

CONTRATO N° 21/2016

Tradução da Estratégia

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, abril de 2017

Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Curso: Tradução da Estratégia, presente na Etapa 4 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

Este documento consolida os materiais utilizados para a Capacitação, os principais resultados gerados pelos participantes, bem como as principais informações sobre a realização da capacitação, que contou com a participação das lideranças e dos servidores do IFRO. Os resultados alcançados, apresentados nos documentos do projeto em sua abrangência e profundidade, são fruto do trabalho participativo, envolvendo definições, discussões e acordos entre as pessoas envolvidas.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Rondônia, trata da modernização da gestão do Instituto 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 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	4
1.2 MISSÃO	5
1.3 VISÃO.....	6
1.4 VALORES.....	7
1.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA (SWOT/PESTAL).....	7
1.6 DESIGN DA ESTRATÉGIA	8
1.7 MAPA ESTRATÉGICO	8
1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
1.9 INDICADORES	9
1.10 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	10
1.11 MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA	11
2. CURSO: TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA	12
2.1 EXERCÍCIO: MAPA ESTRATÉGICO.....	12
2.2 EXERCÍCIO: INDICADORES	14
3. MATERIAL – CURSO: TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	17
4. LISTA DE PRSEANÇA – CURSO: TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA	32
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	34

1. Base Teórica

1.1 Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC)

Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na instituição. Em outras palavras, cria-se uma pauta de assuntos estratégicos essenciais para a instituição, direcionando a tomada de decisão para o alcance de seus objetivos. Busca-se fazer uma clara distinção entre os temas operacionais e estratégicos.

O BSC faz o balanceamento de um conjunto de medidas estratégicas que traduzem o entendimento da instituição para os verdadeiros resultados institucionais. Portanto, a necessidade de escolhas de índices mínimos para monitoramento dos resultados da instituição, suficientes para direcionar a instituição no rumo certo, é um fator crítico para seu sucesso.

O princípio do BSC está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Sendo assim, o BSC representa a ponte entre as estratégias formuladas e o dia-a-dia da instituição.

Nesse contexto, a utilização da metodologia BSC, possui os seguintes objetivos:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a instituição;
- Alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas e orçamentos;
- Identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas;
- Realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- Aperfeiçoar a estratégia;
- Desenvolver o aprendizado estratégico.

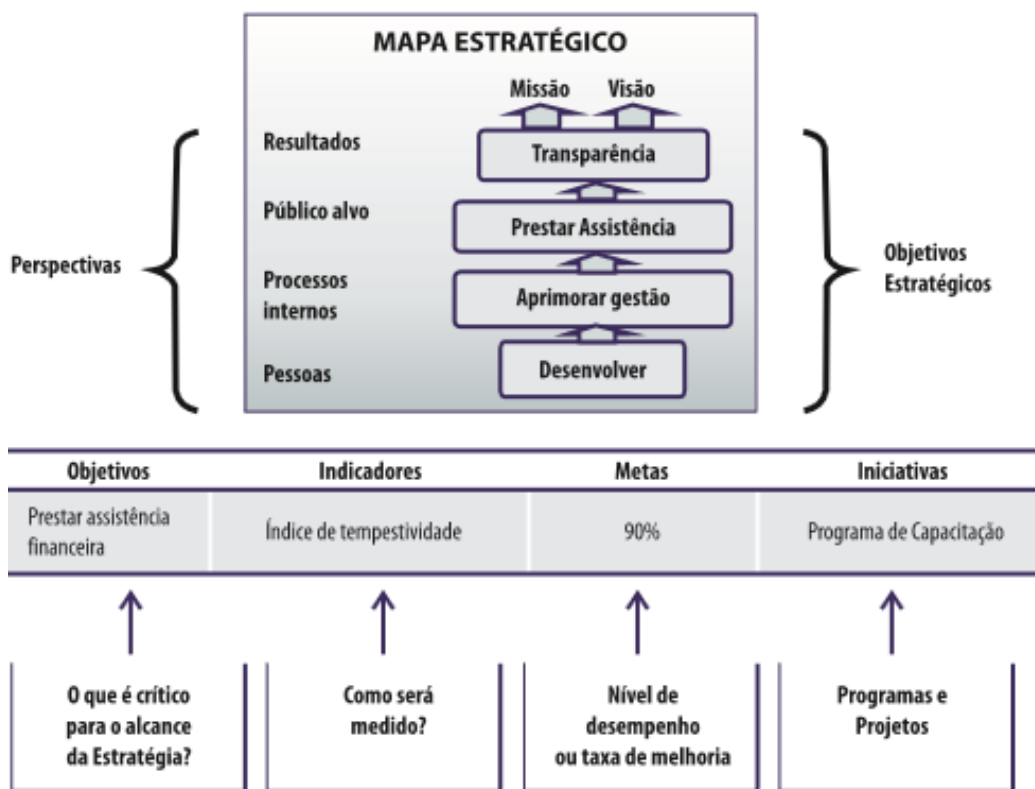


Figura 01 – Representação gráfica – Metodologia BSC

Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. Com o BSC, a instituição fala a mesma linguagem, ou seja, executa a mesma música em todas as unidades com todas as pessoas olhando para a mesma partitura. Isto se traduz no alinhamento estratégico.

O BSC também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave que possibilitem acompanhar o cumprimento da estratégia. Ele também pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, uma vez que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

1.2 Missão

A missão é a razão de ser da instituição. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da instituição, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a instituição deverá concentrar-se no futuro. A missão de uma instituição é algo crucial, e sua importância raramente é compreendida. Não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar a salas em um cartaz. A missão é bem mais do que isso.

A missão da instituição exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, onde são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planejamento, da sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar.

A missão é a forma de traduzir seu sistema de valores em termos de crenças e linhas de atuação, considerando as suas tradições e filosofias.

A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência.

A missão assim identificada, após validação pelas lideranças e servidores, exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento.



1.3 Visão

“Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar” (Conselho Nacional do Ministério Público e GDconsult, 2010, p.24).

A visão é a idealização de um futuro desejado para a instituição. Ela deve ser clara e estar em permanente visibilidade para a comunidade. A visão de futuro transmite a essência da instituição em termos de seus propósitos, do escopo da instituição e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a instituição e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da instituição.



É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da instituição, ligado às necessidades dos interessados, não impossível de ser alcançado, desafiador das regras e paradigmas dominantes e representativos de um impacto para a excelência.

Para a instituição, a visão representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Deve necessariamente ser motivadora e inspiradora, como a missão, focalizando a energia de todas as pessoas que atuam na Instituição numa única direção.

Cabe aos líderes da instituição a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro, além de alinhar a perspectiva de futuro de cada pessoa que atua na instituição: para a direção certa, escolhida pelas lideranças da Instituição.

Os serviços tratados como potenciais objetos de trabalho foram especificados e descritos de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC e sua aplicação em organizações públicas. Eles abordam ações para a formulação, revisão, desdobramento (tradução) e alinhamento da estratégia institucional, bem como implementação e acompanhamento das práticas de planejamento e gestão estratégica dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

1.4 Valores

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e reagem às relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico; são dogmas duradouros e basilares da organização com relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da organização.

É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização, as crenças que norteiam o seu cotidiano. Na construção das bases da gestão estratégica, devem ser identificados os valores que personificam as crenças de todos que trabalham e conduzem a instituição, dando a sustentação necessária ao projeto institucional. Com este conjunto de valores, espera-se que a instituição gere maior valor agregado ao seu público-alvo, além de cumprir com eficácia a sua missão e se aproximar de sua visão de futuro.



1.5 Análise Estratégica (SWOT/PESTAL)

Em Planejamento Estratégico, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. É uma “fotografia” tirada do ambiente como um todo e uma visão do terreno onde se encontra a instituição, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

<p>S</p> <p>Forças</p> <p>Forças são fenômenos ou condições internas capazes de auxiliarem, por longo tempo, o desempenho ou o cumprimento da Missão e dos objetivos.</p>	<p>W</p> <p>Fraquezas</p> <p>Fraquezas são situações, fenômenos ou condições internas, que podem dificultar a realização da Missão e o cumprimento dos objetivos.</p>
<p>O</p> <p>Oportunidades</p> <p>Oportunidades são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar positivamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.</p>	<p>T</p> <p>Ameaças</p> <p>Ameaças são fatores externos à organização, atuais ou potenciais, que podem impactar negativamente sua missão, seus objetivos e/ou seu desempenho.</p>

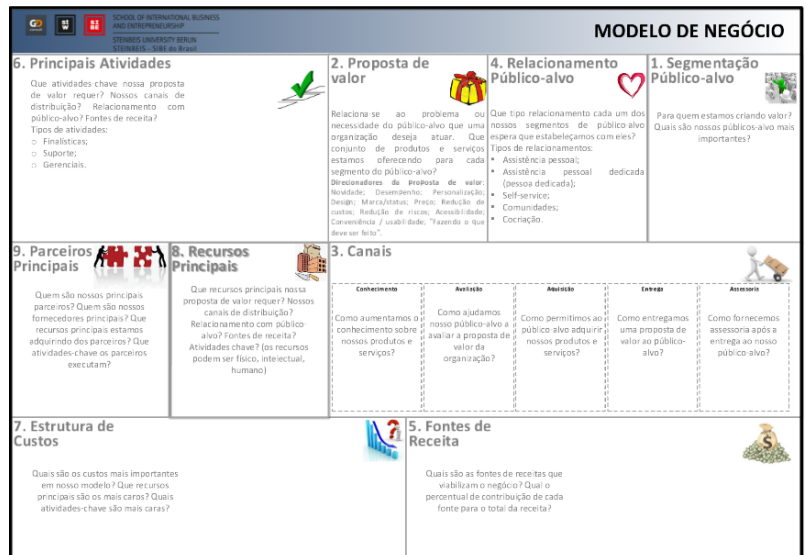
No caso do ambiente externo, a análise PESTAL é uma ferramenta que permite investigar o ambiente externo da organização em pontos específicos:

- ✓ Fatores Políticos - Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Econômicos - Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Sociais - Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Tecnológicos - Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Ambientais - Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?
- ✓ Fatores Legais - Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?

