

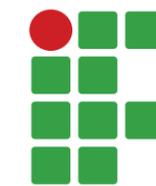


**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia

# **PLANO ESTRATÉGICO**

IFRO • 2018-2022





**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia

# **PLANO ESTRATÉGICO**

IFRO • 2018-2022

**PLANO ESTRATÉGICO – PE IFRO 2018-2022**

**GESTORES E COLABORADORES TÉCNICOS**

ANTÔNIO DOS SANTOS JÚNIOR  
Chefe do Departamento de Pesquisa  
– Campus Porto Velho Calama

ARIADNE FELIX QUINTELA  
Chefe do Departamento de Produção EAD  
– Campus Porto Velho Zona Norte

CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS  
Assessor Especial da Reitoria / Ouvidor

DAUSTER SOUZA PEREIRA  
Pró-reitor de Administração

DAVYS SLEMAN DE NEGREIROS  
Diretor Geral - Campus Cacoal

DÉBORA GONÇALVES DE LIMA  
Diretora Sistêmica de Gestão de Pessoas

ELIANE REGINA ACÁCIO DOS SANTOS  
Diretora de Planejamento e Administração  
– Campus Porto Velho Calama

EZEQUIEL FERREIRA BARBOSA  
Diretor Geral Substituto – Campus Vilhena

FÁBIO MAMORÉ CONDE  
Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação

FERNANDO ANTÔNIO REBOUÇAS SAMPAIO  
Diretor Geral – Campus Ji-Paraná

FERNANDO CELESTINO FERREIRA QUINTANS  
Consultor STEINBEIS-SIBE DO BRASIL

GILBERTO LASKE  
Diretor de Planejamento e Administração  
– Campus Porto Velho Zona Norte

GILBERTO PAULINO DA SILVA  
Pró-Reitor de Desenvolvimento  
Institucional substituto

GILMAR ALVES LIMA JÚNIOR  
Pró-Reitor de Pesquisa, Inovação  
e Pós-Graduação

GISELE CAROLINE NASCIMENTO DOS SANTOS  
Coordenadora de Pós-Graduação / PROPESP

GISELLE CAVALCANTI SALDANHA DE ANDRADE  
Diretora de Pesquisa e Inovação

GLEICIANE SANTOS OLIVEIRA XAVIER  
DE MESQUITA  
Chefe de Gabinete / Reitoria

JANAINA FERRI SALDANHA  
Assessora de Comunicação e Eventos

JEFERSON CARDOSO  
Chefe do Departamento de Extensão Substituto  
– Campus Porto Velho Zona Norte

JÉSSICA CRISTINA PEREIRA SANTOS  
Diretora de Administração

LADY DAY PEREIRA DE SOUSA  
Diretora de Ensino – Campus Porto Velho  
Zona Norte

LAURA BORGES NOGUEIRA  
Assessora de Relações Internacionais

LEONARDO SOUSA ARAÚJO  
Diretor de Planejamento

MARCOS APARECIDO ATILES MATEUS  
Diretor Geral – Campus Porto Velho Calama

MARIA FABIOLA MORAES  
DA ASSUMPTÃO SANTOS  
Pró-Reitora de Ensino

MAURO GUILHERME FERREIRA BEZERRA  
Diretor de Ensino – Campus Porto Velho Calama

MICHELLE GOMES MAIA DA COSTA  
Pró-Reitora de Extensão Substituta

MIGUEL FABRÍCIO ZAMBERLAN  
Diretor Geral – Campus Porto Velho Zona Norte

NIRCE VIEIRA LORAS  
Diretora de Orçamento e Finanças

OSVINO SCHMIDT  
Diretor Geral – Campus Ariquemes

OSWALDO VIEIRA DA COSTA  
Procurador Federal junto ao IFRO

RAFAEL PAZ DE BARROS  
Coordenador do Núcleo de Inovação  
Tecnológica/PROPESP

RENATO DELMONICO  
Diretor Geral – Campus Jaru

RODRIGO MOREIRA MARTINS  
Chefe do Departamento de Extensão  
– Campus Porto Velho Calama

ROMUALDO SOUSA DE LIMA  
Auditor

RONILSON DE OLIVEIRA  
Chefe do Departamento de Pesquisa – Campus  
Porto Velho Zona Norte

ROSANIA ARAÚJO SILVA CANCIAN  
Diretora Geral Substituta – Campus Colorado  
do Oeste

SANDRA ARALDI RODRIGUES  
Diretora de Assuntos Estudantis Substituta

SERGIO FRANCISCO LOSS FRANZIN  
Diretor de Programas e Projetos de Extensão

SILVANA FRASCESCON WANDROSKI  
Diretora de Desenvolvimento de Ensino



# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO ..... 9

**1** HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA ..... 11

1.1 MARCOS HISTÓRICOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA ..... 17

**2** METODOLOGIA APLICADA ..... 23

2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ..... 25

2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* (BSC) ..... 28

**3** O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFRO 2018-2022 ..... 33

3.1 SENSIBILIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CAPACITAÇÃO: A BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFRO ..... 35

3.2 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFRO ..... 40

3.2.1 MISSÃO ..... 41

3.2.2 VISÃO ..... 42

3.2.3 VALORES ..... 43

3.3 MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO ..... 44

3.4 O PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO IFRO ..... 46

3.5 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRO ..... 53

**4** O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA ..... 57

**5** AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..... 63

5.1 A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..... 66

5.2 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..... 71

5.3 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..... 72

5.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..... 74

5.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ..... 76

5.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO ..... 77

**6** CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 79

BIBLIOGRAFIA ..... 82



# APRESENTAÇÃO

## Carta do Reitor

É notório o reconhecimento pela sociedade da importância que os Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica têm para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, por ofertarem educação comprovadamente qualificada e com inclusão social. Essa oferta consolida a identidade desses Institutos como agentes de promoção do desenvolvimento local a partir de ações de ensino, pesquisa e extensão estreitamente vinculadas aos arranjos produtivos, sociais e culturais da região, bem como pelo incentivo à criação de novos arranjos, estabelecendo vínculo indissociável entre educação e desenvolvimento.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) oferta cursos de diversas áreas do conhecimento e em todos os níveis e modalidades da Educação Profissional e Tecnológica, além da oferta de cursos voltados especificamente para a formação de Professores. Atualmente, o IFRO possui nove *campi* presenciais e 153 Polos de Educação a Distância em parceria com prefeituras e Estado, o que tem possibilitado a atuação do Instituto em todas as regiões de Rondônia e, por conseguinte, o acesso às ações do IFRO por pessoas de localidades e de classes sociais que sempre foram excluídas dos processos de desenvolvimento.

Pela importância e alcance territorial do IFRO, torna-se indispensável a implantação em nossa Instituição de um processo de gestão baseado no Planejamento Estratégico, com o objetivo de planejar as ações institucionais, possibilitando sustentabilidade e perenidade a essas ações, e direcionando os rumos do Instituto, para que possamos conhecer e compreender o momento em que estamos e definirmos onde queremos chegar nos próximos anos. O Planejamento Estratégico de uma instituição pública de ensino levará à tomada de decisões importantes para a sociedade, e por isso torna-se indispensável o envolvimento da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo, em todas as fases e atividades desse processo, objetivando, principalmente, a continuidade da oferta de uma educação de qualidade e, acima de tudo, socialmente inclusiva.

Com essa convicção, para a construção do Planejamento Estratégico Participativo do IFRO, foram realizados diversos eventos em todas as unidades do Instituto, com destaque para os 7 fóruns de gestão realizados nos *campi* Colorado do Oeste, Cacoal, Ji-Paraná (abrangendo Jaru), Ariquemes, Guajará-Mirim, Porto Velho e Vilhena. Nos fóruns de gestão, os alunos, servidores e comunidade externa puderam discutir assuntos relevantes ao planejamento estratégico da Instituição, como articulação com a sociedade e inserção social, empreendedorismo e interação com o mercado de trabalho, responsabilidade e inclusão social, educação a distância, internacionalização, ciência, tecnologia e inovação por meio da integração do ensino, pesquisa e extensão.

As diversas e ricas discussões realizadas durante esses eventos resultaram nas informações contidas neste documento, chamado de “Livro do Planejamento Estratégico do IFRO”, o qual será utilizado, com o nosso PDI, como balizador para a elaboração dos próximos Planos Anuais de Trabalho do IFRO, bem como para a construção de outros documentos e de propostas de ações institucionais que reafirmem a educação profissional e tecnológica ofertada pelo IFRO como instrumento indispensável para a construção e resgate da cidadania e do desenvolvimento socioeconômico de Rondônia.

As propostas de projetos, metas e objetivos estratégicos contidas neste documento foram feitas por toda a Comunidade Acadêmica do IFRO. Desse modo, também é de todos nós o desafio de torná-las realidade!

**Uberlando Tiburtino Leite**

Reitor do IFRO

# HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA



## 1. HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi criado através da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A referida lei reorganizou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, composta pelas Escolas Técnicas, Agrotécnicas e CEFETs, transformando-os em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Nacionalmente, a instituição faz parte de uma rede federal de educação profissional, científica e tecnológica centenária, que teve sua origem no Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, assinado pelo presidente Nilo Peçanha, por meio do qual foram criadas 19 Escolas de Aprendizes Artífices.

O IFRO é detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. É uma instituição especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, atuando na educação básica e superior, na pesquisa e no desenvolvimento de produtos e serviços em estreita articulação com a sociedade. Regionalmente, é resultado da integração da Escola Técnica Federal de Rondônia, à época em fase de implantação, e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste, com 15 anos de existência. A fusão originou uma Reitoria, com a previsão de funcionamento de cinco *campi*: Ariquemes, Colorado do Oeste, Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena, e um *Campus* Avançado em Cacoal.

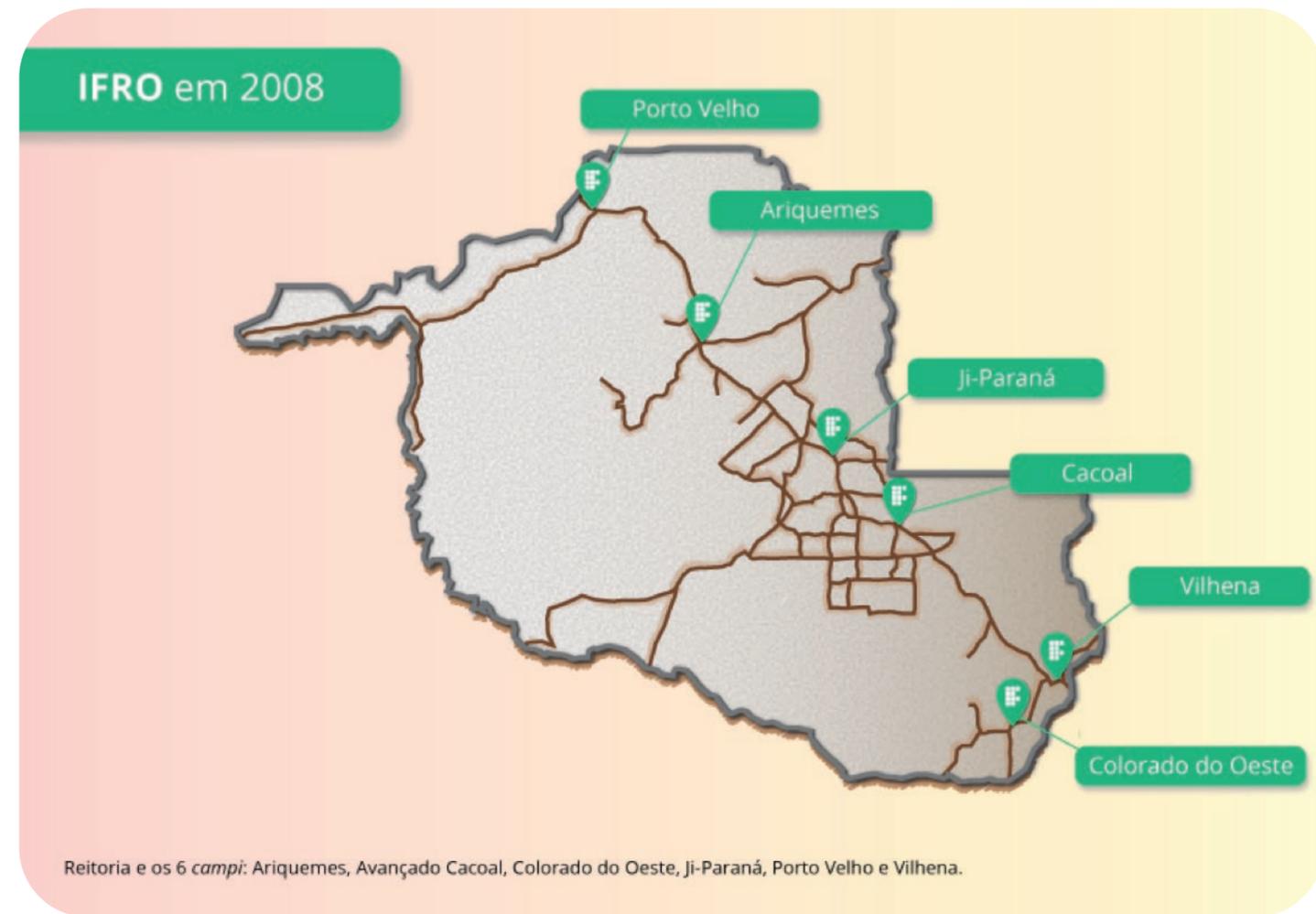


Figura 01 - Distribuição territorial das unidades do IFRO em 2008  
Fonte: ASCOM - Ano 2017

