve ser explícito e claro para todos.

Para esclarecer o que é um modelo de gestão, adotaremos o conceito apresentado por Rodriguez Y Rodriguez (2002, p.156), que entende o modelo de gestão como “a apresentação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais, que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma Organização formal de poder e sistemas”. Ou seja, o que se pretende com a implantação de um modelo de gestão da estratégia é a implantação de um processo, que organize e sistematize a interação entre suas estruturas (áreas envolvidas na gestão da estratégia), garantindo que a estratégia seja executada e gerenciada pelo IFRO, melhorando o processo de gestão da instituição.

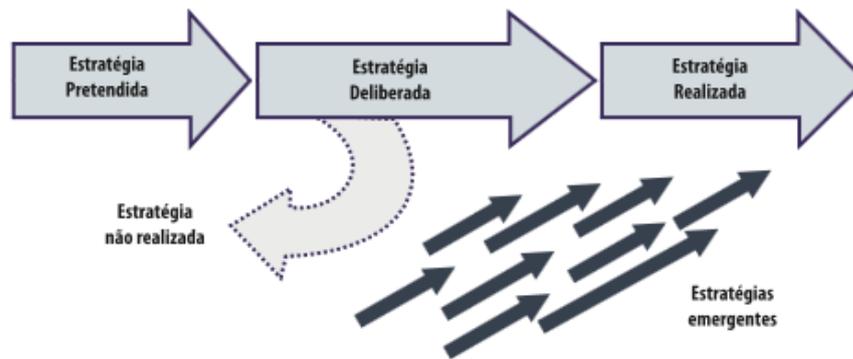
Movimentos de melhoria são constantes nas propostas dos modelos de gestão. A Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), por exemplo, aponta para modelos de referência que permitem avaliar o grau de maturidade da organização em seus processos de gestão. Baseado em 13 (treze) fundamentos e 8 (oito) critérios, o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) possibilita que organizações evoluam em seus modelos tendo em vista uma melhor gestão (figura a seguir).



1.2 Gestão estratégica

A maioria dos problemas relacionados com a implantação de uma estratégia é proveniente da falta de eficiência na sua execução e não de sua qualidade. Isso já foi evidenciado por Kaplan e Norton, em seu livro “Organização Orientada para a Estratégia”. Entre os principais problemas podem ser relacionadas as barreiras de comunicação, o pouco tempo das lideranças dedicado à gestão da estratégia e à falta de vínculo entre a estratégia e o orçamento.

Da mesma forma, a estratégia que é efetivamente executada, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19), consiste em uma combinação da estratégia planejada previamente, com as respostas às mudanças no ambiente. E, nesse sentido, o plano estratégico deve ser reavaliado dentro do horizonte estabelecido, na medida em que mudanças ambientais podem levar à identificação de estratégias emergentes.



Estratégias deliberadas e emergentes - Fonte: MINTZBERG et al. (2000, p.19)

1.3 Os cinco princípios da organização orientada à estratégia

Estes princípios foram apresentados por Kaplan e Norton e dão base a implantação do *Balanced Scorecard* nas instituições. Esses princípios são (Kaplan & Norton, 2000, p.19):

- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo.

Princípio 1: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Uma eficiente gestão da estratégia começa com o reconhecimento de que não se trata apenas de uma gestão de indicadores de performance, mas sim, de um processo contínuo de mudança. Nesse sentido, a alta liderança da organização desempenha um papel fundamental, na medida em que:

- Prepara o clima para as transformações necessárias, descongelando a organização do estado em que se encontra e mostrando a necessidade da mudança;
- Cria a equipe de líderes, quebrando as barreiras funcionais existentes;
- Torna clara a visão de futuro da organização e traduz essa visão em uma estratégia a ser adotada;
- Define as responsabilidades da equipe, de acordo com os temas estratégicos interfuncionais;
- É responsável pela promoção da mudança de cultura na organização.

Princípio 2: Traduzir a estratégia em termos operacionais

Traduzir a estratégia significa construir os componentes do BSC (mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas), possibilitando o aprimoramento do sistema de mensuração dos ativos tangíveis da instituição. Assim sendo, traduz a evolução das iniciativas e ações tomadas pela instituição em resultados perceptíveis e mensuráveis, ao invés da simples inferência sobre a melhora ou piora de um determinado cenário.