<p>P</p> <p>Fatores Políticos</p> <p>Quais são os fatos políticos que influenciam o desempenho institucional?</p>	<p>F</p> <p>Fatores Econômicos</p> <p>Quais elementos da conjuntura econômica impactam o desempenho institucional?</p>	<p>S</p> <p>Fatores Sociais</p> <p>Quais elementos sociais impactam o desempenho institucional?</p>
<p>T</p> <p>Fatores Tecnológicos</p> <p>Quais tecnologias atuais ou potenciais influenciam o desempenho institucional?</p>	<p>A</p> <p>Fatores Ambientais</p> <p>Quais fatos do meio ambiente impactam o desempenho institucional?</p>	<p>L</p> <p>Fatores Legais</p> <p>Quais restrições legais impactam o desempenho institucional?</p>

1.6 Design da Estratégia

Integrando-se a análise estratégica, pode ser desenvolvido o Modelo Institucional (CANVAS). De forma a facilitar a comunicação dos elementos levantados no diagnóstico, é possível traduzir o modelo de negócio da instituição em uma ferramenta visual e participativa de fácil entendimento e visualização. O *Business Model Generation* permite a cocriação de modelos institucionais de negócio tanto no presente quanto no futuro. A proposta é buscar a inovação pela cocriação de valor, trazendo a possibilidade do efetivo design institucional. Trata-se da construção do modelo de negócio da instituição no futuro, ou seja, qual o modelo institucional demandado ou desejado. Pretende-se investigar os seguintes pontos: público-alvo e sua segmentação; proposta de valor da instituição; principais canais; forma de relacionamento com o público alvo; fontes de receitas; principais atividades; recursos principais; estrutura ou principais direcionadores de custos; e principais parceiros.



1.7 Mapa Estratégico

Um dos principais fatores de sucesso na implementação de uma estratégia é a sua divulgação. Muitas organizações estabelecem boas estratégias, mas não as comunicam adequadamente a quem vai se encarregar de executá-las. É possível afirmar que as pessoas não se envolvem nem se comprometem com algo que não entendem ou na qual não veem sentido e significado. E sem a atitude de comprometimento dos servidores o sucesso será impossível. A batalha da comunicação é, então, uma batalha decisiva.

Assim sendo, uma das principais formas de comunicação e divulgação da estratégia da instituição é o mapa estratégico. Ele é a representação visual da estratégia – eles descrevem a estratégia “mediante a identificação de causa e efeito explícitas entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC” (Kaplan & Norton, 2004, Préfácio, p. XI).

O mapa estratégico representa uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Auxilia a instituição a enxergar suas estratégias de forma coesa, integrada e sistemática, em uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com seus respectivos propulsores.

1.8 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos, segundo Altounian e Lapa (2010, p.13), “são os fins a serem perseguidos pela instituição para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico”.

As organizações perseguem seus objetivos de forma a assegurar os resultados para a melhoria de si mesmas. Os objetivos têm a finalidade de:

- Legitimar suas pretensões junto às partes interessadas;

- Motivar colaboradores da instituição;
- Reduzir as incertezas na tomada de decisão; e
- Definir os resultados desejados como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

1.9 Indicadores

A palavra indicador é originária do latim *indicare* e significa apontar. Em português tem o significado de o que indica, torna patente, revela, sugere, expõe, menciona, aconselha, lembra. O conceito pode ser entendido como o instrumento ou medida que possibilita aferir, traduzir, aspectos relacionados a um determinado evento, fenômeno ou impacto resultante de uma transformação de uma realidade. A função de um indicador ou conjunto deles é traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, uma dada situação, com vistas a tornar possível seu monitoramento e avaliação. Portanto, indicadores são utilizados para descrever um fenômeno.

Os indicadores fazem parte de um modelo para monitoramento e avaliação focado em resultados. Este modelo faz parte de um processo de transformação, no qual o efeito desejado é mensurado por um conjunto desses indicadores e alcançado por um grupo de iniciativas. Tais iniciativas, por mais bem planejadas que tenham sido, ainda assim serão uma aposta, que necessitam ser constantemente monitoradas e avaliadas. Assim o conjunto de indicadores é, portanto, uma oportunidade de aperfeiçoar o conjunto de medidas e de aprendizado para a equipe.

Os indicadores podem assumir dois papéis básicos: de posicionamento ou de avaliação. Um indicador assume a função de posicionamento quando aponta para um nível que se refere a posição, por exemplo: o indicador número de crianças matriculadas em uma escola pública demonstra o contingente de alunos existente; porém, isoladamente, não permite que se chegue a outras conclusões. Por outro lado, um indicador de avaliação busca, na sua própria construção, a agregação de valor que propicie uma análise. Exemplo de um indicador de avaliação: relação entre o número de crianças matriculadas em escola pública e a demanda por vagas nas escolas. Ou ainda, a relação entre o número de crianças matriculadas em escola pública e o número de escolas públicas.

Todo indicador deve possuir uma estrutura mínima ou parâmetros básicos que os definem e auxiliem seu monitoramento e análise, são eles: polaridade; quantificação; frequência; fonte; linha de base e meta. Além desses aspectos, os indicadores devem ter as seguintes características:

- Adaptabilidade – um indicador tem como característica se moldar a qualquer processo ou fenômeno que se queira observar;
- Representatividade – um indicador deve ser de fundamental importância para o processo e para o observador, ou seja, ele deve descrever o fenômeno sempre sob a perspectiva de um foco específico;
- Simplicidade (clareza) – clareza é um atributo fundamental para um indicador. Simplicidade não significa ser superficial, mas se relaciona a forma, conteúdo e linguagem do interlocutor;
- Rastreabilidade – um bom indicador deve estar sempre disponível para seu monitoramento, com acesso fácil aos dados, tornando-o prático e útil para a avaliação. Vale ressaltar que a disponibilidade está diretamente relacionada com a natureza do indicador, por exemplo, o fato de não ser possível saber o volume de produção de uma lavoura na entressafra, não torna o indicador indisponível, pois a acessibilidade aos dados é em função do ciclo de produção;
- Economia de mensuração – é sempre bom lembrar que um sistema de avaliação não é um fim por si só, assim é interessante que custos administrativos sejam minimizados para potencializar o investimento na atividade fim;
- Estabilidade – ligado diretamente à confiabilidade, todo indicador necessita de uma base sólida que permita aos avaliadores tomarem decisões assertivas quanto ao fenômeno em estudo. Instabilidade nas informações ou baixa confiabilidade inviabiliza o próprio indicador.

A **polaridade** está relacionada ao sentido do indicador, ou seja, uma polaridade positiva significa que o incremento no indicador é desejável. Já uma polaridade negativa significa que o foco está na redução no indicador. Existe diferença entre medir o número de itens defeituosos ou o número de itens corretos? Teoricamente, a soma dos dois indica o total produzido, portanto não faria diferença, entretanto, em muitas equipes a capacidade de intervenção está diretamente ligada a forma de motivação. No exemplo dado, mensurar o número de itens com defeitos faria com que a equipe focasse no erro zero, a busca do mínimo, por outro lado, se o indicador fosse número de itens corretos, o sentido seria a busca pelo máximo enfatizando o lado positivo do trabalho.

A **quantificação** (método de cálculo) corresponde a forma em que serão acumulados os valores dos indicadores, por exemplo: soma simples; média aritmética; média ponderada, saldo, mediana, etc. A quantificação é condicionada pela natureza do indicador, sazonalidade e universo e tipologia da amostra em análise, isto é, o método de totalização do número de visitantes em uma biblioteca pode depender do horário, dia da semana, época do ano, forma de coleta dos dados, etc.

A **frequência** é atrelada a periodicidade com que os dados serão coletados. Depende da natureza do processo e da capacidade da organização na geração dos dados. Respeitando as limitações impostas pelo processo, um sistema de indicadores ainda estará suscetível a pessoas, grupos ou instituições responsáveis pela captação dos dados.

A **fonte** corresponde ao documento, sistema ou mecanismo de coleta de dados do indicador. Em linhas gerais ela pode ser de duas tipologias: primária ou secundária. As fontes primárias são investigações feitas diretamente sobre o evento, fenômeno ou processo a ser analisado. As fontes secundárias se diferenciam por se basearem em pesquisas, observações de campo e estudos realizadas por terceiros.

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.

1.10 Portfólio de Projetos Estratégicos

A metodologia do BSC propõe a organização, ou evolução, do Plano de Ações em um Portfólio de Projetos. A proposta é com o uso da ferramenta “Gerenciamento de Projetos” (PMI) aumentar as chances de sucesso das ações (projetos).

Um dos pilares da gestão da estratégia é a capacidade de mensuração e avaliação dos resultados gerados pelo somatório dos esforços realizados. Busca-se entender se as iniciativas empreendidas estão impactando satisfatoriamente as metas organizacionais e, a partir dessa análise, deliberar sobre os meios de alcançá-las.