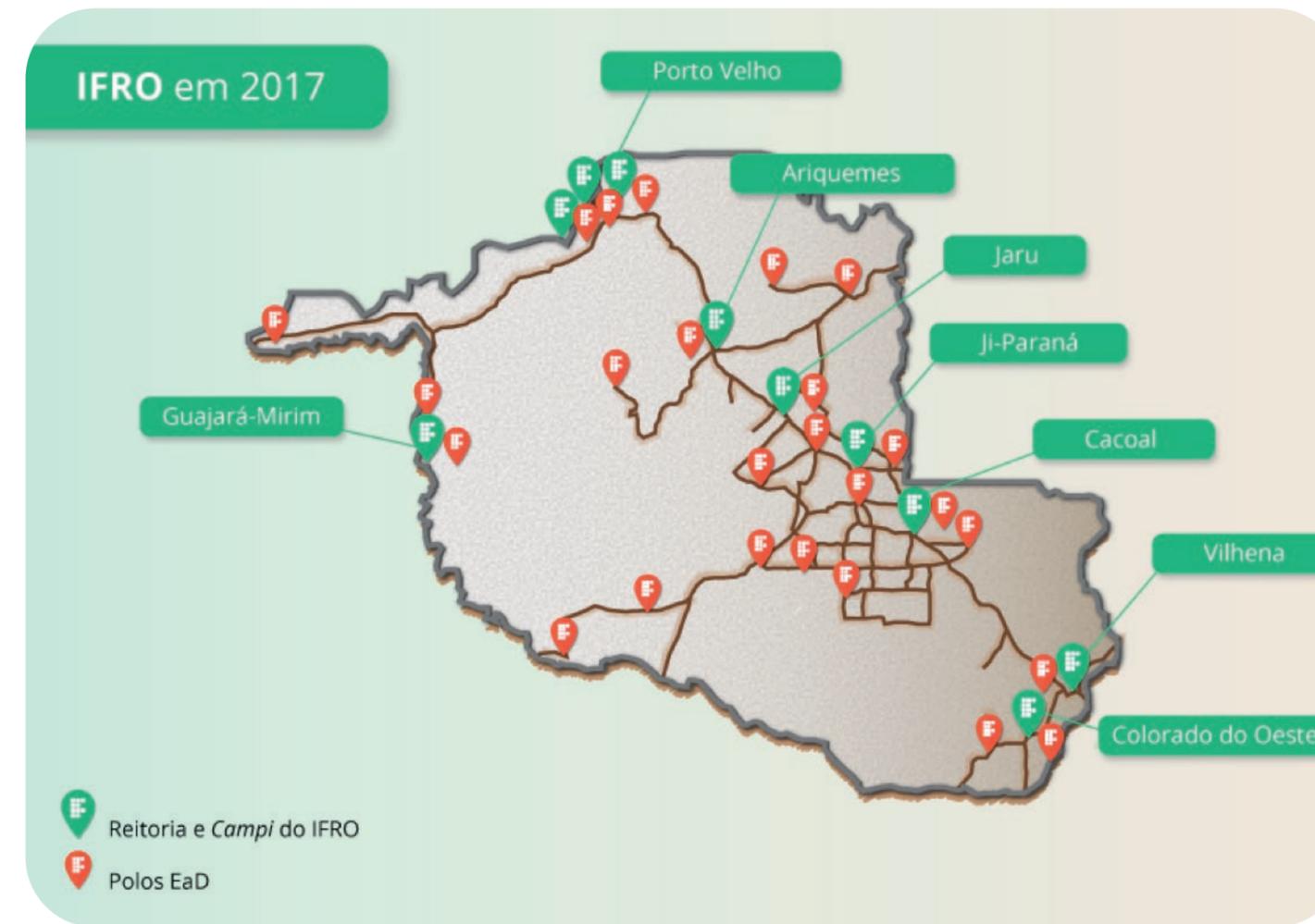


Figura 02 - Distribuição territorial das unidades do IFRO em 2017  
Fonte: ASCOM - Ano 2017

Atualmente, o Instituto Federal de Rondônia possui nove *campi* presenciais, implantados em municípios estratégicos do estado. Mas o processo de expansão e interiorização do IFRO se faz também através da criação e implantação de polos de apoio presencial da Educação a Distância (EaD). Atualmente, são 23 polos de EaD em parceria com 22 municípios do estado. Além de 176 polos de EaD em parceria com o Governo do Estado de Rondônia. Conforme dados do sistema SISTEC de 05/04/2017, o IFRO estava com 118 cursos e 14.405 matrículas totais (sendo 8.524 no presencial e 5.881 na EaD), além de 1.107 servidores (docentes: 556; TAEs: 551; e estagiários: 16). De acordo com a política de expansão da rede, há ainda, projetado para entrar em funcionamento, um *Campus* em São Miguel do Guaporé, de modo que a configuração do Instituto para o próximo quinquênio contará com dez *campi*.



## 1.1 MARCOS HISTÓRICOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA

ANO	ACONTECIMENTO
1993	Criação da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste e das Escolas Técnicas Federais de Porto Velho e Rolim de Moura, por meio da Lei nº 8.670, de 30 de junho de 1993. Apenas a Escola Agrotécnica foi implantada, com a oferta do Curso de Técnico Agrícola com habilitação em Agropecuária.
2005	Credenciamento da Escola Agrotécnica Colorado do Oeste como Faculdade Tecnológica, com a oferta dos primeiros cursos superiores criados: Tecnologia em Gestão Ambiental e Tecnologia em Laticínios.
2007	Implantação do Curso Técnico em Agropecuária em Colorado do Oeste.  Conversão da Escola Técnica Federal de Porto Velho em Escola Técnica Federal de Rondônia, por meio da Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007, com unidades em Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná e Vilhena. As escolas não foram implantadas.

ANO	ACONTECIMENTO
2008	<p>Autorização de funcionamento da Escola Técnica Federal de Rondônia, Unidade de Ji-Paraná, por meio da Portaria N° 707, de 09 de junho de 2008.</p> <p>Autorização de funcionamento do campus Ji-Paraná, por meio da Portaria n° 706, de 09 de junho de 2008, e do <i>Campus</i> Colorado do Oeste, pela Lei n° 11.892, de 29 de dezembro de 2008.</p> <p>Criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), por meio do artigo 5º, inciso XXXII da Lei N° 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que integrou, em uma única instituição, a Escola Técnica Federal de Rondônia e a Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste. Foram criados os <i>campi</i> Ariquemes, Colorado do Oeste, Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena.</p>
2009	<p>Início das aulas do <i>campus</i> Ji-Paraná e dos processos de expansão da rede do IFRO.</p> <p>Primeiro curso de Especialização Lato Sensu do IFRO, em Educação Profissional Integrada com a Educação Básica na Modalidade Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), com turmas em Colorado do Oeste e Ji-Paraná.</p> <p>Autorização de funcionamento do <i>campus</i> Ariquemes, por meio da Portaria n° 4, de 06 de janeiro de 2009 (alterada pela Portaria n° 331, de 24 de abril de 2013).</p>

ANO	ACONTECIMENTO
2010	<p>Início das atividades dos <i>campi</i> Ariquemes, Avançado Cacoal, Porto Velho Calama e Vilhena, respectivamente autorizados pela Portaria n° 1.366, de 06 de dezembro de 2010, e pela Portaria n° 1.170, de 21 de setembro de 2010.</p> <p>Autorização do funcionamento do <i>campus</i> Avançado Cacoal, por meio da Portaria n° 1.366, de 06 de dezembro de 2010; do <i>campus</i> Avançado Porto Velho Zona Norte, por meio da Portaria n° 1.366, de 06 de dezembro de 2010; e do <i>campus</i> Vilhena, por meio da Portaria n° 1.170, de 21 de setembro de 2010.</p> <p>Ainda no primeiro semestre de 2010, passa a ser ofertado o curso de graduação em Química (licenciatura) no <i>campus</i> Ji-Paraná.</p>
2011	<p>Início das atividades do <i>campus</i> Avançado Porto Velho Zona Norte. Início da oferta de cursos – Técnico em Meio Ambiente; Técnico em Eventos; Técnico em Logística; Técnico em Segurança do Trabalho e Técnico em Reabilitação de Dependentes Químicos – na modalidade de Educação a Distância, em 22 polos.</p> <p>Início das atividades do <i>campus</i> Avançado de Porto Velho. Início da oferta de Cursos Técnicos a Distância em parceria com o IFPR, em nove polos do estado de Rondônia, com os seguintes temas: Meio Ambiente, Logística, Segurança do Trabalho, Eventos e Reabilitação de Dependentes Químicos.</p> <p>Início da primeira turma de Engenharia do IFRO (curso de Engenharia Agrônômica em Colorado do Oeste).</p>

ANO	ACONTECIMENTO
2012	<p>Ocorre, em 28 de setembro, a primeira audiência pública do IFRO em Cacoal, para apresentação dos dados da pesquisa de atividades econômicas regionais.</p> <p>A Câmara de Vereadores de Guajará-Mirim aprova a doação do terreno para a construção da sede da nova unidade do IFRO, por meio da Lei de doação do terreno sob o número 1.548/2012 da Prefeitura Municipal, com uma área total superior a 30 mil metros quadrados.</p>
2013	<p>Início da oferta de cursos pelo <i>campus</i> Porto Velho Zona Norte com os cursos presenciais de Técnico em Informática para Internet, Técnico em Finanças e Superior de Gestão Pública, além da oferta dos cursos técnicos EaD produzidos pelo IFRO de Técnico em Informática para Internet e Técnico em Finanças. Mudança na categoria de <i>campus</i> Avançado de Porto Velho para <i>campus</i> Porto Velho Zona Norte. (Portaria nº 331, de 23 de abril de 2013). Abertura de 16 novos polos de EaD, totalizando 25 polos de EaD no estado.</p> <p>Início, em janeiro, das obras do novo <i>campus</i> Guajará-Mirim, através da Ordem de Serviço nº 17, de 20 de dezembro de 2012.</p> <p>Autorização de funcionamento dos <i>campi</i> Ariquemes (Portaria nº 4 de 06, de janeiro de 2009, e Portaria nº 331, de 24 de abril de 2013), e Porto Velho Calama (Portaria nº 330, de 24 de abril de 2013); Mudança de categoria de <i>campus</i> Avançado Cacoal para <i>campus</i> Cacoal (Portaria nº 330, de 24 de abril de 2013).</p>

ANO	ACONTECIMENTO
2014	<p>Acordo de Cooperação Acadêmica com a Universidade Nacional da Colômbia (UNAL), possibilitando pesquisa conjunta, realização de mobilidade estudantil e estágios, além de Termo de Cooperação com o Centro Internacional de Métodos Numéricos em Engenharia (CIMNE) com possibilidade de capacitação para servidores e alunos.</p> <p>Primeira consulta à comunidade do IFRO para eleição do cargo de Reitor. Neste ano também foram escolhidos os Diretores-Gerais dos <i>campi</i> de Colorado do Oeste e Ji-Paraná.</p>
2015	<p>Protocolo de Intenções assinado com os Institutos Politécnicos de Bragança (IPB) e do Porto (IPP), em Portugal, com realização de mobilidade estudantil e estágios.</p> <p>Mudança do <i>campus</i> Porto Velho Calama para o novo prédio: 17 salas de aulas, 32 laboratórios, um auditório grande, dois miniauditórios, restaurante e área de convivência, uma biblioteca grande, salas administrativas para todos os departamentos e estacionamento pavimentado.</p>
2016	<p>Ato autorizativo dos <i>campi</i> Guajará-Mirim e Jaru (Avançado), ambos por meio da Portaria nº 378, de 9 de maio de 2016. Guajará-Mirim foi idealizado desde 2009 para um perfil binacional.</p> <p>Firmado, em agosto, Termo de Cooperação com a Universidade Autônoma de Beni, que possibilitará o intercâmbio de servidores e estudantes para o desenvolvimento conjunto de ações de ensino, pesquisa e extensão.</p>

ANO

ACONTECIMENTO

2017

Realização da cerimônia de inauguração da primeira etapa do *campus* Avançado Jaru, no dia 12 de maio de 2017, com presença do Ministro da Educação, José Mendonça Filho.