Princípio 3: Alinhar a organização à estratégia

“Para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas” (Kaplan e Norton, 2000, p. 22). Trata-se de uma frase simples, mas que dificilmente ocorre de maneira efetiva nas organizações. Numa instituição, temos líderes com as mais variadas experiências e com convicções que podem ser totalmente distintas. Entretanto, apesar de suas convicções particulares e de seu propósito de dar a “sua feição” à área que coordena, é fundamental que o que quer que seja feito, esteja em consonância com as demais estratégias setoriais.

Organizações orientadas para a estratégia devem romper a especialidade de cada uma das áreas da instituição e se concentrar no resultado coletivo e sinérgico, trabalhando por meio de temas e objetivos que

permeiam seus painéis individuais e possibilitando o alinhamento de todas as estratégias setoriais à estratégia institucional.

Princípio 4: Transformar a estratégia em tarefa de todos

É fundamental que haja a compreensão na instituição que implementa um planejamento estratégico que não se trata de um trabalho individual de uma só área ou apenas a ser executado pela liderança da instituição; organizações orientadas para a estratégia devem ter como objetivo principal que “os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia” (Kaplan e Norton, 2000, p. 22). O que não significa que deve haver na organização um processo *top-down*, ou seja, direcionado de cima para baixo; o que deve haver é uma comunicação sincronizada e estruturada da liderança executiva, passando pela liderança intermediária, até atingir os demais funcionários no nível operacional. É fundamental que a comunicação aconteça dessa forma pois, como expõe Rodrigues (2006, p.78), “a equipe de liderança sênior não possui condições de implementar sozinha a estratégia; ela precisará da contribuição da ajuda de todos. Só assim conseguirão difundir nos níveis mais baixos do organograma os *scorecards* corporativos”.

É importante a capacitação dos funcionários sobre os conceitos adotados na metodologia BSC e nos objetivos e ações propostas na estratégia, mantendo a todos conscientes dos propósitos e das necessidades das questões para a adequada evolução do processo de mudança da instituição.

▪ **Princípio 5:** Converter a estratégia em processo contínuo.

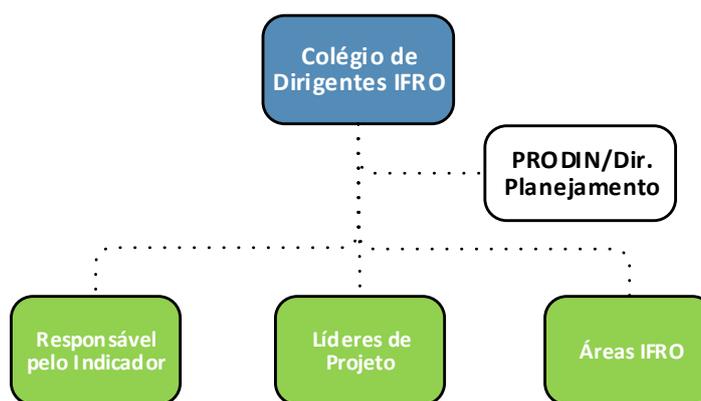
Kaplan e Norton colocam que o quinto princípio discute o desafio de como se obter “excelência em execução operacional com as prioridades e a visão da gestão estratégica”. De certa forma, ele resgata os anteriores na perspectiva que não se trata apenas do planejamento estratégico e sua implantação, mas sim da adoção de um modelo cíclico de gestão estratégica que envolve a organização em termos estratégico e operacional.

2. Descrição das Atividades Realizadas

A proposta do Modelo de Gestão do IFRO foi estabelecida de acordo com as informações definidas na realização dos produtos Mapa Estratégico, Painel de Indicadores e Metas Estratégicas. Sua validação foi realizada no dia 25 de maio de 2017, pelo consultor Fernando Quintans.

O foco do modelo de gestão é estabelecer o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas. Formado por pessoas, sistemas, tecnologia, dentre outros, possibilita transparência e adequada responsabilização de seus atores. A proposta formulada neste trabalho é orientada por uma estrutura de governança, matriz de governança e processo de gestão apresentado a seguir.

2.1 Estrutura de governança



A estrutura de governança do IFRO para a gestão da estratégia reúne um conjunto de instâncias que integram o Colégio de Dirigentes do IFRO, os responsáveis pelos indicadores, os líderes de projeto, além das lideranças das áreas do IFRO envolvidos na Gestão Estratégica e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A Diretoria de Planejamento da PRODIN dará suporte técnico e metodológico ao monitoramento da estratégia e aos projetos.