Ou seja, a cada ciclo de gestão (iniciando pelo planejamento) uma nova carteira de projetos (portfólio de projetos) é lançada na intenção de materializar a estratégia da organização em resultados tangíveis para seu público, esse processo é denominado gestão do portfólio de projetos. Kerzner (2006) defende que realizar gestão de portfólio significa “identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais”.

A presente abordagem propõe uma forma técnica para gestão do portfólio de projetos baseado no acúmulo de experiência da consultoria em projetos de implantação de gestão estratégica e em modelos teóricos observados na literatura especializada, organizada nas seguintes fases e atividades:

- Consistência dos projetos: a análise quanto à pertinência e clareza sobre os projetos se materializa na atividade “verificar a consistência do projeto”;
- Estudo dos projetos: aprofundar as informações das propostas de projetos a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. As atividades prevista nesta fase são: “definir critérios e escala de pesos para avaliação dos projetos” e “levantar informação dos projetos”;
- Proposição do portfólio: a proposição do portfólio e sua distribuição no tempo são suportadas pelas atividades “classificar os projetos quanto à intensidade de gestão” e “classificar os projetos quanto ao seu índice de performance”;
- Balanceamento do portfólio: envolve a validação do portfólio com a previsão de possíveis inclusões e exclusões de projetos na proposta de carteira estabelecida da etapa anterior. As atividades previstas são: “definir o portfólio” e “realizar programação estratégica do portfólio”.

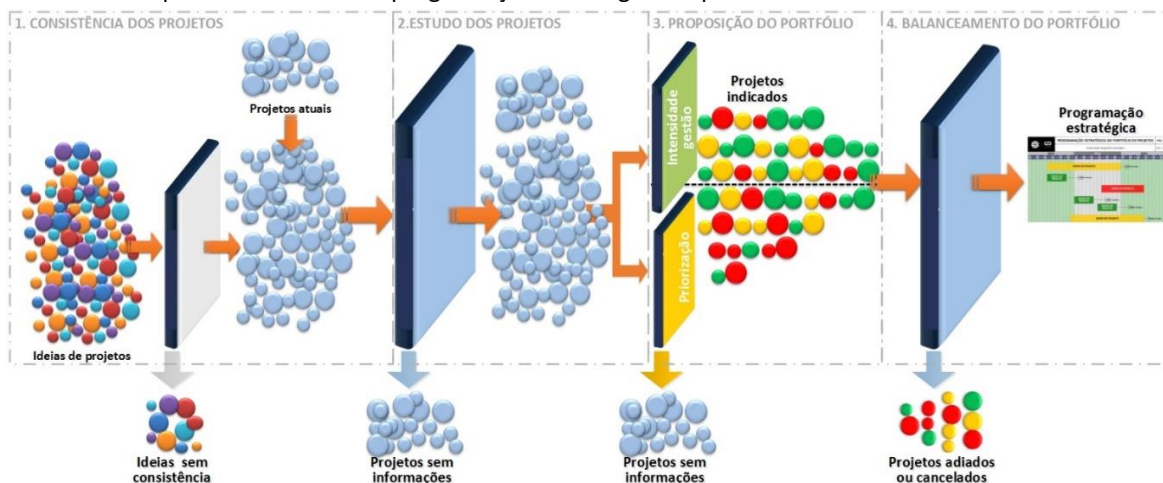


Figura 07 – Modelo de gestão de portfólio de projetos

1.11 Modelo de Gestão da Estratégia

O modelo de gestão para a implantação da estratégia estabelece a forma na qual serão tomadas decisões sobre ACOMPANHAMENTO, CONTROLE, MUDANÇAS E ATUALIZAÇÃO da estratégia. Isso significa definir as instâncias decisórias e executivas do planejamento estratégico institucional, bem como, o macroprocesso que rege esse trabalho. Além disso, o modelo deverá considerar os atuais processos de tomada de decisão da organização, incorporando sempre que possível as instâncias existentes.

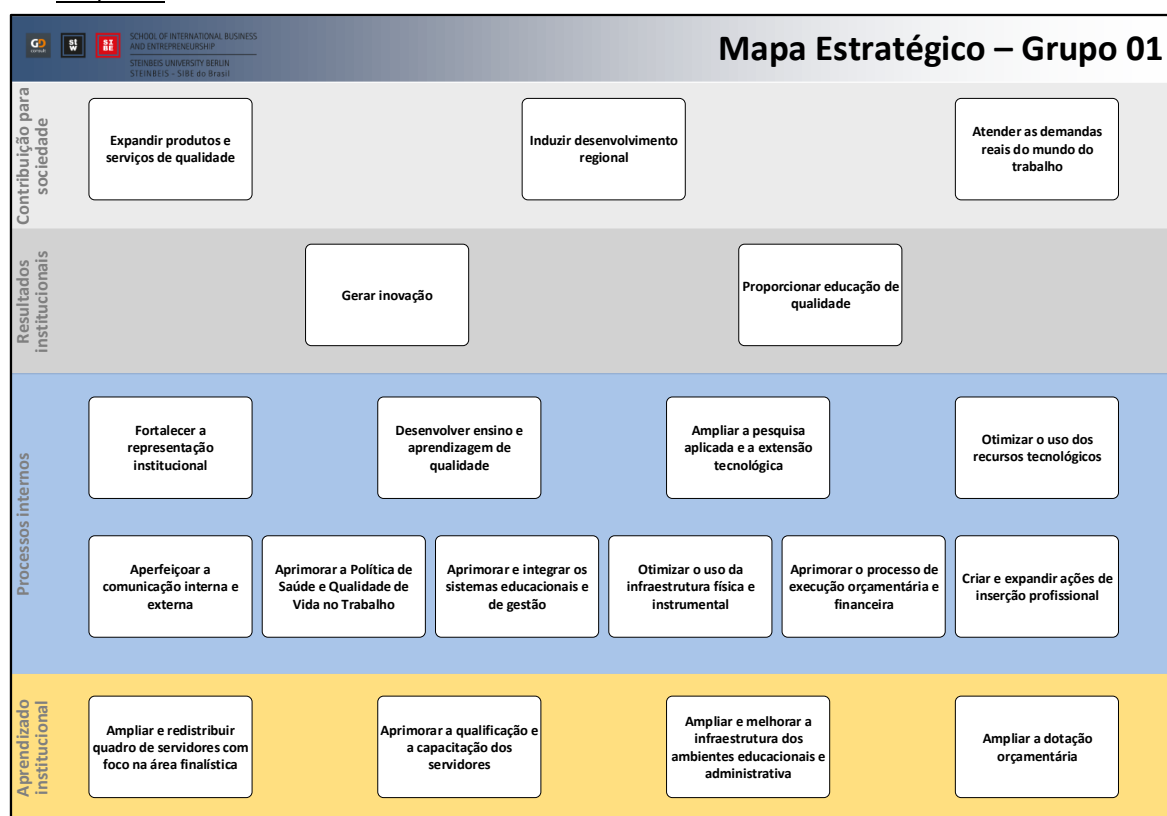
2. Curso: Tradução da Estratégia

O Curso: Tradução da Estratégia foi conduzido pelo consultor Fernando Quintans, da STEINBEIS-SIBE do Brasil, no dia 04 de abril de 2017. As atividades foram realizadas nas instalações do próprio Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, no campus Porto Velho Zona Norte.

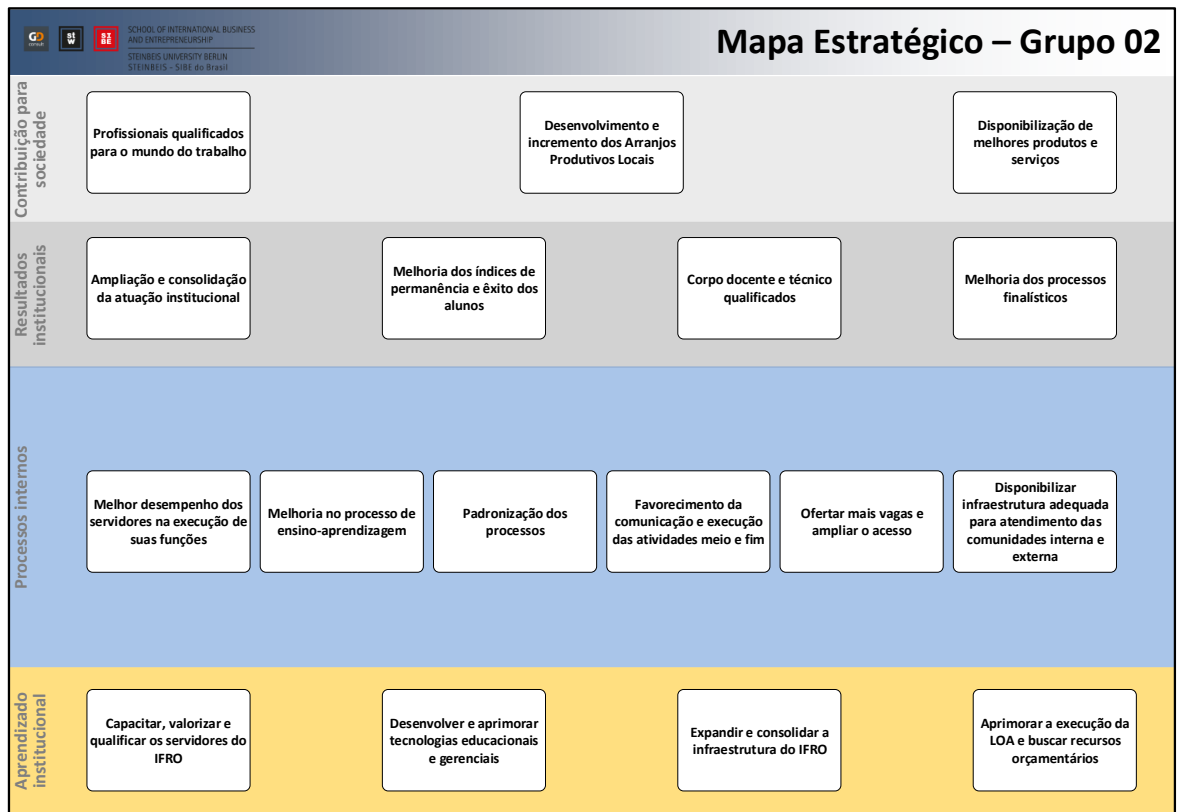
O material desenvolvido pelos participantes do curso, de acordo com os exercícios propostos no treinamento, encontram-se a seguir:

2.1 Exercício: Mapa Estratégico

✓ Grupo 01:



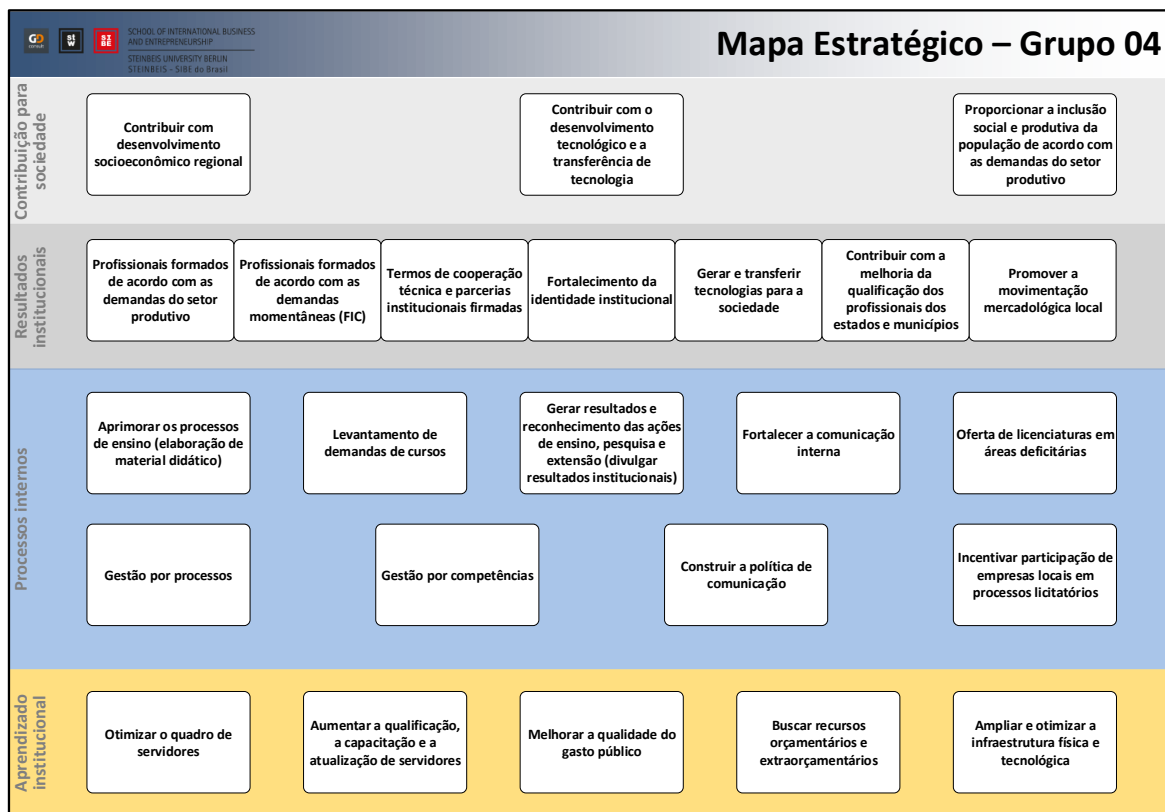
✓ Grupo 02:



✓ Grupo 03:



✓ Grupo 04:



2.2 Exercício: Indicadores

✓ Grupo 01:

Painel de Indicadores e Metas – Grupo 01

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Fonte	Polaridade / Frequência	Linha de base	Meta	
Contribuição para sociedade							
Resultados institucionais	Proporcionar educação de qualidade	Índice de eficiência acadêmica	N° de matrículas % concluintes	SISTEC / Sistemas acadêmicos / Painel de Indicadores	Positiva / Semestral	N/A	N/A
Processos internos	Aprimorar a política de saúde e qualidade de vida no trabalho	N ^o médio de dias de afastamento do trabalho	$(\text{Total de dias de ausência} / N^{\circ} \text{ total de servidores}) \times 100$	SUAP / Folha de Frequência	Negativa / Mensal	N/A	N/A
Aprendizado institucional	Ampliar e realocar o quadro de servidores conforme áreas finalísticas	Taxa de servidores realocados	$(N^{\circ} \text{ de servidores realocados} / N^{\circ} \text{ total de servidores}) \times 100$	SISTEC / Planilhas / Painel de Indicadores	Positiva / Semestral	N/A	N/A

✓ Grupo 02:

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP STUNBEIS UNIVERSITY BERLIN STUNBEIS - SIBE do Brasil						
Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Fonte	Polaridade / Frequência	Linha de base	Meta
Contribuição para sociedade Profissionais qualificados para o mundo do trabalho	Taxa de egressos atuantes no mercado / mundo do trabalho em sua área de formação	$(N^{\circ} \text{ de egressos no mercado de trabalho em sua área de formação} / n^{\circ} \text{ de egressos}) \times 100$	Planilha de acompanhamento de egressos / PROEX	Positiva / Semestral	N/A	N/A
Resultados institucionais Melhoria dos índices de permanência e êxito dos alunos	Taxa de concluintes	$(N^{\circ} \text{ de alunos concluintes} / N^{\circ} \text{ de alunos matriculados}) \times 100$	SISTEC	Positiva / Semestral	N/A	N/A
Processos internos Ofertar mais vagas e ampliar o acesso	Relação Aluno / Professor	$(N^{\circ} \text{ total de alunos} / N^{\circ} \text{ total de professores})$	SIGA-EDU / SUAP / SISTEC	Positiva / Semestral	N/A	N/A
Aprendizado Institucional Contratar, valorizar e qualificar os servidores do IFRO	Percentual de mestres e doutores	$(N^{\circ} \text{ de servidores mestres e doutores} / N^{\circ} \text{ total de servidores}) \times 100$	CDHS / SUAP	Positiva / Semestral	N/A	N/A

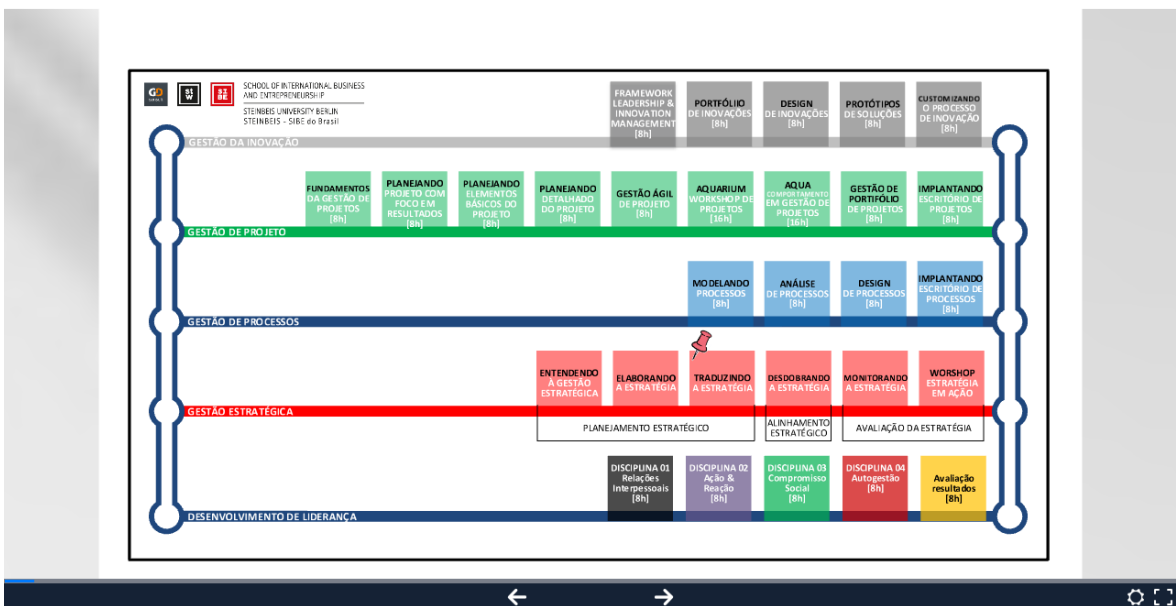
✓ Grupo 03:

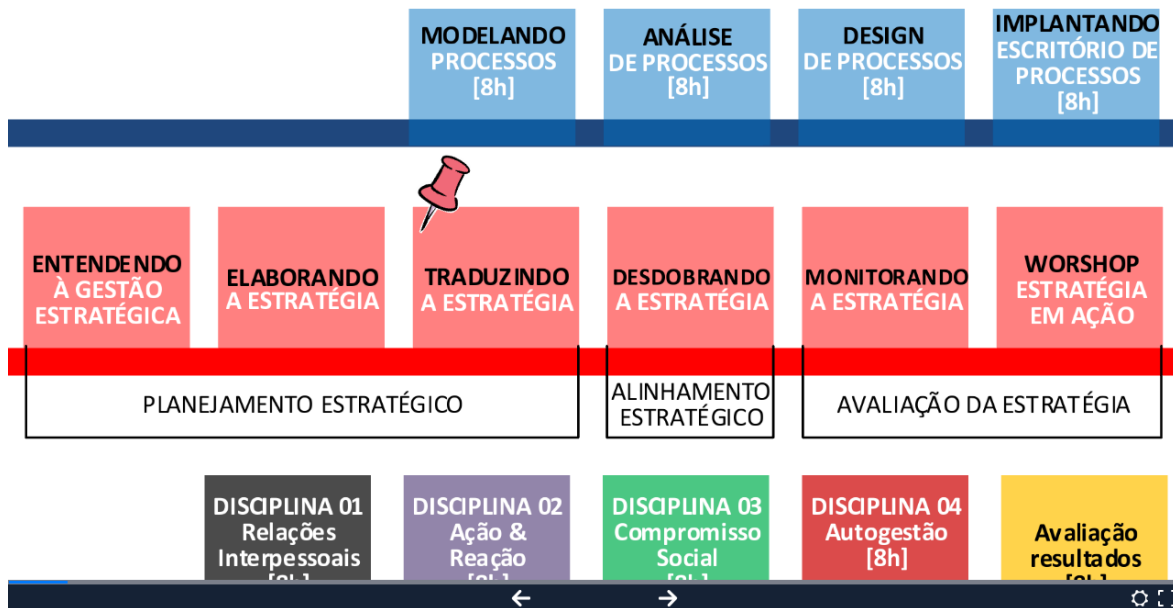
SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP STUNBEIS UNIVERSITY BERLIN STUNBEIS - SIBE do Brasil						
Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Fonte	Polaridade / Frequência	Linha de base	Meta
Contribuição para sociedade						
Resultados Institucionais Formar profissionais qualificados para atender ao setor produtivo	Taxa de egressos absorvidos pelo setor produtivo (ano)	$(N^{\circ} \text{ de egressos absorvidos} / N^{\circ} \text{ total de egressos}) \times 100$	SISTEC / Planilha de atividades de extensão (egressos)	Positiva / Anual	N/A	- Ampliar em 5% o n° de egressos em postos de trabalho - Ampliar em 100% os egressos
amplia Ampliar volume de ações de extensão técnica e tecnológica	N° de ações de extensão técnica e tecnológica	Somatório de ações do período	Planilha de atividades de extensão	Positiva / Anual	120 atividades	- Ampliar em 20% as atividades de extensão técnica e tecnológica
Aprendizado Institucional Ampliar, qualificar e capacitar servidores	Taxa de servidores qualificados / capacitados	$(N^{\circ} \text{ de servidores qualificados ou capacitados} / N^{\circ} \text{ total de servidores}) \times 100$	SIAPE e SUAPE	Positiva / Semestral	40%	50%

✓ Grupo 04:

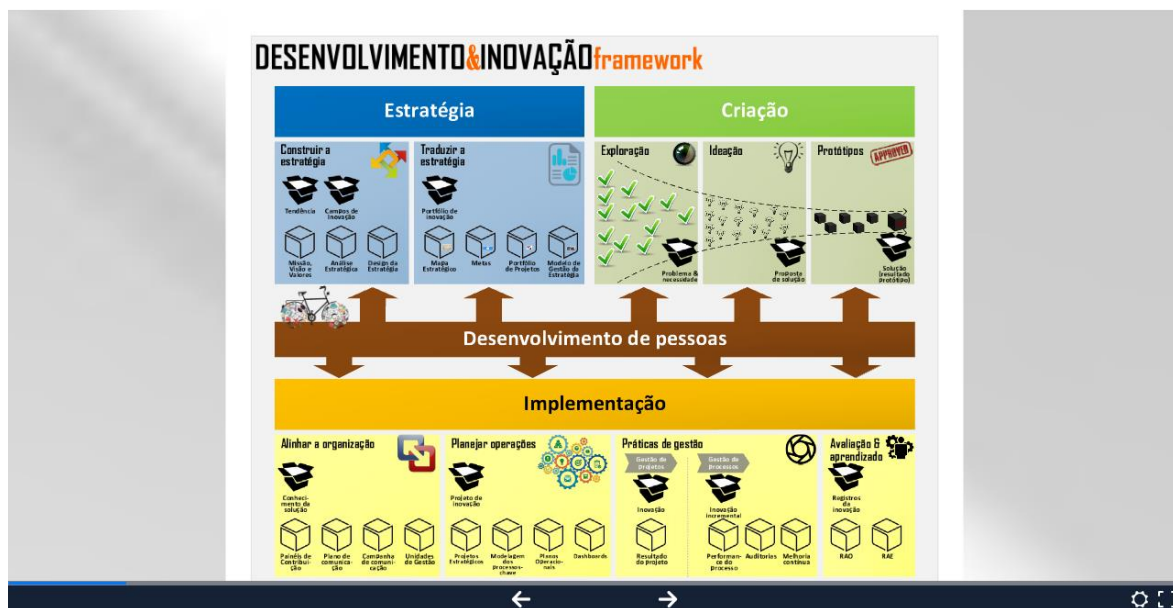
<small>SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP STEINBECK UNIVERSITY BERLIN STEINBECK-SIBE do Brasil</small>							
Painel de Indicadores e Metas – Grupo 04							
Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Fonte	Polaridade / Frequência	Linha de base	Meta	
Contribuição para sociedade							
Resultados institucionais	Fomentar participação de empresas locais em processos licitatórios	Número de licitantes locais por processo licitatório	(Nº de licitantes locais / quantidade de processos licitatórios)	Portal Comprasnet	Positiva / Anual	A Apurar	Ter 30% de licitantes locais em relação ao todo
Processos internos	Implantar a gestão por processos no IFRO	Número de processos mapeados em relação aos processos existentes	(Nº de processos mapeados / Nº processos existentes) x 100	Base de conhecimentos do SEI	Positiva / Anual	4 processos na base de conhecimento	Ter 30% dos processos mapeados já lançados na base de conhecimento
Aprendizado Institucional	Aumentar o nível de qualificação dos servidores	Nº de servidores qualificados anualmente por nível de escolaridade	Nº de servidores do ano atual qualificados – Nº de servidores do ano anterior qualificados	SUAP/IFRO	Positiva / Anual	Conforme Painel de Indicadores	Ter 30% de aumento em relação ao ano anterior

3. Material – Curso: Tradução da Estratégia





Conteúdo programático		
Competências	Conteúdo / atividade	Programação
Constrói metas concretas de forma balanceada e alinhada à estratégia	Abertura e apresentação	9h – 10h15
	Mapa Estratégico: conceitos e estrutura	
	Intervalo	
	Exercício aplicado: Mapa Estratégico	10h30 – 12h
Almoço		
Constrói metas concretas de forma balanceada e alinhada à estratégia	Apresentação das mapas estratégicos elaborados	14h – 15h45
	Intervalo	
	Indicadores & metas: conceitos e elaboração	16h – 17h30
Competências	Conteúdo / atividade	Programação
Define iniciativas consistentes para transformação da realidade	Exercício aplicado: Indicadores & metas	9h – 10h15
	Intervalo	
	Portfólio de Projetos: conceitos e estrutura	10h30 – 12h
Almoço		
Define iniciativas consistentes para transformação da realidade	Modelo de Gestão da Estratégia: conceitos e estrutura	14h – 15h45
	Intervalo	
	Exercício aplicado: Portfólio de Projetos	16h – 17h30