Início dos cursos de Engenharia de Controle e Automação (Porto Velho Calama), Arquitetura e Urbanismo (Vilhena), Licenciatura em Ciências (Guajará-Mirim), Zootecnia (Cacoal e Colorado do Oeste).

# METODOLOGIA APLICADA





## 2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais é latente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as organizações públicas podem oferecer. Não apenas isso, é possível relacionar este desequilíbrio a práticas de gestão inadequadas, cultura organizacional resistente a mudanças e adaptações, e a uma comunicação institucional de baixa qualidade.

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam mitigar os problemas discutidos anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional, mas que, na maioria dos casos, deixam a desejar na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência a mudanças das organizações, muitas metodologias vêm se desgastando no ambiente organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração, exigindo um longo período para tanto. A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, à descrença e ao abandono desses modelos, fazendo com que muitas organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado este fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional, considerando o alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam? Em verdade, o desenvolvimento desta competência sofre, a cada dia, transformações, e são gerados aprendizados que tornam vivo este conteúdo.

A metodologia de gestão estratégica associada à comunicação busca reunir as virtudes de quatro

grandes abordagens de gestão: o *Planejamento Estratégico Organizacional*; *Balanced Scorecard* (BSC); *Business Process Management* (BPM) e *Project Management Institute* (PMI). Seu objetivo é impactar o ambiente gerencial da organização, tendo como foco os seguintes princípios:

**TRANSFORMAÇÃO:** um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança, buscar em curto prazo tirar as pessoas de um estado de acomodação. O que se pretende é transformar a maneira de pensar das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização.

**RESULTADOS:** a organização e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades, e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e às expectativas dos beneficiários da organização.

**COMUNICAÇÃO:** a comunicação é peça fundamental para a transformação e para a integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, e sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local correto para que a gestão seja efetiva.

**LIDERANÇA:** todo o processo de mudança deve estar ancorado numa liderança forte. Normalmente protagonizada pela alta gerência, a liderança deve administrar ansiedades, descrenças e conflitos, e conduzir a organização ao futuro desejado.

**HUMANIZAÇÃO:** a humanização propõe respeitar o trabalhador enquanto indivíduo; significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva.

**ALINHAMENTO:** uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização com a capacitação de novos multiplicadores, e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente.

**RESPONSABILIZAÇÃO:** a responsabilização deve ser entendida como uma responsabilidade coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem, desenvolvido simultaneamente por todas as partes envolvidas.

## 2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras daquilo que é decidido no presente, de forma que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais rapidez, segurança e eficácia. Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidas pela organização.

Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar a partir de um comportamento proativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial utilizada com sucesso por organizações públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às características distintas de todo tipo de organização, pois contempla conceitos comuns, numa modelagem gerencial destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.



Seguindo qualquer outra função gerencial, o planejamento eficaz está voltado à obtenção dos resultados esperados. Para efeitos didáticos, consideram-se os seguintes princípios como fundamentais no planejamento:

- O planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que é realizado;
- O princípio da precedência: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle;
- O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação;
- O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (fazer corretamente o que for planejado), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (obter os melhores resultados ao custo mais baixo possível).

Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na organização. 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 distinguir claramente temas operacionais dos estratégicos.

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

O princípio do *Balanced Scorecard* (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 das estratégias formuladas com o dia a dia da organização.

Nesse contexto, a utilização da metodologia BSC, no Sistema de Gestão do Instituto Federal de Rondônia, possui os seguintes objetivos:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia por toda a organização;
- Alinhar as metas organizacionais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos a 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.



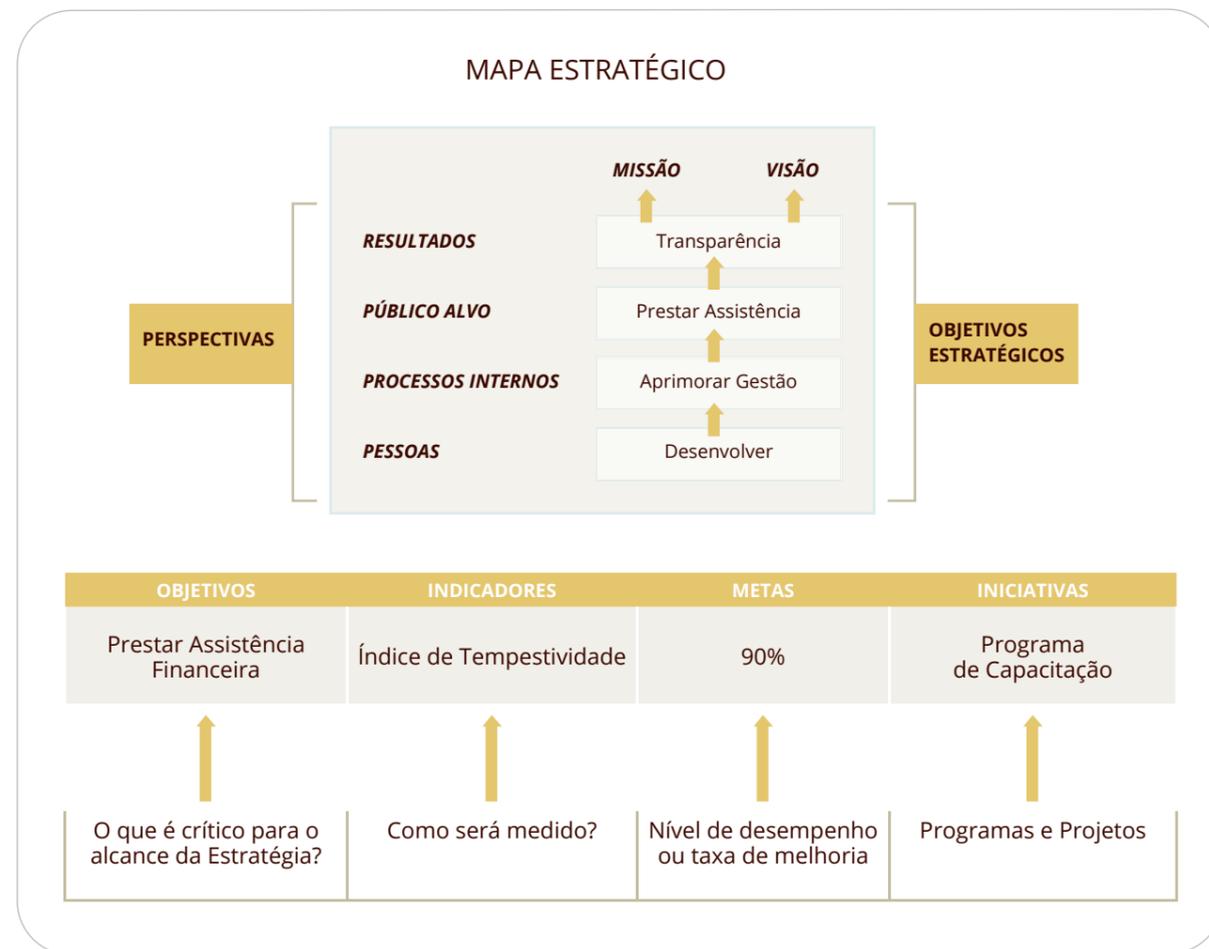


Figura 03 – Exemplo de conceitos do *Balanced Scorecard*  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2014

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 organização fala a mesma linguagem, executa a mesma música em todas as unidades com todas as pessoas olhando para a mesma partitura. Isto é o alinhamento estratégico.

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

## O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFRO 2018-2022



O Planejamento Estratégico é uma técnica essencial para a boa gestão institucional. Por meio da análise do ambiente de uma organização, é possível fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. Ele dá o norte para que a organização aproveite novos espaços e evite riscos, gerindo recursos com maior eficiência, eficácia e efetividade, e com qualificação no atendimento das demandas da sociedade.

Assim sendo, o projeto para a construção da estratégia estruturou-se em etapas, que serão apresentadas em conjunto com seus principais resultados.

## 3.1 SENSIBILIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CAPACITAÇÃO: A BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFRO

Como requer todo trabalho de longo prazo, as etapas a serem atingidas durante o projeto de Planejamento Estratégico foram cuidadosamente planejadas e discutidas entre a equipe de desenvolvimento do IFRO e a STEINBEIS-SIBE do Brasil. Esse entendimento é fundamental para que se compreenda a evolução do conhecimento de todos sobre a instituição e sobre as conquistas a serem alcançadas no decorrer do trabalho.

Assim sendo, o processo se iniciou pela elaboração de um Projeto Executivo, possibilitando sua execução adequada, com o estabelecimento de uma agenda de trabalho e da definição dos papéis e responsabilidades de cada interlocutor necessário para o bom andamento das atividades.

Toda organização deve, necessariamente, conhecer, participar e legitimar o processo de mudança que está sendo proposto. Para isso, além de estarem sensíveis ao processo de gestão, suas competências em gestão estratégica devem ser desenvolvidas por meio de instrumentos que permitam que todos conheçam os benefícios de um processo de gestão estabelecido, bem como esclarecimentos sobre a metodologia a ser implantada (*Balanced Scorecard*). Dessa forma, foi realizada a palestra “Planejamento Estratégico do IFRO: compromisso com o futuro”, no final de janeiro de 2017, abordando o tema do projeto e a metodologia a ser implementada, além de apresentar as vantagens obtidas a partir do desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica orientado para resultados.

As capacitações são um diferencial para quem pretende implementar, com sucesso, um modelo de gestão estratégica. No IFRO não foi diferente: a cada etapa do processo de formulação do Planejamento Estratégico, uma capacitação junto à equipe de desenvolvimento era realizada. Em fevereiro de 2017 foi conduzida a capacitação “Elaboração da Estratégia”, abordando as ferramentas de levantamento de informações que seriam utilizadas para o estabelecimento dos principais objetivos institucionais.

A partir deste momento, iniciou-se o processo de elaboração da estratégia, baseando-se em algumas atividades fundamentais para que a STEINBEIS-SIBE do Brasil tivesse o maior volume possível de informações sobre o IFRO. Todo o processo de elaboração da estratégia contemplou as seguintes atividades de levantamento de informações:

**REVISÃO DOCUMENTAL:** revisão dos principais documentos relacionados ao Instituto, metas, a Síntese Informativa dos Municípios onde se localizam os *campi* do IFRO, o Plano Anual de Trabalho 2016, as matrizes SWOT estabelecidas pela Diretoria de Planejamento junto aos *campi* e unidades do IFRO, dentre outros. Documentos como os analisados são importantes para que sejam apresentados os esforços institucionais anteriores ligados ao tema “planejamento”;

**VISÃO DAS LIDERANÇAS:** entendimento sobre o ponto de vista dos componentes da alta administração e dos líderes setoriais, com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre o qual é formulada a proposta de futuro para a instituição, possibilitando ainda a dedução de bons posicionamentos estratégicos. Foram, então, realizadas entrevistas semiestruturadas, abordando os seguintes temas: Razão de Ser; Visão de Futuro; Resultados Institucionais; Processos Finalísticos; Processos Internos; Comunicação; Pessoas; Infraestrutura e Tecnologia; Financeiro. Além disso, a premissa adotada para o sucesso do projeto é de que o Planejamento Estratégico estabelecido seria construído de forma participativa, contemplando o maior volume de opiniões relevantes para a instituição. Tais entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2017 e contemplaram as lideranças internas a seguir:

NOME	CARGO FUNÇÃO
ANTÔNIO DOS SANTOS JÚNIOR	CHEFE DO DEPARTAMENTO DE PESQUISA – CAMPUS PORTO VELHO CALAMA
ARIADNE FELIX QUINTELA	CHEFE DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO EAD – CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
CARLOS HENRIQUE DOS SANTOS	ASSESSOR ESPECIAL DA REITORIA / OUVIDOR
DAUSTER SOUZA PEREIRA	PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO
DAVYS SLEMAN DE NEGREIROS	DIRETOR GERAL - CAMPUS CACOAL
DÉBORA GONÇALVES DE LIMA	DIRETORA SISTÊMICA DE GESTÃO DE PESSOAS
ELIANE REGINA ACÁCIO DOS SANTOS	DIRETORA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO – CAMPUS PORTO VELHO CALAMA
EZEQUIEL FERREIRA BARBOSA	DIRETOR GERAL SUBSTITUTO – CAMPUS VILHENA
FÁBIO MAMORÉ CONDE	DIRETOR DE GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
FERNANDO ANTÔNIO REBOUÇAS SAMPAIO	DIRETOR GERAL – CAMPUS JI-PARANÁ
GILBERTO LASKE	DIRETOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO – CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
GILBERTO PAULINO DA SILVA	PRÓ-REITOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL SUBSTITUTO
GILMAR ALVES LIMA JÚNIOR	PRÓ-REITOR DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
GISELE CAROLINE NASCIMENTO DOS SANTOS	COORDENADORA DE PÓS-GRADUAÇÃO / PROPESP
GISELLE CAVALCANTI SALDANHA DE ANDRADE	DIRETORA DE PESQUISA E INOVAÇÃO
GLEICIANE SANTOS OLIVEIRA XAVIER DE MESQUITA	CHEFE DE GABINETE / REITORIA
JANAINA FERRI SALDANHA	ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO E EVENTOS
JEFERSON CARDOSO	CHEFE DO DEPARTAMENTO DE EXTENSÃO SUBSTITUTO – CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
JÉSSICA CRISTINA PEREIRA SANTOS	DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO
LADY DAY PEREIRA DE SOUSA	DIRETORA DE ENSINO – CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE

NOME	CARGO FUNÇÃO
LAURA BORGES NOGUEIRA	ASSESSORA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS
LEONARDO SOUSA ARAÚJO	DIRETOR DE PLANEJAMENTO
MARCOS APARECIDO ATILES MATEUS	DIRETOR GERAL – CAMPUS PORTO VELHO CALAMA
MARIA FABIOLA MORAES DA ASSUMPÇÃO SANTOS	PRÓ-REITORA DE ENSINO
MAURO GUILHERME FERREIRA BEZERRA	DIRETOR DE ENSINO – CAMPUS PORTO VELHO CALAMA
MICHELLE GOMES MAIA DA COSTA	PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO SUBSTITUTA
MIGUEL FABRÍCIO ZAMBERLAN	DIRETOR GERAL – CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
NIRCE VIEIRA LORAS	DIRETORA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS
OSVINO SCHMIDT	DIRETOR GERAL – CAMPUS ARIQUEMES
OSWALDO VIEIRA DA COSTA	PROCURADOR FEDERAL JUNTO AO IFRO
RAFAEL PAZ DE BARROS	COORDENADOR DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA/PROPESP
RENATO DELMONICO	DIRETOR GERAL – CAMPUS JARU
RODRIGO MOREIRA MARTINS	CHEFE DO DEPARTAMENTO DE EXTENSÃO – CAMPUS PORTO VELHO CALAMA
ROMUALDO SOUSA DE LIMA	AUDITOR
RONILSON DE OLIVEIRA	CHEFE DO DEPARTAMENTO DE PESQUISA – CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
ROSANIA ARAÚJO SILVA CANCIAN	DIRETORA GERAL SUBSTITUTA – CAMPUS COLORADO DO OESTE
SANDRA ARALDI RODRIGUES	DIRETORA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS SUBSTITUTA
SERGIO FRANCISCO LOSS FRANZIN	DIRETOR DE PROGRAMAS E PROJETOS DE EXTENSÃO
SILVANA FRASCESCON WANDROSKI	DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO DE ENSINO

NOME	CARGO FUNÇÃO
UBERLANDO TIBURTINO LEITE	REITOR
VAGNER SCHOABA	DIRETOR GERAL – CAMPUS GUAJARÁ-MIRIM

**ANÁLISE ESTRATÉGICA:** a análise estratégica visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional nas perspectivas dos ambientes externo e interno, bem como na estratégia e diretrizes atuais ou em execução. Essas ferramentas ou ações são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da instituição, e ainda possibilitam a formulação de uma estratégia. No caso do IFRO, foram realizados dois tipos de análise combinadas: SWOT e PESTAL. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, ou sua tradução em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) tem como objetivo a avaliação dos fatores internos e externos que geram influência sobre a organização. A análise das características internas (Forças e Fraquezas) revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da organização, bem como permite identificar as suas causas. O entendimento sobre o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação da organização, sinalizando as oportunidades e ameaças no cumprimento de sua missão e na construção de sua visão de futuro. Combinada à SWOT, a análise PESTAL oferece maior profundidade sobre os fatores externos, analisando de forma específica alguns destes – Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. As análises foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2017;

**FÓRUNS DE GESTÃO:** os Fóruns de Gestão são eventos onde a comunidade acadêmica e a sociedade civil organizadas são convidadas pela instituição para que apresentem suas propostas, de maneira que a estratégia a ser desenvolvida contemple a percepção não apenas de suas lideranças, mas também dos que são impactados pelas atividades da instituição. No caso do IFRO, foram realizados sete eventos, com o intuito de ouvir todos os *campi* e sua comunidade interna e externa. Os eventos foram realizados ao longo do mês de março de 2017, nas datas a seguir:

- Colorado do Oeste – 07 de março de 2017;
- Cacoal – 08 de março de 2017;
- Ji-Paraná / Jaru – 09 de março de 2017;
- Ariquemes – 10 de março de 2017;
- Guajará-Mirim – 21 de março de 2017;
- Porto Velho – 22 de março de 2017;
- Vilhena – 27 de março de 2017.

## 3.2 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFRO

Com base nas informações levantadas durante a etapa de elaboração da estratégia, foram iniciadas as atividades de construção dos referenciais estratégicos do Instituto. Como nas demais etapas, foi realizada a capacitação “Tradução da Estratégia”, em abril de 2017, subsidiando a equipe de desenvolvimento com o conteúdo necessário para a construção dos referenciais e das demais ferramentas para o planejamento estratégico. Estes referenciais representam o estágio inicial do planejamento institucional, em que são identificados a organização, a missão, a visão de futuro e os valores da instituição.

### 3.2.1 MISSÃO

A missão de uma organização é a sua finalidade, sua razão de ser. O critério de sucesso definitivo para uma organização da área pública é o desempenho no cumprimento da missão. Uma organização do setor público cumpre a sua missão ao atender às necessidades de seus *stakeholders* (partes interessadas e atores institucionais).

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

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, quando 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 organização atua ou poderá atuar.

A missão do IFRO é a forma de traduzir seu sistema de valores em termos de crenças e linhas de atuação, considerando 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 pelos seus integrantes, exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento. É o “porquê” que justifica as muitas ações empreendidas rotineiramente que constituem o IFRO.

*“Promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência, por meio da integração entre ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, cultural, social e ambiental sustentável.”*

### 3.2.2 VISÃO

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com seus valores, representativo e possível de ser alcançado. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e organizacionais, e os seus objetivos gerais de desempenho. Ela deve ser expressa de forma sucinta e inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

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.

Para o IFRO, a visão representa “o que queremos ser” e deve estar sempre alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Deve necessariamente ser motivadora e inspiradora, assim como a missão, focalizando a energia de todas as pessoas que atuam no Instituto numa única direção.

Cabe aos líderes do IFRO a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro, além de alinhar a perspectiva de futuro de todos na mesma direção: a certa, escolhida pelas lideranças do Instituto.

*“Consolidar a atuação institucional, sendo reconhecido pela sociedade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência.”*

### 3.2.3 VALORES

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve, por excelência, demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem nossas crenças e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico.

As organizações devem enunciar, de forma clara e objetiva, os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nelas atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica. A missão justifica aonde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que levarão até lá.

Bem divulgados, os valores promovem a reflexão que orienta a atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia a dia da organização, inspirando a execução das tarefas. A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação dos atores universitários.

Nas atividades de validação dos referenciais estratégicos, foram sugeridos valores que personificam quem somos, quem sempre fomos e o que acreditamos, de forma a proporcionar maior representatividade e também o sentimento de pertencimento a todos os membros e servidores. Nesse contexto, foram elencados os seguintes valores para o IFRO:

*ÉTICA | TRANSPARÊNCIA | COMPROMETIMENTO |  
EQUIDADE | DEMOCRACIA | RESPEITO | EFETIVIDADE*

### 3.3 O MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO

A implantação da estratégia exige que os colaboradores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

O mapa estratégico é o instrumento *Balanced Scorecard*, que visa traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão do futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a missão (razão de ser). Isto é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade, processos internos e recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.

O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para transformá-la em realidade, norteadas pela missão e pelos valores. Por meio de uma figura que ocupa um único ambiente (por isso é chamado de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais. O mapa estratégico é elaborado após um processo de debates intensos, com ampla participação de todas as lideranças e colaboradores. Sua

maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma direta a estratégia adotada.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, bem como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

É recomendado que os seguintes componentes sejam apresentados no Mapa Estratégico:

**MISSÃO:** razão de ser da organização;

**VISÃO:** o que queremos ser no futuro;

**PERSPECTIVAS:** dimensões de análise;

**TEMAS:** grandes direcionadores de atuação;

**OBJETIVOS:** desafios de longo prazo a serem alcançados;

**RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO:** hipóteses estratégicas.

O Mapa Estratégico do IFRO, validado no final do mês de abril de 2017, demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.

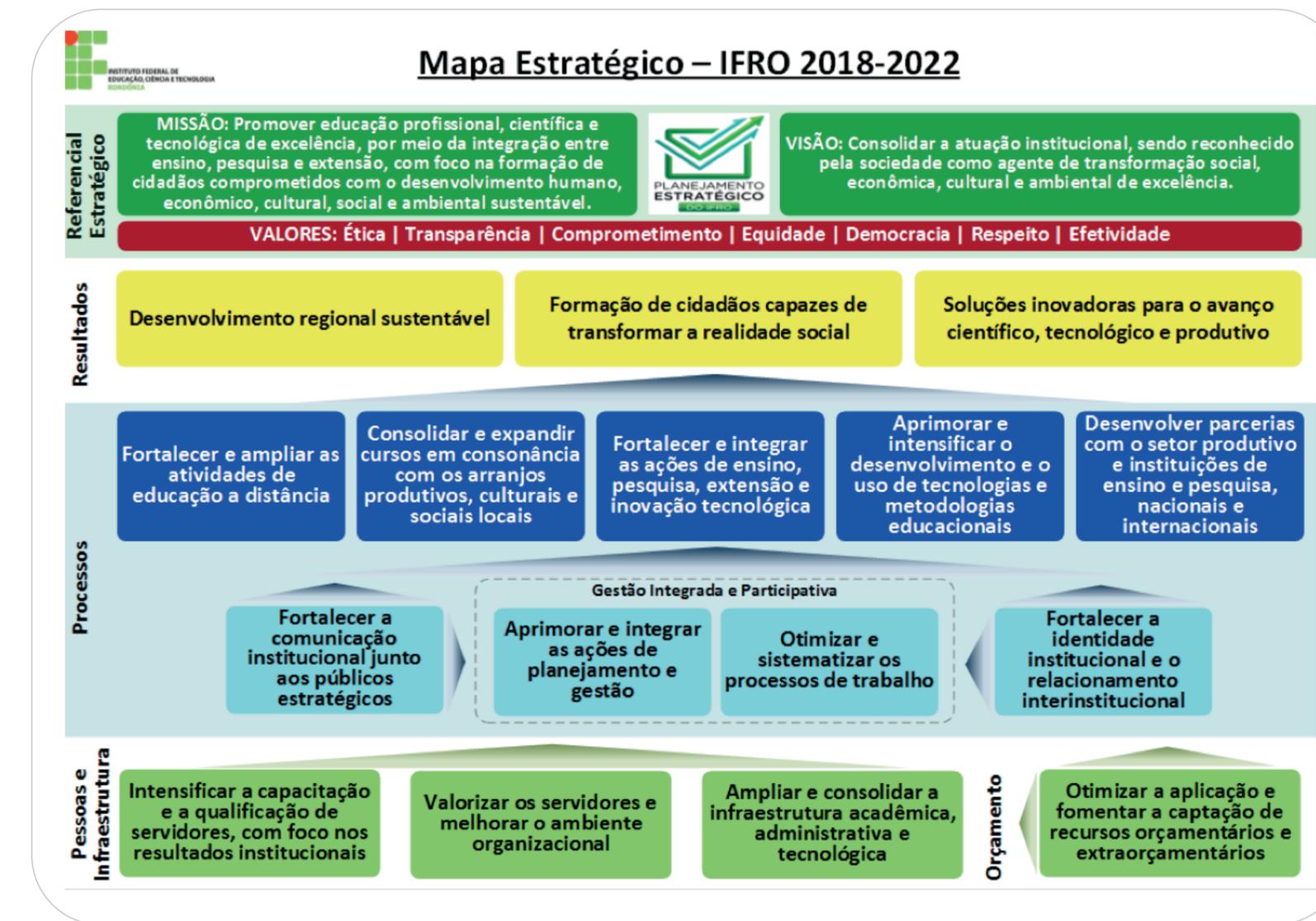


Figura 04 – Mapa Estratégico do IFRO 2018-2022 | Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017

## 3.4 O PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO IFRO

Os indicadores de desempenho têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Esse é o espírito dos indicadores de desempenho: medir o que está sendo executado e gerenciá-lo de forma adequada para o atingimento das metas organizacionais ou departamentais propostas.