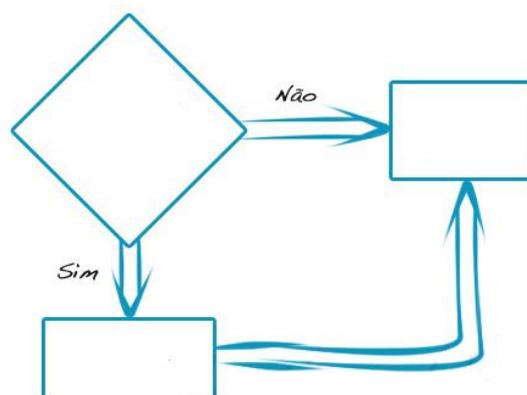
2.2 Matriz de governança

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
Colégio de Dirigentes do IFRO	Reitor, Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Diretores de Campi	<ul style="list-style-type: none"> Aprovar pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia; Convocar participantes da Reunião de Avaliação da Estratégia; Realizar a Reunião de Avaliação da Estratégia. 	Monitora a execução e decide sobre questões estratégicas do IFRO. Define orientações e medidas para correção de rumos do Plano Estratégico, evidenciando os objetivos, metas e projetos estratégicos.
PRODIN / Dir. Planejamento	Integrantes da Diretoria de Planejamento da PRODIN	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar informações dos indicadores e projetos estratégicos do IFRO; Consolidar informações das contribuições setoriais; 	<ul style="list-style-type: none"> Apoia o processo de análise das informações coletadas, subsidiando o Colégio de Dirigentes do IFRO de forma mais técnica, facilitando a tomada de decisão;

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar pré-análise da estratégia do IFRO; Elaborar pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia; Encaminhar a memória da Reunião de Avaliação da Estratégia; Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoia o processo de monitoramento e avaliação da estratégia do IFRO. Não tem função deliberativa.
Áreas IFRO	Todas as áreas do IFRO envolvidas na Gestão Estratégica e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar informações setoriais das ações do PDI e do PAT; Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsáveis pela execução das iniciativas definidas pelas áreas no PDI e no PAT. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRO.
Líderes de Projeto	Pessoas indicadas durante a Oficina de Ideia de Projetos e ratificadas após aprovação do Portfólio de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar informações do andamento do projeto; Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsável pela execução dos projetos estratégicos conforme planejado. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRO.
Responsável pelo Indicador	Pessoas designadas pelo líder da área responsável pelo indicador no IFRO	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar o indicador estratégico do IFRO; Elaborar parecer de desempenho do indicador no período; Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitora e analisa o desempenho dos indicadores estratégicos. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRO.

2.3 Processo de gestão da estratégia

O desenho dos processos define a forma com que as atividades devem ser desenvolvidas a fim de gerar suas entregas. São representados e detalhados por meio de diagramas. Esses são gráficos universais utilizados para trabalhos de análise administrativa que representam a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. Podem ser entendidos como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo proposto, usando símbolos simples de forma a representar graficamente as atividades e a sequência do processo. A elaboração de diagramas é fundamental para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre processos organizacionais. Sua função básica é de documentar para que se possam identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas ou desenvolvidas.