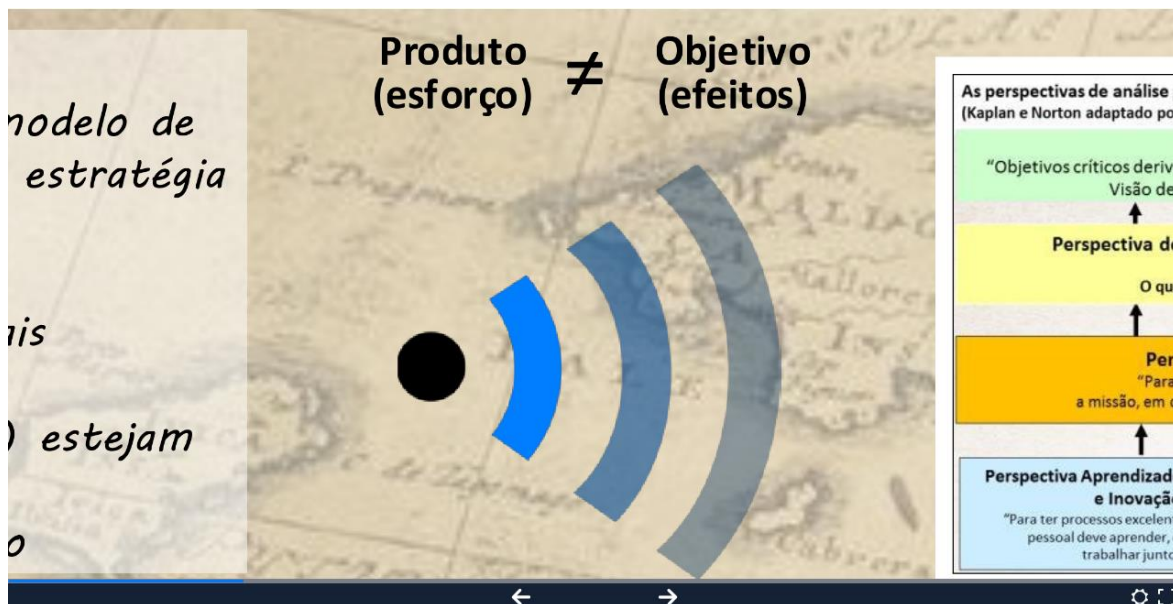




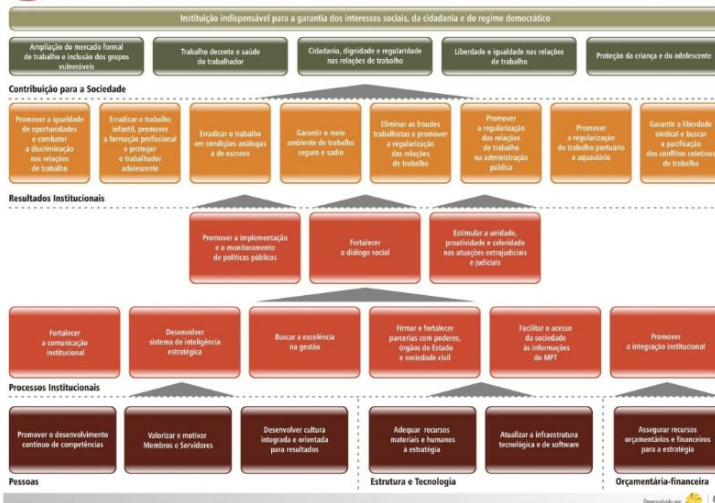
Balanced Scorecard - BSC

Conceitualmente, o Balanced Scorecard é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais
- Garantir que os componentes da estratégia (Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas) estejam alinhados e vinculados
- Comunicar a estratégia à toda a organização



MPT MAPA ESTRATÉGICO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO 2011-2015



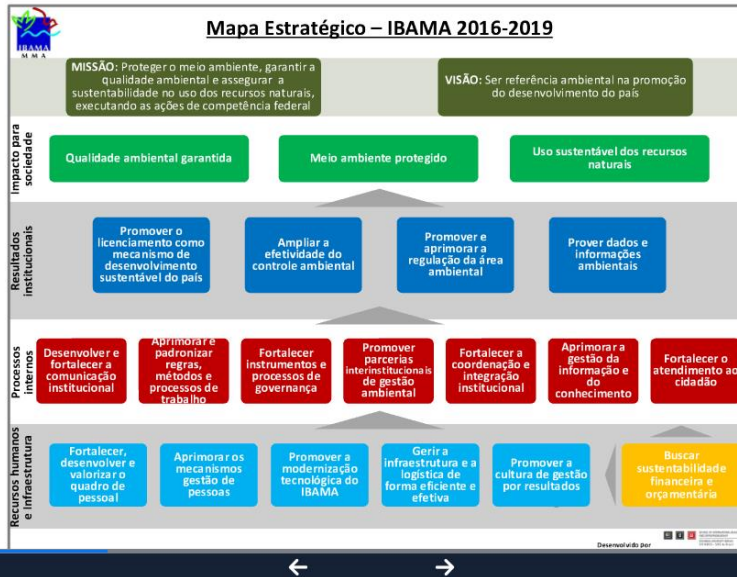
Impacto para a sociedade

Resultados institucionais

Processos internos

Recursos humanos e infraestrutura

Mapa Estratégico – IBAMA 2016-2019



Impacto para a sociedade

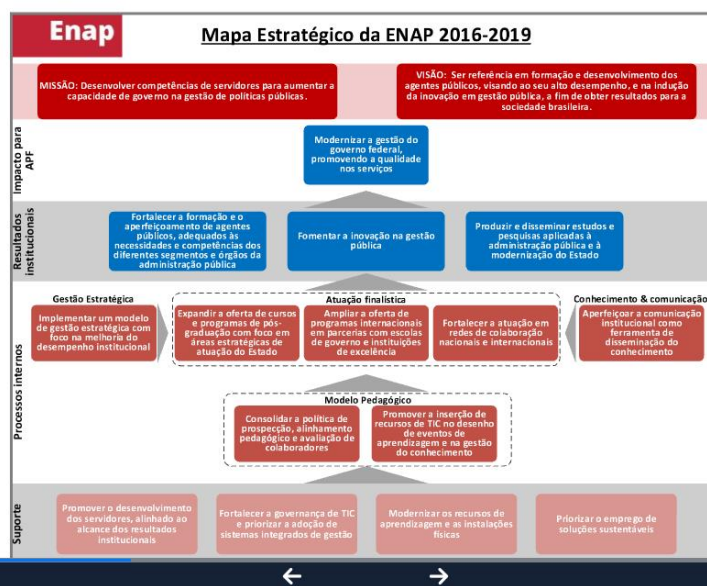
Resultados institucionais

Processos internos

Recursos humanos e infraestrutura

Suporte

Enap Mapa Estratégico da ENAP 2016-2019

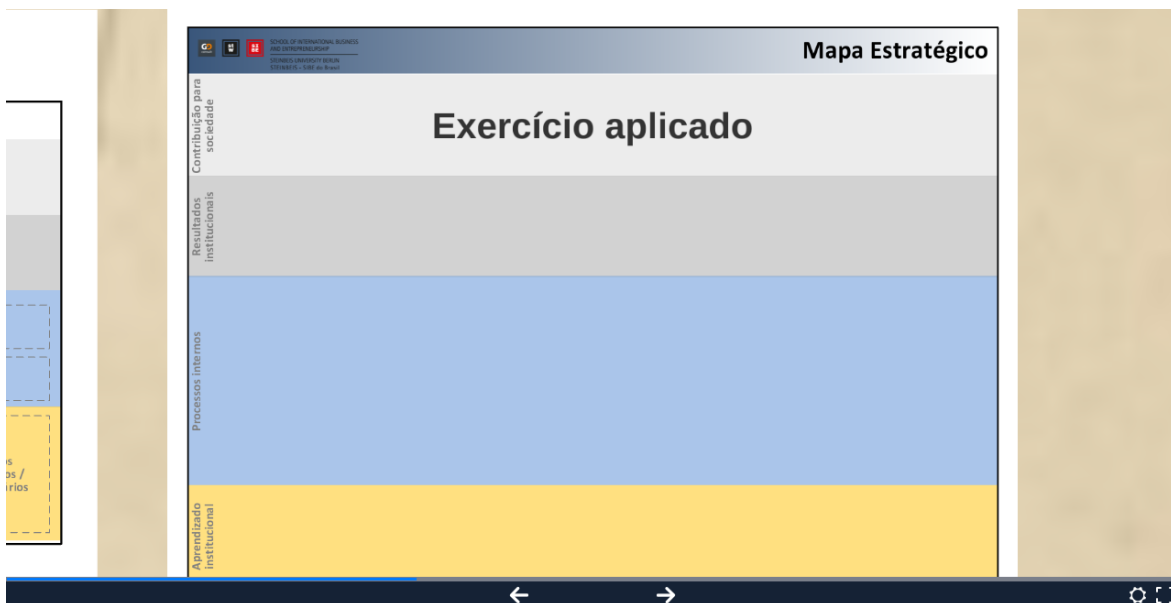
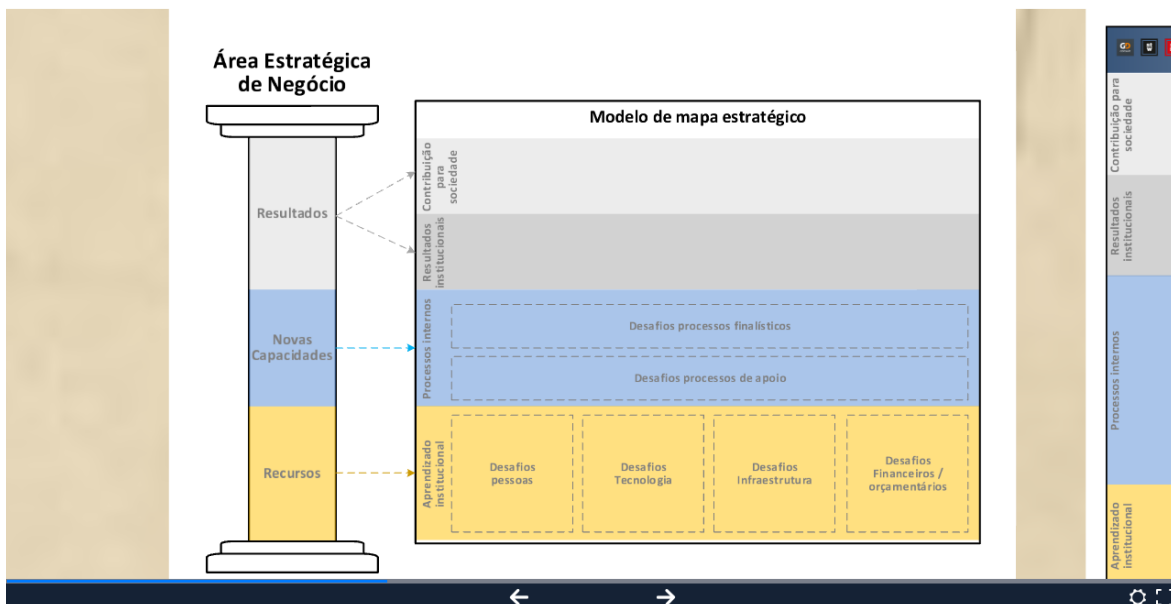