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comuniquem adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar, no futuro, uma projeção incremental do desempenho histórico. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivem as pessoas a superar resultados já alcançados.

Os indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”, pois permitem que o corpo de gestores de uma organização comunique aos seus liderados o quão eficiente um processo é, e como está seu desempenho ao longo de um período determinado. De posse dessas informações, cabe ao gestor e à equipe traçarem planos de ação para o atingimento de determinadas metas ou até mesmo para saberem se estão ou não no caminho certo.

O conjunto de indicadores de desempenho apresentados a seguir foi validado durante o mês de maio de 2017, possibilitando o levantamento de informações para o estabelecimento da linha de base para cada um deles.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL	TAXA DE INSERÇÃO NO MUNDO DE TRABALHO
	TAXA DE EFETIVIDADE DOS CURSOS
	EVOLUÇÃO DAS VAGAS OFERTADAS
FORMAÇÃO DE CIDADÃOS CAPAZES DE TRANSFORMAR A REALIDADE SOCIAL	ÍNDICE DE ÊXITO
	ÍNDICE DE EVASÃO
	ÍNDICE DE RETENÇÃO
SOLUÇÕES INOVADORAS PARA O AVANÇO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E PRODUTIVO	VOLUME DE EMPREENDIMENTOS INCUBADOS
	TAXA DE EMPREENDIMENTOS INCUBADOS COM GRADUAÇÃO
	TAXA DE TECNOLOGIAS TRANSFERIDAS PARA A SOCIEDADE
FORTALECER E AMPLIAR AS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	ÍNDICE DE OFERTA DE CURSOS NA MODALIDADE EAD
	TAXA DE OCUPAÇÃO DAS VAGAS PARA CURSOS EAD
	ÍNDICE DE EFETIVIDADE DOS CURSOS EAD
DESENVOLVER PARCERIAS COM O SETOR PRODUTIVO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PESQUISA, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	ÍNDICE DE RELAÇÃO ENTRE ENTRADA E SAÍDA DE RECURSOS DOS PROJETOS ESTABELECIDOS POR MEIO DE PARCERIAS
	ÍNDICE DE PARCERIAS ESTABELECIDAS
APRIMORAR E INTENSIFICAR O DESENVOLVIMENTO E O USO DE TECNOLOGIAS E METODOLOGIAS EDUCACIONAIS	NÚMERO DE CURSOS DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA E TECNOLÓGICA PARA SERVIDORES
	NÚMERO DE REGISTROS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS
	TAXA DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE TECNOLOGIAS E METODOLOGIAS EDUCACIONAIS INCLUSIVAS
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
	TAXA DE SERVIDORES ENVOLVIDOS EM PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
	TAXA DE PROJETOS COM INTEGRAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E/OU INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
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
	TAXA DE MATRÍCULA EM CURSOS VOLTADOS AOS ARRANJOS PRODUTIVOS, CULTURAIS E SOCIAIS LOCAIS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
APRIMORAR E INTEGRAR AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS INTEGRADOS
	ÍNDICE DE METAS ALCANÇADAS
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
OTIMIZAR E SISTEMATIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO
	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E MODERNIZAÇÃO DE ROTINAS
	ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS
FORTALECER A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL JUNTO AOS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	ÍNDICE DE ESFORÇO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA
FORTALECER A IDENTIDADE INSTITUCIONAL E O RELACIONAMENTO INTERINSTITUCIONAL	ÍNDICE DE CONHECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL
INTENSIFICAR A CAPACITAÇÃO E A QUALIFICAÇÃO DE SERVIDORES, COM FOCO NOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS	ÍNDICE DE CAPACITAÇÃO DO QUADRO DE SERVIDORES
	INVESTIMENTO MÉDIO EM CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO POR SERVIDOR
	IQCD (ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE)
	IQCTA (ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO)
VALORIZAR OS SERVIDORES E MELHORAR O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES
	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL
AMPLIAR E CONSOLIDAR A INFRAESTRUTURA ACADÊMICA, ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA FÍSICA
	TAXA DE UNIDADES CONECTADAS À INFOVIA
	TAXA DE DISPONIBILIDADE DE SERVIÇO
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA
	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DO PDTI
OTIMIZAR A APLICAÇÃO E FOMENTAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E EXTRAORÇAMENTÁRIOS	ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM PROJETOS ESTRATÉGICOS
	TAXA DE RECURSOS EXTRAORÇAMENTÁRIOS DISPONIBILIZADOS
	ÍNDICE DE CUSTEIO DESTINADO A AÇÕES INSTITUCIONAIS

O estabelecimento de metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados. As metas estratégicas possuem o propósito de:

- Estabelecer/comunicar o nível esperado de desempenho à instituição;
- Mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da instituição;
- Concentrar as atenções da instituição em melhorias.

É importante entender o contexto sob o qual a meta foi estabelecida, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a organização precisa empenhar. As metas são desenvolvidas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores.

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar, no futuro, uma projeção incremental do desempenho histórico. No caso do IFRO, as metas foram estabelecidas da seguinte forma, durante o mês de maio de 2017:



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, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	ÍNDICE DE RELAÇÃO ENTRE ENTRADA E SAÍDA DE RECURSOS DOS PROJETOS ESTABELECIDOS POR MEIO DE PARCERIAS	1A RAE					
	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	ÍNDICE DE PARCERIAS ESTABELECIDAS	75,00%	80,00%	80,00%	90,00%	90,00%	90,00%
	NÚMERO DE CURSOS DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA E TECNOLÓGICA PARA SERVIDORES	1A RAE					
	NÚMERO DE REGISTROS DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS	13	15	20	25	30	35
	NÚMERO DE REGISTROS DE PROPRIEDADE INTELLECTUAL 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%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
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					
FORTALECER A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL JUNTO AOS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS	ÍNDICE DE ESFORÇO DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	CRITÉRIO 1: 3879 CRITÉRIO 2: 1545 CRITÉRIO 3: 3606 CRITÉRIO 4: 1476 CRITÉRIO 5: 6732	CRITÉRIO 1: 3879 CRITÉRIO 2: 1545 CRITÉRIO 3: 3606 CRITÉRIO 4: 1476 CRITÉRIO 5: 6732	CRITÉRIO 1: 3879 CRITÉRIO 2: 1545 CRITÉRIO 3: 3606 CRITÉRIO 4: 1476 CRITÉRIO 5: 6732	CRITÉRIO 1: 3879 CRITÉRIO 2: 1545 CRITÉRIO 3: 3606 CRITÉRIO 4: 1476 CRITÉRIO 5: 6732	CRITÉRIO 1: 3879 CRITÉRIO 2: 1545 CRITÉRIO 3: 3606 CRITÉRIO 4: 1476 CRITÉRIO 5: 6732	CRITÉRIO 1: 3879 CRITÉRIO 2: 1545 CRITÉRIO 3: 3606 CRITÉRIO 4: 1476 CRITÉRIO 5: 6732
FORTALECER A IDENTIDADE INSTITUCIONAL E O RELACIONAMENTO INTERINSTITUCIONAL	ÍNDICE DE CONHECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	2A RAE					

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
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					
	IQCTA (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 A AÇÕES INSTITUCIONAIS	1A RAE%					

### 3.5 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRO

O Portfólio de Projetos Estratégicos consiste em um conjunto ou uma carteira com os projetos que o IFRO deverá implementar no âmbito do seu planejamento estratégico. Constitui-se em um marco do planejamento estratégico institucional e materializa-se na distribuição temporal dos projetos aprovados para o portfólio estratégico.

O Portfólio de Projetos Estratégicos insere-se no contexto do planejamento estratégico do Instituto Federal de Rondônia com o papel de materializar a estratégia organizacional com a entrega de produtos alinhados aos principais desafios estratégicos. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua concepção partiu das necessidades e demandas dos atores da organização.

Para seus projetos, a STEINBEIS-SIBE do Brasil propõe um modelo para gestão do portfólio de projetos baseado no acúmulo de sua experiência em projetos de implantação de gestão estratégica e em modelos teóricos observados na literatura especializada.



O modelo se baseia em três processos básicos:

**AValiação PRELIMINAR:** diz respeito à análise quanto à pertinência, clareza e capacidade de execução. Devem ser feitos estudos sobre a exequibilidade dos projetos verificando a adequação da técnica, dos custos, da qualidade, da segurança e da legalidade. Também inclui estudos de custo-benefício considerando os benefícios tangíveis e intangíveis, assim como os custos diretos e indiretos aplicados à iniciativa.

**SELEÇÃO ESTRATÉGICA:** corresponde à adequação dos projetos aos objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, como cada projeto contribui ou não para o alcance da estratégia da instituição. Além disso, os projetos devem ser priorizados em nível de importância estratégica, deixando clara uma hierarquia entre as iniciativas.

**PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA:** relaciona-se com a distribuição temporal dos projetos. Com quantos projetos a organização estará se comprometendo simultaneamente. A seleção e a priorização de projetos devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos humanos qualificados, intensidade de gestão de cada projeto e maximização do retorno em detrimento ao risco do portfólio.

O Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil (MGPP) desdobra os três processos sugeridos acima nas seguintes fases e atividades:

**CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS:** a primeira etapa do modelo diz respeito à proposição de ideias de projetos e à verificação de sua consistência. A organização dispõe de um conjunto de propostas de projetos, estruturado em um modelo comum, para que fosse avaliado e selecionado pela liderança;

**ESTUDO DOS PROJETOS E PROPOSIÇÃO DOS PROJETOS:** após o levantamento das informações relacionadas às propostas de projetos, elas devem ser organizadas e qualificadas a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. Dessa forma, foi feita uma avaliação de impacto dos projetos para a organização, além da avaliação dos riscos e o levantamento da percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção foi gerar uma carteira na qual sejam maximizados os impactos e minimizados os riscos e complexidade na gestão.

**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. Recomenda-se que esta fase, iniciada pela Equipe de Desenvolvimento do Projeto, concentre-se na pré-análise da Diretoria de Planejamento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e seja referendada pelo Colégio de Dirigentes do IFRO, para melhor adequação e construção da proposta orçamentária.

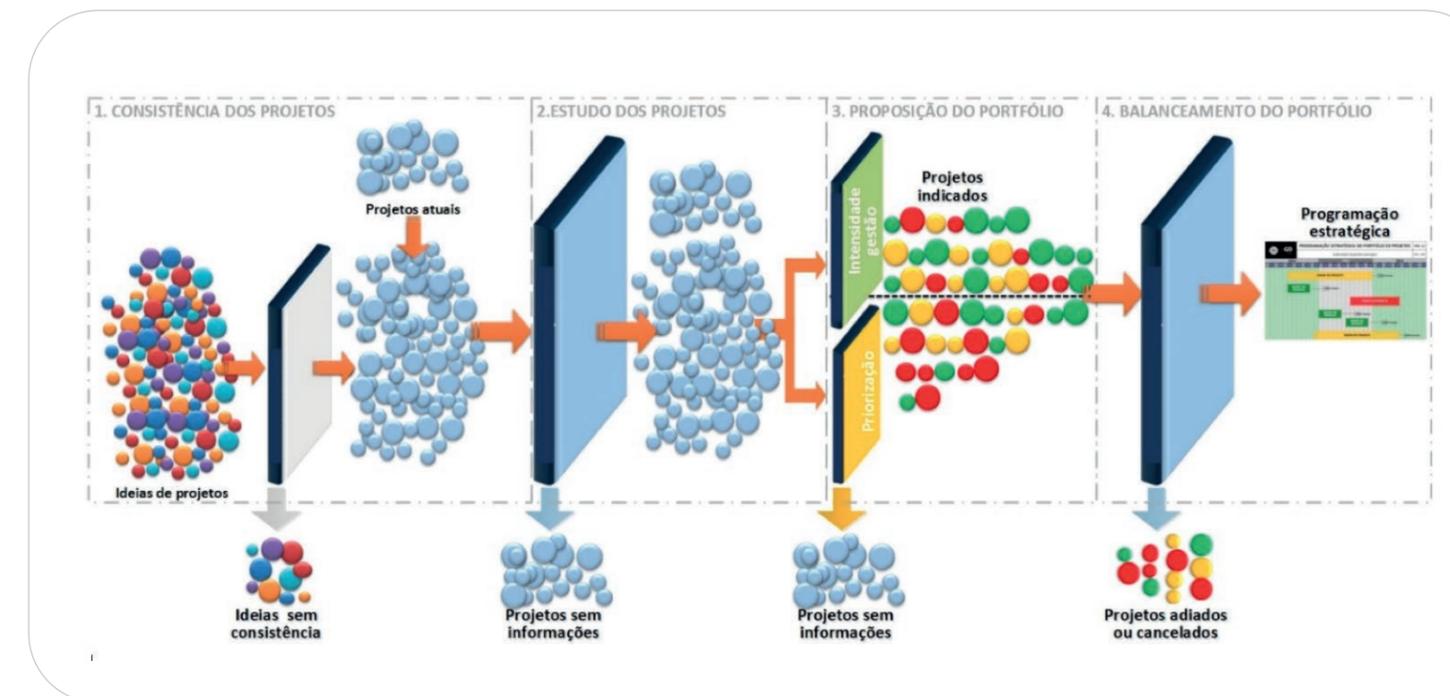


Figura 05 – Alinhamento do Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil ao modelo conceitual de Kerzner | Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2014

O Portfólio de Projetos, inicialmente definido nos meses de abril e maio de 2017 (primeiramente na capacitação “Construindo o Portfólio de Projetos” e posteriormente na estruturação e validação do Portfólio), está composto pelos seguintes projetos:

Recomenda-se que o Portfólio de Projetos apresentado seja constantemente discutido e revisado, principalmente com a proposição de novos projetos, sempre que for necessário.