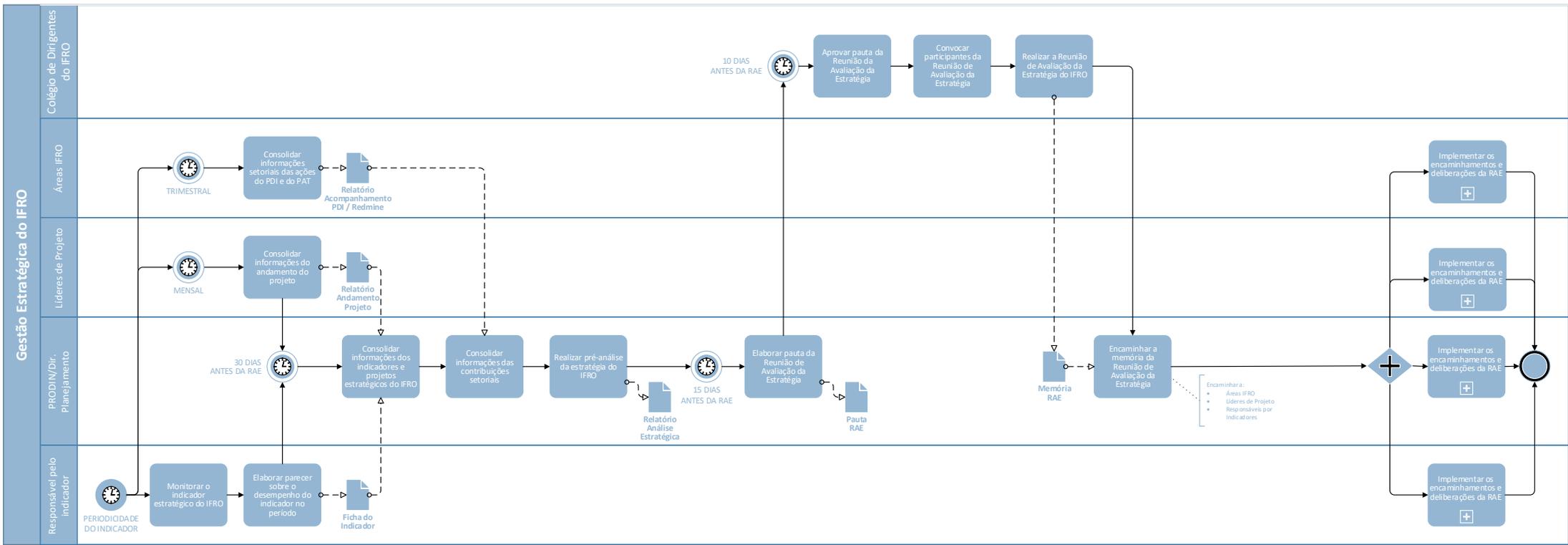


Os símbolos utilizados foram baseados na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Segundo Júnior & Sucupira (2011), "trata-se da maior e mais amplamente aceita notação para modelagem de processo.

É a notação mais moderna, com adoção de um padrão de simbologia que resolve uma série de lacunas de modelagem de métodos anteriores”. De forma a facilitar o entendimento dos diagramas dos processos segue a legenda dos principais símbolos utilizados no BPMN.

ELEMENTO BPMN	DESCRIÇÃO
	Uma atividade é uma unidade de trabalho, a tarefa a ser realizada.
	O símbolo [+], em uma atividade, indica um Subprocesso , um trabalho que pode ser decomposto em outras atividades.
	O símbolo [↻] indicada que é uma atividade com repetição. Ex. elaborar e revisar o documento: significa que essa atividade se repete até que o documento esteja adequado.
	O símbolo [~], em uma atividade, indica que é uma atividade Ad Hoc.
	É um elemento de ligação, indica fluxo de seqüência, indicando a ordem de execução das atividades.
	Representa um evento de início de um processo.
	Representa um evento que ocorre durante um determinado processo.
	Representa um evento de término de um processo.
	O símbolo [✉] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica envio ou recebimento de mensagens.
	O símbolo [🕒] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica pontos no tempo, instante no tempo, intervalo de tempo, limite de tempo. Podem ser eventos únicos ou cíclicos.
	O símbolo [📄] dentro de um evento de início, fim ou intermediário, indica reação de alterações nas condições de negócio ou a regra de negócio.
	Um objeto de dado representa informação que transita ao longo do processo, tal como documentos, correio eletrônico ou cartas.
	Desvio Condicional Exclusivo (OU Exclusivo). Em um ponto de ramificação, seleciona exatamente um caminho de saída dentre as alternativas existentes. Em um ponto de convergência, basta a execução completa de um braço de entrada para que seja ativado o fluxo de saída.
	Desvio Condicionado por Evento. Em seus fluxos de saída só são permitidos eventos ou tarefas de recepção; ativa somente o caminho, cujo evento ou recepção ocorrer antes.
	Ativação Incondicional em Paralelo. Em um ponto de ramificação, todos os fluxos de saída são ativados simultaneamente. Em um ponto de convergência de fluxos, espera que todos os caminhos de entrada completem, antes de disparar o fluxo de saída.
	Ativação Inclusiva Condicional. É um ponto de ramificação, após avaliar condições, um ou mais caminhos são ativados. Em um ponto de convergência de fluxos, não espera que todos os fluxos de entrada ativos tenham completado para ativar o fluxo de saída.
	Desvio Complexo. Comportamento complexo de ramificação ou convergência que não pode ser capturado por outros tipos de desvio.

O processo validado durante a oficina será apresentado a seguir:



3. Bibliografia e Referências Complementares

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

PAVANI JÚNIOR, O. & SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro, Qualitymark: Petrobrás, 2002

WALD, Arnaldo. **O Governo das Empresas**. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem nº 15, 2002