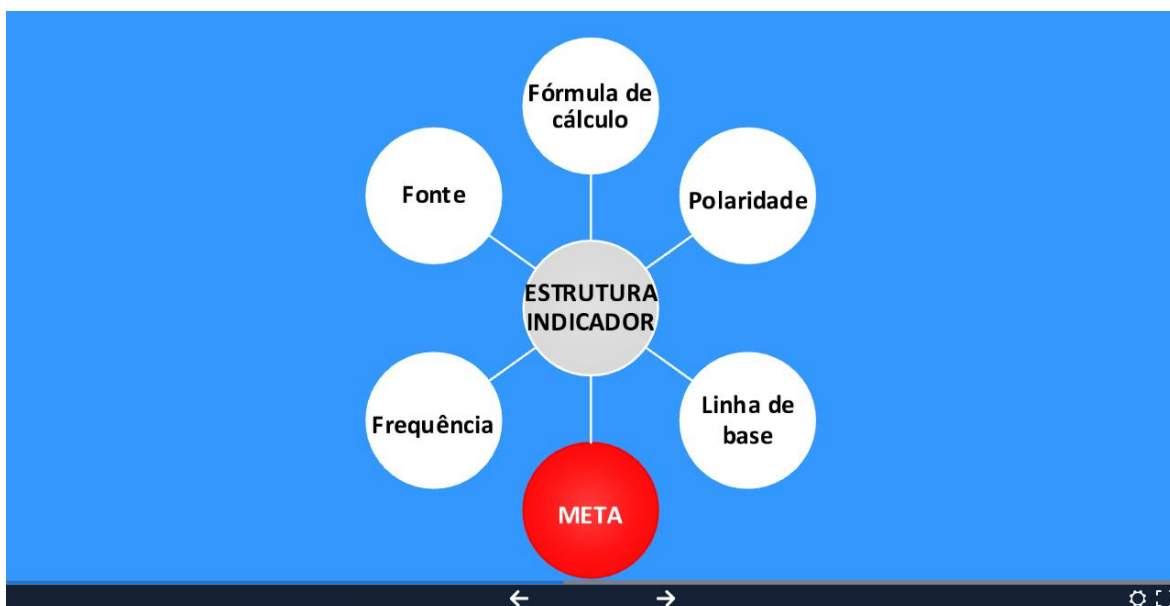
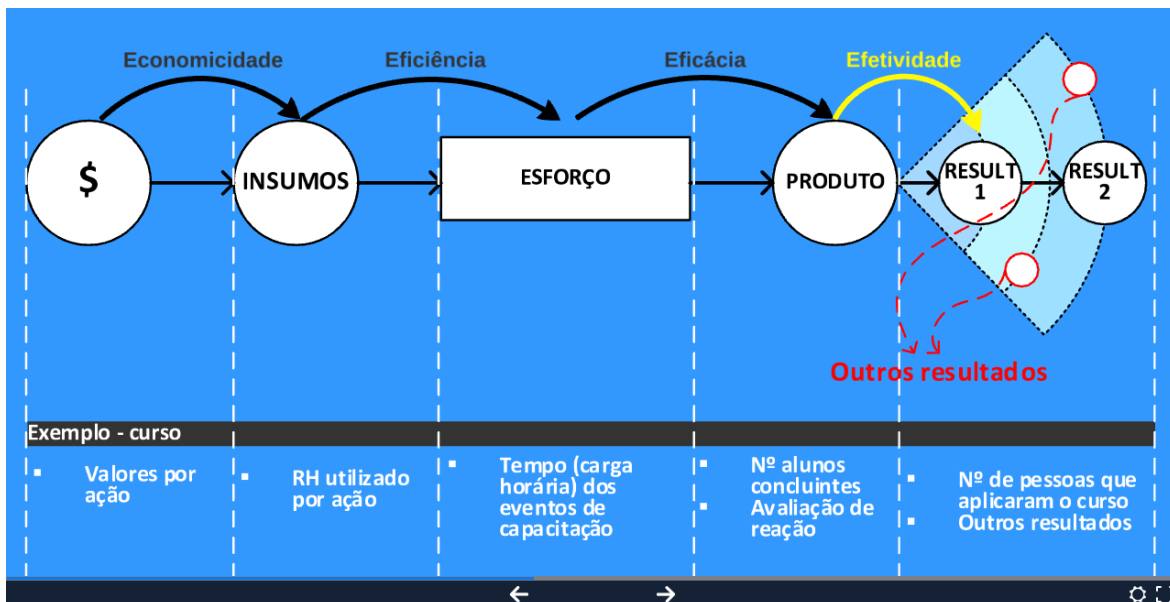
Impacto para a AP

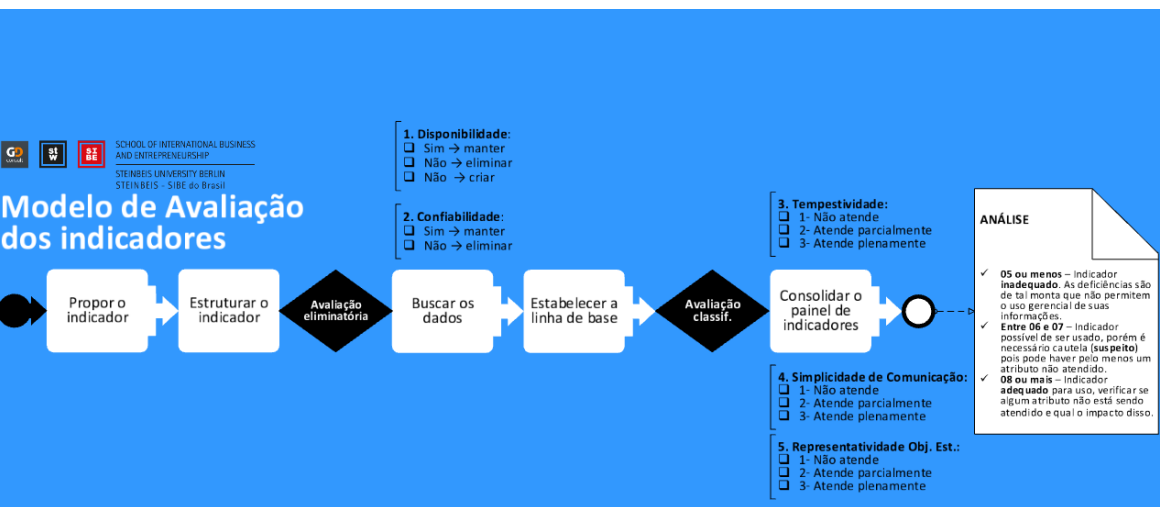
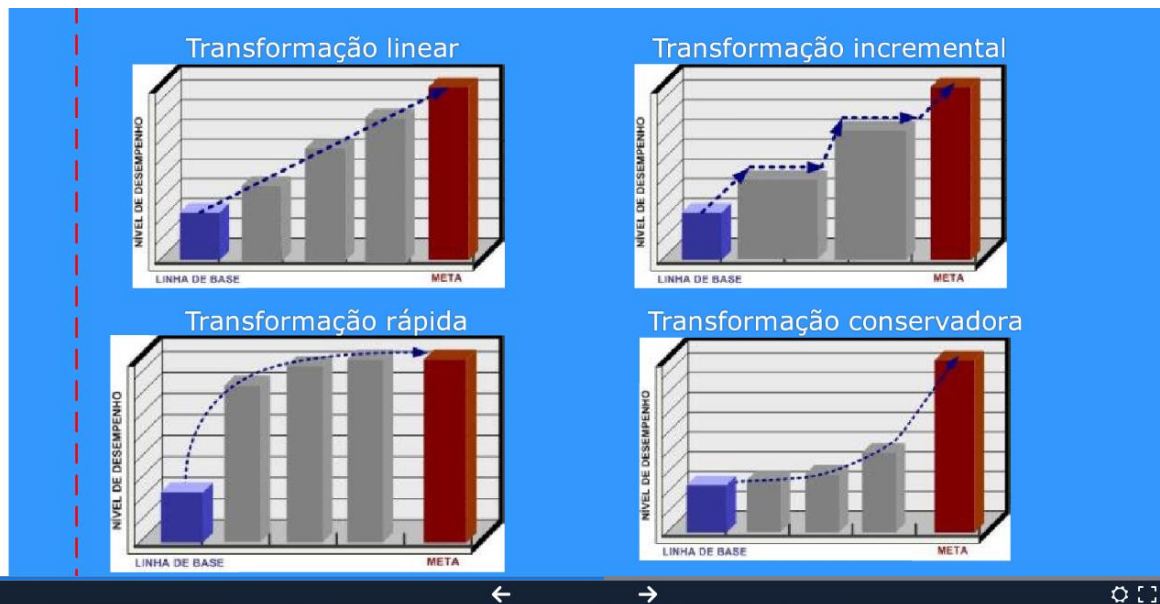
Resultados institucionais