Com todos os instrumentos definidos, torna-se imprescindível o estabelecimento do Modelo de Gestão, ou seja, o estabelecimento do processo de acompanhamento e monitoramento da evolução da Gestão Estratégica do IFRO.

- \* POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
- \* FORTALECIMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL
- \* FORTALECIMENTO DA GESTÃO
- \* MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO
- \* FORTALECIMENTO DAS PESQUISAS DE APOIO À GESTÃO
- \* GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
- \* PROGRAMA DE SAÚDE E SEGURANÇA DO SERVIDOR
- \* PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO, CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
- \* EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA POR CENTRO DE CUSTOS
- \* ORÇAMENTO OTIMIZADO
- \* ORÇAMENTO TRANSPARENTE
- \* IFRO PARA TODOS
- \* PLANEJAR PARA CRESCER
- \* INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EAD
- \* IFRO NA COMUNIDADE
- \* PROJETO INTEGRAR
- \* FORTALECIMENTO DOS NAPNES
- \* IFRO SEM FRONTEIRAS

## O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA



4. O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

4. O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

O Modelo de Gestão estabelece a forma pela qual seriam tomadas as decisões sobre mudanças e atualização do planejamento estratégico. O modelo inclui tanto o processo de gestão estratégica quanto as instâncias e atores envolvidos. Sua implantação foi realizada em sintonia com a cultura e estrutura da organização, considerando sempre as impressões e hipóteses

acumuladas com a experiência da consultoria contratada na metodologia de gestão e em trabalhos anteriores com organizações alinhadas com a realidade do IFRO. No Instituto, o Modelo de Gestão Estratégica foi validado durante o mês de maio de 2017 e é operacionalizado por meio de uma estrutura composta da seguinte forma:

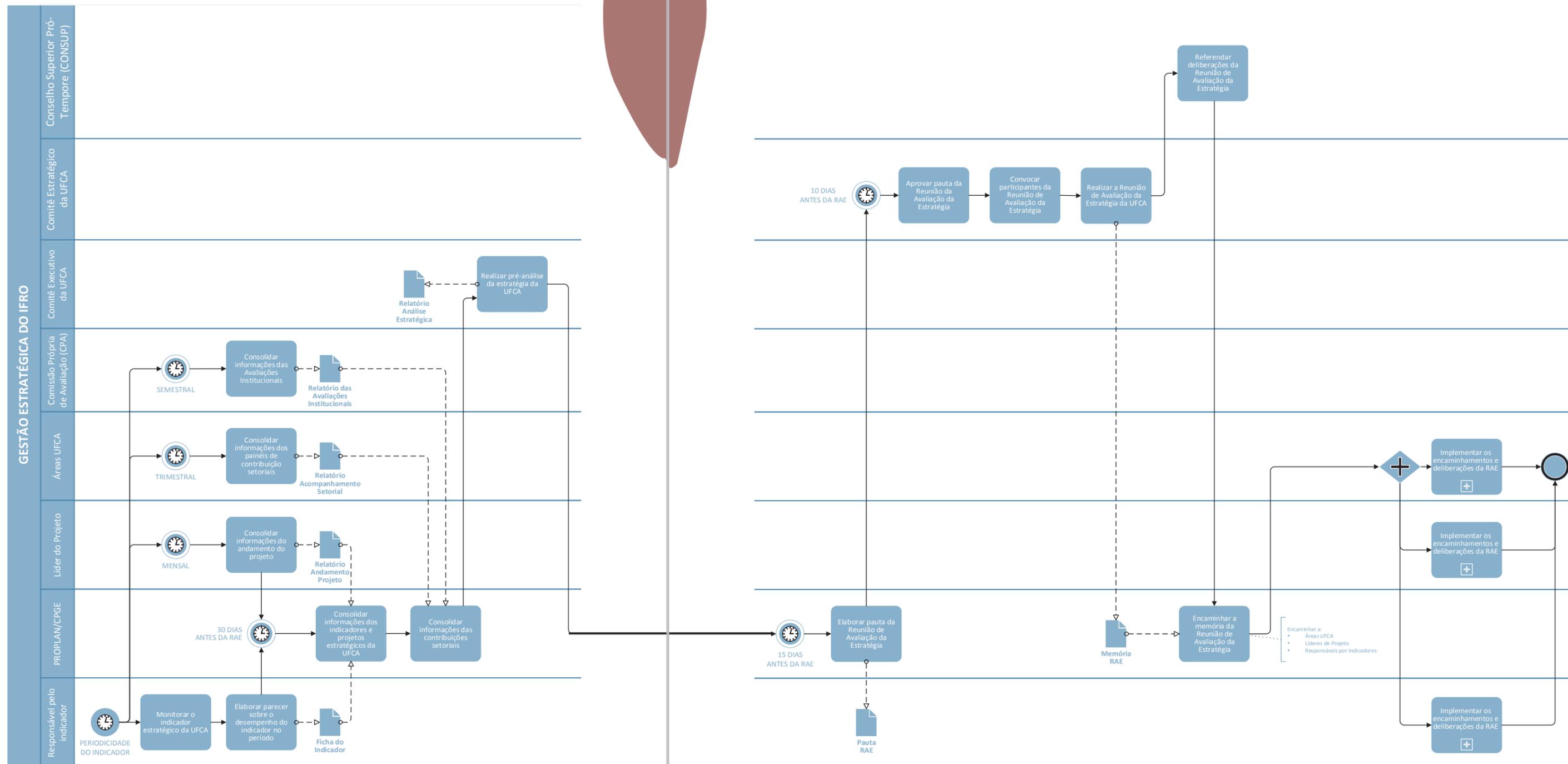
ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
COLÉGIO DE DIRIGENTES DO IFRO	REITOR, PRÓ-REITORES, DIRETORES SISTÊMICOS E DIRETORES DE CAMPUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>APROVAR PAUTA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA;</li> <li>CONVOCAR PARTICIPANTES DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA;</li> <li>REALIZAR A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA.</li> </ul>	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"> <li>CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DOS INDICADORES E PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRO;</li> <li>CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DAS CONTRIBUIÇÕES SETORIAIS</li> <li>REALIZAR PRÉ-ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DO IFRO;</li> <li>ELABORAR PAUTA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA;</li> <li>ENCAMINHAR A MEMÓRIA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA;</li> <li>IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.</li> </ul>	<p>Apoia o processo de análise das informações coletadas, subsidiando o Colégio de Dirigentes do IFRO de forma mais técnica, facilitando a tomada de decisão;</p> <p>Apoia o processo de monitoramento e avaliação da estratégia do IFRO. Não tem função deliberativa.</p>

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
ÁREAS IFRO	TODAS AS ÁREAS DO IFRO ENVOLVIDAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	CONSOLIDAR INFORMAÇÕES SETORIAIS DAS AÇÕES DO PDI E DO PAT; IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.	Responsáveis pela execução das iniciativas definidas pelas áreas no PDI e no PAT. Não têm 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	CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DO ANDAMENTO DO PROJETO; IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.	Responsáveis pela execução dos projetos estratégicos conforme planejado. Não têm autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRO.
RESPONSÁVEL PELO INDICADOR	PESSOAS DESIGNADAS PELO LÍDER DA ÁREA RESPONSÁVEL PELO INDICADOR NO IFRO	MONITORAR O INDICADOR ESTRATÉGICO DO IFRO; ELABORAR PARECER DE DESEMPENHO DO INDICADOR NO PERÍODO; IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.	Monitora e analisa o desempenho dos indicadores estratégicos. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRO.



O funcionamento do Modelo de Gestão é representado pelas atividades do fluxo a seguir:

Figura 06 – Modelo de Gestão da Estratégia do IFRO  
 Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017





# REUNIÕES PARA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



## 5. AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## 5. AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma eficiente Gestão da Estratégia começa com o reconhecimento de que não se trata de uma gestão de indicadores, e sim de um processo de mudança. Desta forma, separar os momentos para a reunião de análise da operação e a reunião de avaliação da estratégia é fundamental, principalmente para evitar que as discussões sobre a implementação e a adaptação da estratégia sejam deixadas de lado em função do foco nas questões operacionais e táticas de curto prazo.

A Reunião de Avaliação da Estratégia representa a forma mais clara de uso da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) e tem por objetivos:

- Exercitar o pensamento estratégico por meio do BSC (“pôr a máquina para funcionar”);
- Introduzir a organização ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da organização;
- Tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades;
- Consolidar o aprendizado estratégico.

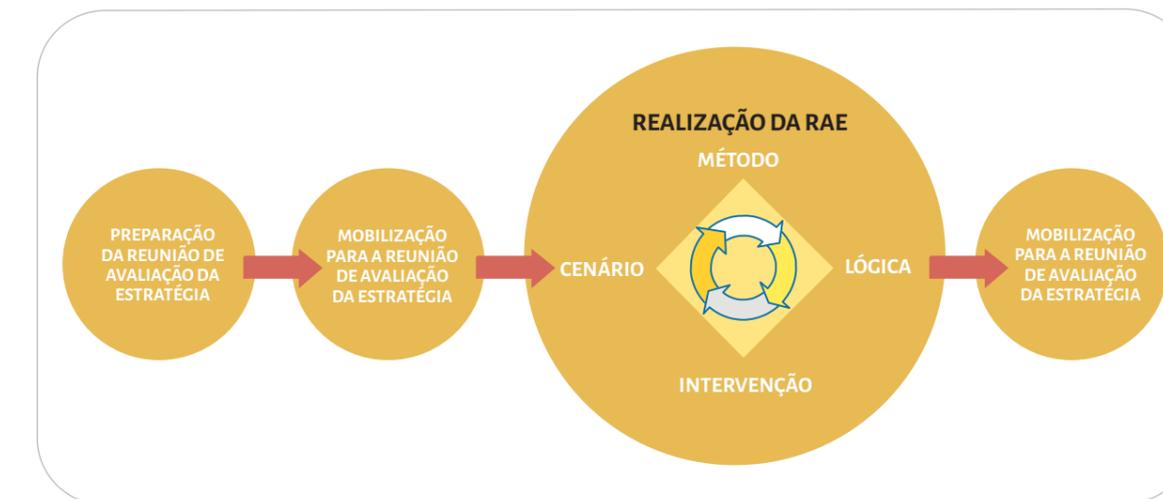


Figura 07 – Lógica de Preparação e Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

## 5.1 A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na etapa de preparação da Reunião de Avaliação da Estratégia, faz-se necessário:

**CONHECER O AMBIENTE EXTERNO:** consiste em entender a realidade da organização e avaliar o contexto em que ela está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:

**REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS:** consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;

**AVALIAR O CENÁRIO ATUAL:** significa entender os principais fatos e decisões relacionados à organização (sejam eles políticos ou técnicos), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro;

**COMUNICAR A ANÁLISE DO AMBIENTE:** consiste em expor a análise realizada às lideranças da organização, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a organização se insere.

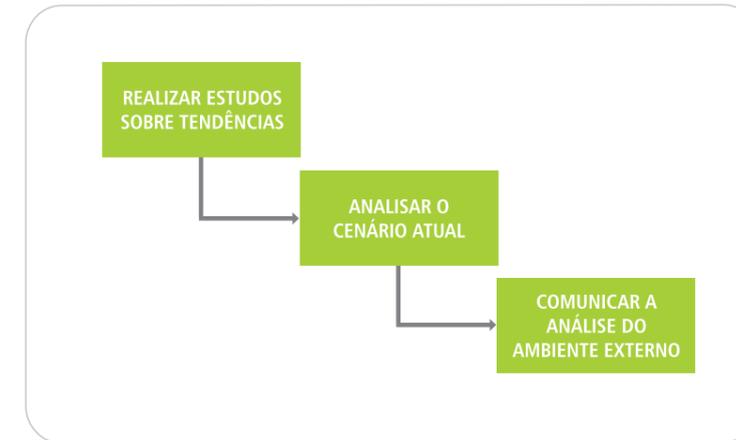


Figura 08 – Atividades Necessária  
Ação: Conhecer o Ambiente Externo  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

**MONITORAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS:** consiste no conjunto das atividades de coletar os dados associados aos indicadores e projetos/programas estratégicos da organização, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência), e consolidar o painel de gestão, que representa a “fotografia” da organização naquele momento;



Figura 09 – Atividades Necessárias – Ação: Monitorar os Indicadores Estratégicos  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

**ESTABELECEER AS TRILHAS ESTRATÉGICAS:** o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste em analisar os cenários pelos quais a organização terá sua estratégia analisada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a organização. Para isso, são atividades importantes:

**DEFINIR O TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisada, para melhor entendimento das lideranças;

**RELACIONAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existentes no mapa da organização;

**DETERMINAR HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO):** consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;

**RELACIONAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS:** significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise;

**LISTAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:** consiste em listar os projetos/ programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.

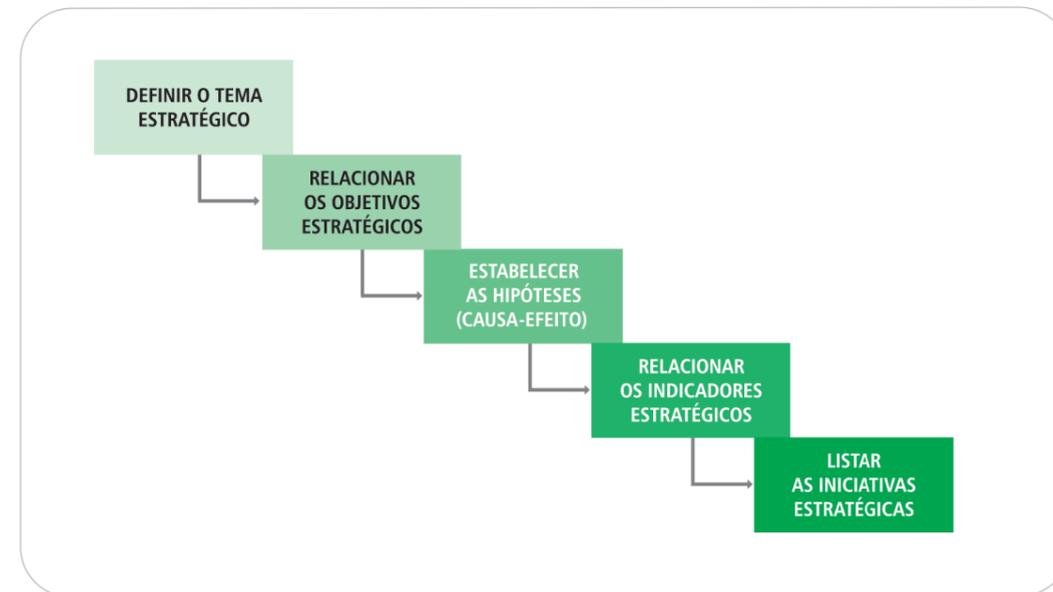


Figura 10 – Atividades Necessárias –  
Ação: Estabelecer as Trilhas Estratégicas

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

**REALIZAR PRÉ-ANÁLISE ESTRATÉGICA:** a pré-análise estratégica consiste em, com base no estabelecido pela análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas, definir a forma e a organização pela qual a instituição foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A pré-análise estratégica contempla as seguintes atividades:

**ANÁLISE DO TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia da organização e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que possam afetar (positiva ou negativamente) o tema estratégico selecionado;

**ANÁLISE DO OBJETIVO:** significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da organização quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos;

**ANÁLISE DO INDICADOR E META:** significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando seu desempenho. Neste momento, também é avaliado se houve ou não coleta do indicador, e ainda como está seu desempenho perante a meta estabelecida;

**ANÁLISE DA INICIATIVA:** consiste em validar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como sua análise de desempenho é realizada está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto à qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos em seu desempenho.

## FOCO DA ANÁLISE

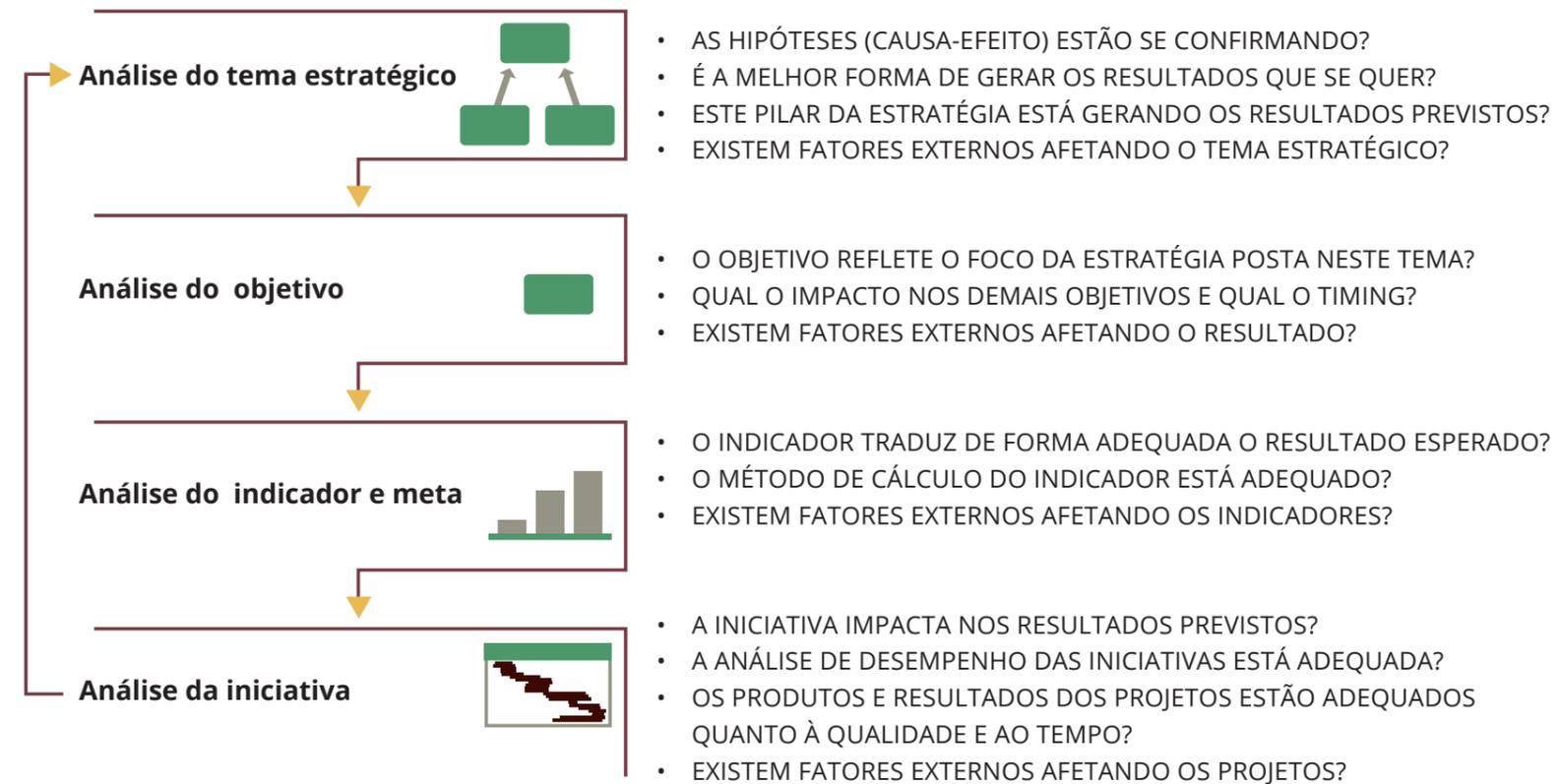


Figura 11 – Atividades Necessárias – Ação: Realizar Pré-Análise Estratégica  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

## 5.2 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na mobilização para a Reunião da Avaliação da Estratégia, algumas considerações são necessárias:

- Treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da pré-análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja desviada para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas 'culpados';
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados;
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

## 5.3 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a preparação e a mobilização, tem-se a realização da Reunião de Avaliação da Estratégia, momento em que é feita a apresentação da pré-análise e análise estratégica, propiciando também a discussão das diretrizes de realinhamento.

A pré-análise estratégica envolve a apresentação de dados e informações (mapa estratégico, indicadores e resultados, projetos, etc.), de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião.

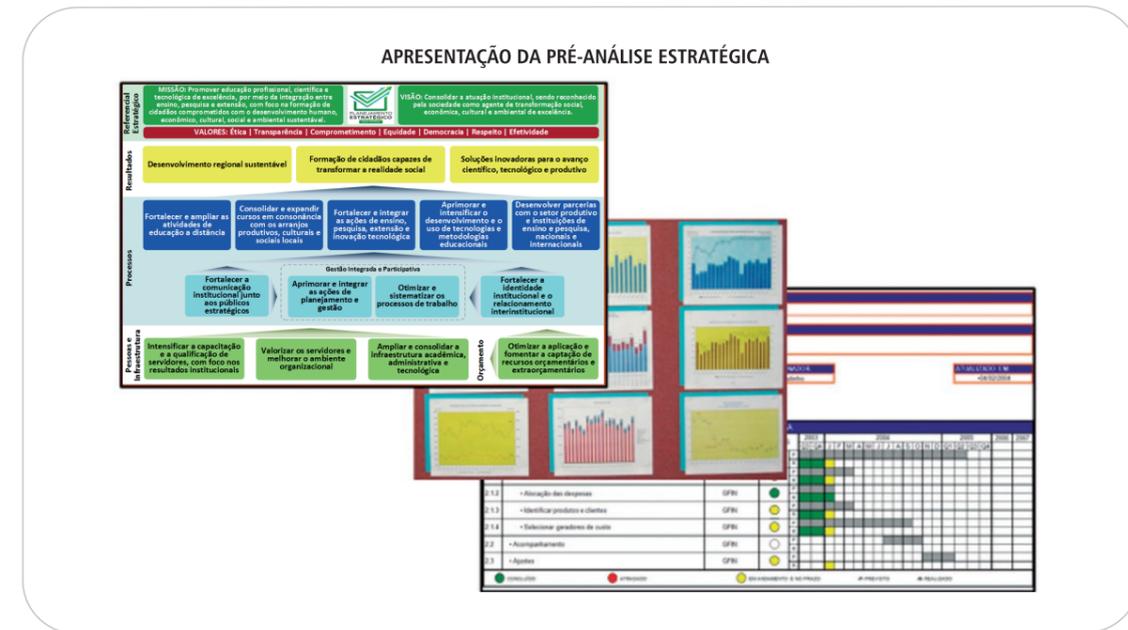


Figura 12 – Instrumentos a serem monitorados (Objetivos, Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos) – Reuniões de Avaliação da Estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

Na sequência, realiza-se a análise da estratégia propriamente dita, avaliando o tema e os objetivos estratégicos, indicadores, metas, projetos e atividades. A matriz de análise estratégica apresentada abaixo fornece elementos para que seja feita a avaliação.

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA				
	LÓGICA (ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO)	MÉTODO (FORMA DE APURAÇÃO)	INTERVENÇÃO (QUALIDADE DA AÇÃO)	CENÁRIO EXTERNO (FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS)
<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	AS HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO) ESTÃO SE CONFIRMANDO?	É A MELHOR FORMA DE GERAR OS RESULTADOS QUE SE QUER?	ESTE PILAR DA ESTRATÉGIA ESTÁ GERANDO OS RESULTADOS PREVISTOS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O TEMA ESTRATÉGICO?
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	O OBJETIVO REFLETE O FOCO DA ESTRATÉGIA POSTO NESTE TEMA?	—	QUAL O IMPACTO NOS DEMAIS OBJETIVOS E QUAL O TIMING?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O RESULTADO?
<b>INDICADORES</b>	O INDICADOR TRADUZ DE FORMA ADEQUADA O RESULTADO ESPERADO?	O MÉTODO DE CÁLCULO DO INDICADOR ESTÁ ADEQUADO?	—	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS INDICADORES?
<b>METAS</b>	OS VALORES DAS METAS ESTÃO ALINHADOS AOS RESULTADOS ESPERADOS?	QUAL A PROJEÇÃO DE RESULTADO PARA OS PRÓXIMOS PERÍODOS?	O QUE SE PODE FAZER PARA ALAVANCAR A PROJEÇÃO DAS METAS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO AS METAS?