Processos internos

Suporte





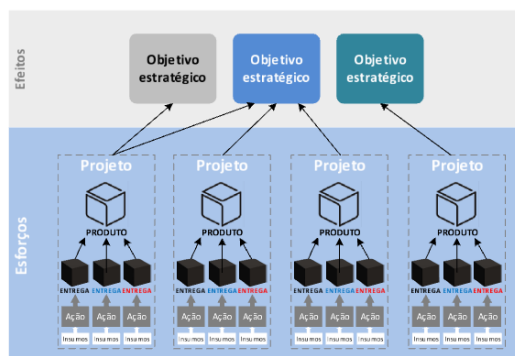


Exercício aplicado

Painel de Indicadores e Metas						
Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	Fonte	Polaridade / Frequência	Limite de base	Meta
Contribuição para sociedade						
Resultados Institucionais						
Processos internos						
Aprendizado Institucional						



Lógica de impactos



Projeto

Esforço temporário para gerar um ou mais produtos novos

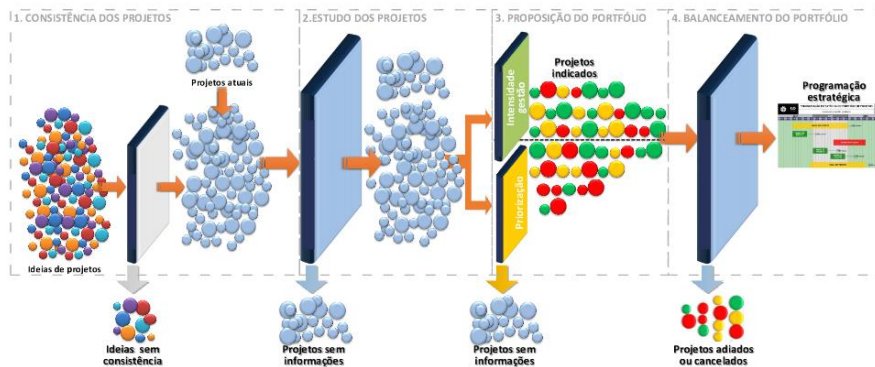
Estratégico

Contribuir diretamente com um ou mais objetivos estratégicos

Portfólio de Projetos

Conjunto de projetos não iniciados, em execução, concluídos e/ou cancelados (descontinuados) mantidos por uma organização ou unidade

Gestão de portfólio



This block contains a series of icons and text elements related to strategy translation and innovation:

- Traduzir a estratégia:** Represented by a document icon with a bar chart and pie chart.
- Portfólio de inovação:** Represented by a cube icon with a document inside.
- Design da Estratégia:** Represented by a cube icon.
- Mapa Estratégico:** Represented by a cube icon with a map inside.
- Metas:** Represented by a cube icon with a target inside.
- Portfólio de Projetos:** Represented by a cube icon with a project icon inside.
- Modelo de Gestão da Estratégia:** Represented by a cube icon with a management icon inside.
- Exploração:** Represented by a green background with several green checkmarks.



De que forma iremos coordenar a gestão da estratégia?

Modelo de Gestão da Estratégia
O modelo estabelece a forma na qual serão tomadas decisões sobre ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO, AJUSTES E ATUALIZAÇÃO da estratégia.

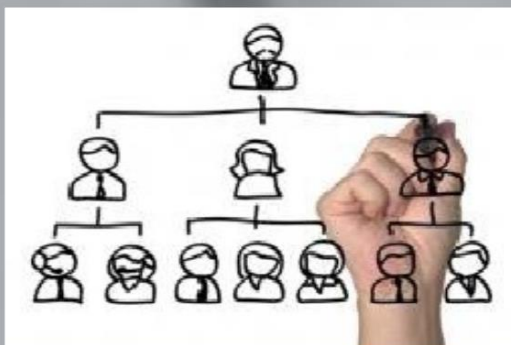
Quais são as informações envolvidas no processo de gestão da estratégia?

Quais são as atividades envolvidas no processo de gestão da estratégia?

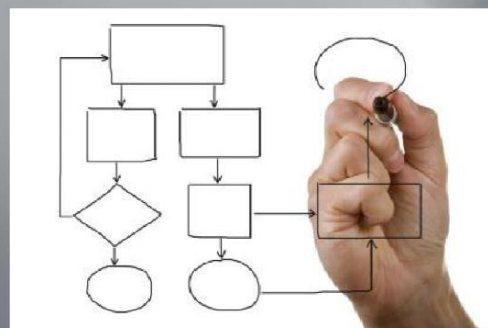


Modelo de Gestão da Estratégia

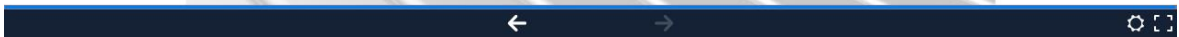
O modelo estabelece a forma na qual serão tomadas decisões sobre **ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO, MUDANÇAS E ATUALIZAÇÃO** da estratégia



Quais são as instâncias envolvidas no processo de gestão da estratégia?



Quais são as atividades envolvidas no processo de gestão da estratégia?



4. Lista de Presença – Curso: Tradução da Estratégia

INSTITUTO FEDERAL Rondônia		MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Frequência ____/04/2017		
Nº	NOME	Assinatura
01	Uberlando Tiburtino Leite	
02	Gleiciane Santos Oliveira	
03	Carlos Henrique dos Santos	
04	Leilane Borges Saraiva	
05	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	Janaina Maria Ferri C. Saldanha
06	Laura Borges Nogueira	
07	Moises Jose Rosa Souza	
08	Silvana Francescon Wandroski	Silvana F. Wandroski
09	Zenete Ruiz da Silva	
10	Gilmar Alves Lima Júnior	Gilmar Alves Lima Júnior
11	Giselle Cavalcante S. de Andrade	Giselle Cavalcante S. de Andrade
12	Giselle Caroline N. dos Santos	Giselle Caroline Nascimento dos Santos
13	Maria Goreth de Araújo Reis	
14	Sergio Francisco Loss Frazin	
15	Michele Gomes Noé da Costa	Michele Gomes Noé da Costa
16	Dauster Souza Pereira	
17	Jéssica Cristina Pereira Santos	
18	Jackson Bezerra Nunes	
19	Luiz Gustavo Veiga	
20	Maria Fabíola M. A. Santos	
21	Gilberto Paulino da Silva	
22	Fábio Mamoré Conde	
23	Débora Gonçalves de Lima	Débora G. de Lima
24	Jaqueline Almeida de Andrade	Jaqueline A. de Andrade
25	Osvino Schmidt	Osvino Schmidt
26	Larissa Ferraz Bedor Jardim	
27	Davys Sleman de Negreiros	
28	Vagner Schoaba	
29	Fernando A. Rebouças Sampaio	Fernando Alves do Sampaio
30	Renato Delmônico	
31	Aremilson Elias de Oliveira	
32	Marcos Atilés Aparecido Mateus	
33	Miguel Fabrício Zamberlan	
34	Leonardo Sousa Araújo	Leonardo S. Araújo
35	Jardel de Souza Pereira	Jardel
36	Patrícia Ferreira da Costa	
37	Eliane Regina A. dos Santos	
38	Mauro Guilherme F. Bezerra	
39	Gilberto Laske	
40	Lady Day Pereira de Souza	

Frequência 04/04/2017 Jarde

Nº	NOME	Assinatura
01	Uberlando Tiburtino Leite	
02	Gleiciane Santos Oliveira	
03	Carlos Henrique dos Santos	
04	Leilane Borges Saraiva	
05	Janaina Maria Ferri C. Saldanha	<i>Janaina Ferri Bandeda</i>
06	Laura Borges Nogueira	
07	Moises Jose Rosa Souza	<i>Moises</i>
08	Silvana Francescon Wandroski	<i>Silvana F. Wandroski</i>
09	Zenete Ruiz da Silva	
10	Gilmar Alves Lima Júnior	<i>Gilmar Alves Lima Junior</i>
11	Giselle Cavalcante S. de Andrade	<i>Giselle C.S. Andrade</i>
12	Giselle Caroline N. dos Santos	<i>Giselle Caroline Nascimento dos Santos</i>
13	Maria Goreth de Araújo Reis	
14	Sergio Francisco Loss Frazin	
15	Michele Gomes Noé da Costa	<i>Michele Gomes Noe Costa</i>
16	Dauster Souza Pereira	
17	Jéssica Cristina Pereira Santos	
18	Jackson Bezerra Nunes	
19	Luiz Gustavo Veiga	
20	Maria Fabíola M. A. Santos	
21	Gilberto Paulino da Silva	
22	Fábio Mamoré Conde	
23	Débora Gonçalves de Lima	<i>Débora G. de Lima</i>
24	Jaqueline Almeida de Andrade	<i>Jaqueline A. de Andrade</i>
25	Osvino Schmidt	<i>Osvino Schmidt</i>
26	Larissa Ferraz Bedor Jardim	
27	Davys Sleman de Negreiros	
28	Vagner Schoaba	
29	Fernando A. Rebouças Sampaio	<i>Fernando Alves do Diniz</i>
30	Renato Delmônico	
31	Aremilson Elias de Oliveira	
32	Marcos Atilés Aparecido Mateus	
33	Miguel Fabrício Zamberlan	<i>Miguel Zamberlan</i>
34	Leonardo Sousa Araújo	<i>Leonardo S. Araújo</i>
35	Jardel de Souza Pereira	<i>Jardel</i>
36	Patrícia Ferreira da Costa	<i>Patricia F. da Costa</i>
37	Eliane Regina A. dos Santos	
38	Mauro Guilherme F. Bezerra	
39	Gilberto Laske	
40	Lady Day Pereira de Souza	

5. Referências Bibliográficas e Bibliografia Complementar

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.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO; GDconsult. Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico 2010-2015. Brasília, 2010.

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

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.

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

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