Figura 13 – Matriz de Análise Estratégica | Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NOVOS TEMAS ESTRATÉGICOS;</li> <li>REALINHAMENTO DOS OBJETIVOS;</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NOVOS OBJETIVOS;</li> <li>AJUSTES NOS OBJETIVOS;</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NOVOS INDICADORES;</li> <li>CORREÇÕES NOS INDICADORES;</li> </ul>
<b>METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NOVAS METAS;</li> <li>AJUSTES DE METAS;</li> </ul>
<b>PROJETOS E ATIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NOVA CARTEIRA DE PROJETOS E ATIVIDADES;</li> <li>CORREÇÕES DE RUMOS NOS PROJETOS;</li> <li>SOLUÇÕES DE PROBLEMAS.</li> </ul>

Por fim, discutem-se as diretrizes de realinhamento, verificando se há necessidade de realinhar, definir ou apenas realizar correções e ajustes nos objetivos, indicadores, metas, projetos e atividades.

Figura 14 – Diretrizes de Realinhamento da Estratégia  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

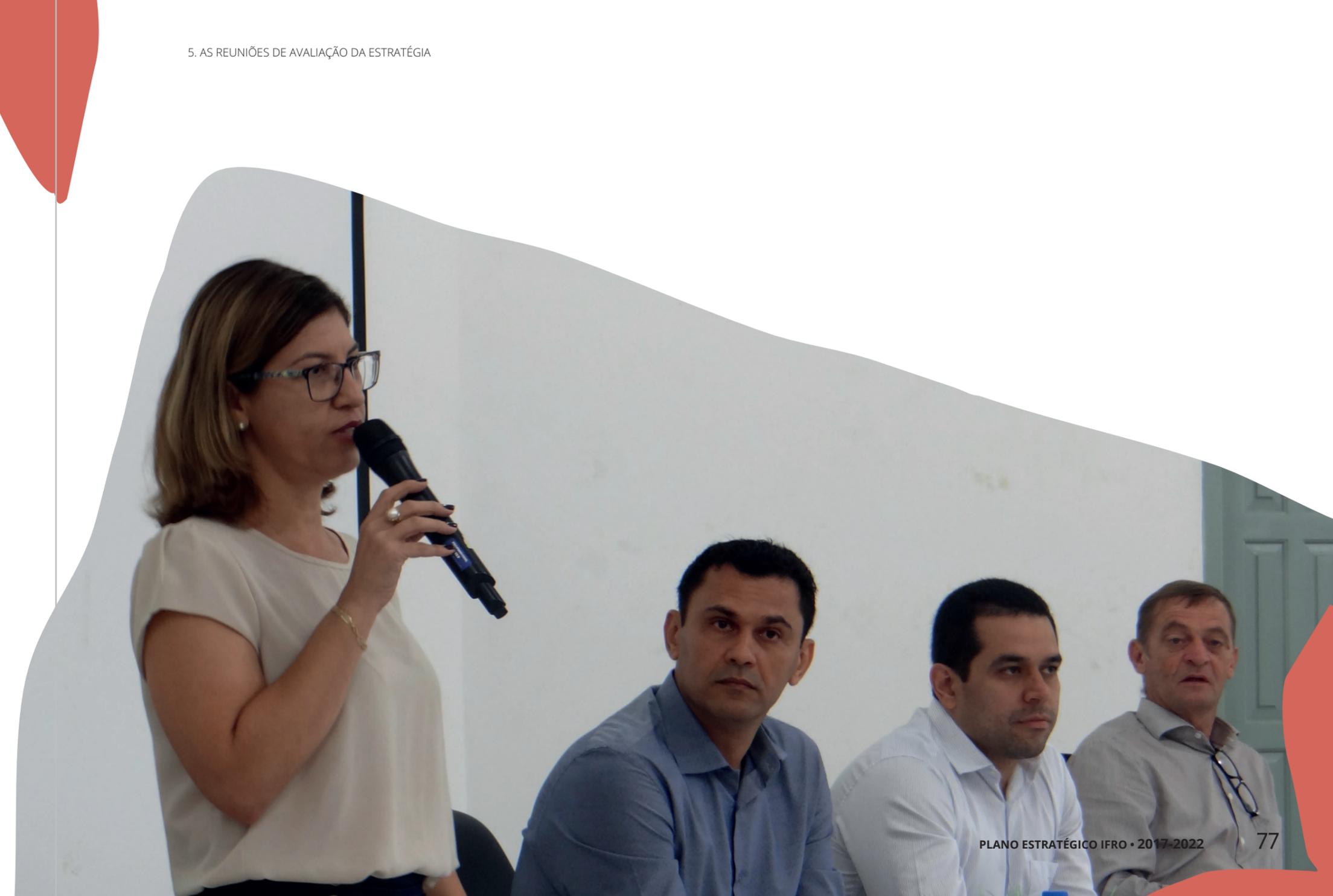
A Reunião de Avaliação da Estratégia deve ser realizada considerando sempre a análise crítica de cada tema que foi priorizado na pauta; a identificação e discussão de pontos que não sejam de consenso; discussão e alinhamento de novas propostas e ações; e registro das decisões tomadas durante a reunião.

## 5.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma das maiores dificuldades de uma reunião estratégica é o respeito aos temas e aos tempos pré-definidos. Por tratar-se de um processo de aprendizado, a disciplina em relação ao tempo e à pauta pode não ser muito intensa no início, mas deve ser progressiva. A definição de uma pauta com tempos pré-determinados para cada tema, bem como de um controlador do tempo, podem ser boas formas de estimular um comportamento adequado.

Outro ponto crítico a ser observado na reunião é a documentação. Deve ser tomada especial atenção com a documentação da Reunião Estratégica, sempre confirmando as decisões tomadas e estimulando a definição de responsáveis e prazo de execução.

Além disso, a participação de todos deve ser estimulada durante a reunião. O facilitador deve envidar esforços para que membros não completamente relacionados aos assuntos em questão estejam participando ativamente.



## 5.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Alguns fatores devem ser considerados para a definição da frequência das reuniões, tais como a frequência atual das reuniões gerenciais, a frequência da atualização do conjunto de indicadores, o grau de maturidade do processo de gestão da estratégia e o ritmo característico e velocidade das mudanças no setor em questão.

Para que seja feita a sistematização das reuniões, deve-se levar em consideração:

- Definição junto aos líderes sobre a frequência adequada de reuniões;
- Levantamento do calendário anual dos eventos correlacionados com o processo de gestão da estratégia: processo orçamentário, revisão da estratégia, planejamento plurianual, programas de performance, etc;
- Elaboração do calendário e validação com os principais líderes;
- Ampla divulgação do calendário.

No caso do Instituto Federal de Rondônia, foram definidas como trimestrais a frequência das Reuniões de Avaliação da Estratégia.

## 5.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O monitoramento do Plano é essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, assim, possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

A partir do acompanhamento do comportamento dos indicadores selecionados e de sua comparação com os parâmetros e referenciais adotados para a atividade de monitoramento, é possível estabelecer indicadores e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

Além do monitoramento, o plano estratégico deve ser objeto de ações frequentes de avaliação e de atualização. De forma mais direta, este esforço de avaliação deve permitir que sejam respondidas as seguintes perguntas:

- O que nós prometemos fazer (planejado)?
- O que foi realmente feito (realizado)?
- Por que foi feito de modo diferente (análise do desvio)?
- O que foi feito para corrigir os erros (medidas de ajuste adotadas)?
- O que ainda precisa ser feito para corrigir os erros/desvios cujas causas estão fora da nossa governabilidade (demanda por operações)?
- Quais os nossos compromissos e metas para o próximo período (atualização do plano)?

## QUAL O NOSSO DESEMPENHO ESTRATÉGICO?

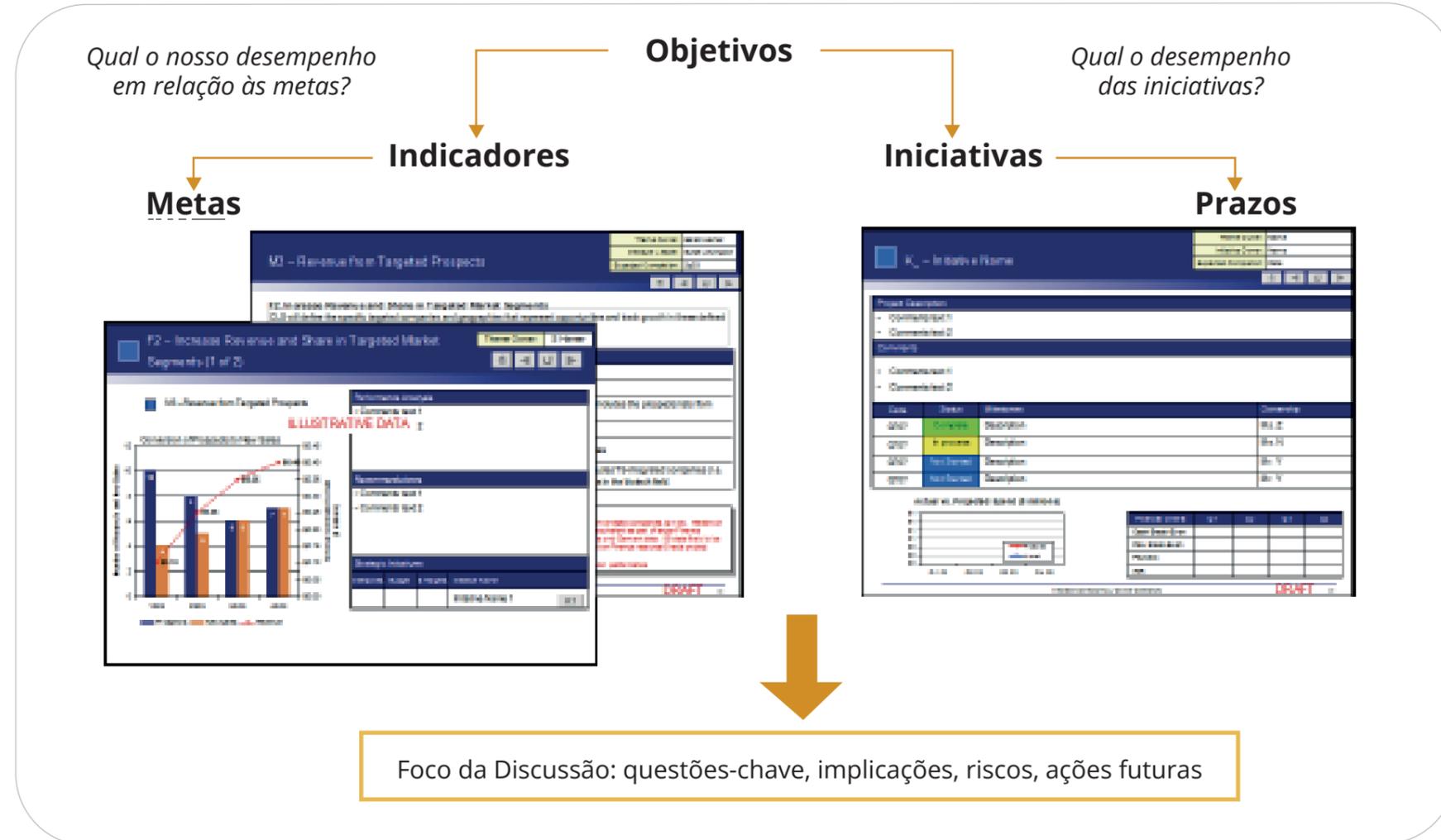


Figura 15 – Resumo Geral – Objetivos das Reuniões de Avaliação da Estratégia  
 Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

# CONSIDERAÇÕES FINAIS



O projeto de elaboração de um Planejamento Estratégico é sempre desafiador: são inúmeras as variáveis a serem trabalhadas, além da expectativa das partes interessadas, que é sempre a maior possível quanto aos resultados a serem obtidos pela instituição.

No IFRO, isso não poderia ser diferente: desde a realização dos primeiros eventos, era clara a quantidade de informações disponíveis, bem como a busca de todos em participar das pesquisas e eventos realizados para poder contribuir. Os Fóruns de Gestão, realizados em todos os *campi* do Instituto, foram eventos que se destacaram: poucas vezes houve a possibilidade de contribuir para a definição dos grandes propósitos institucionais, bem como para as ações a serem realizadas para o crescimento do IFRO. Temos a certeza de que fomos muito bem assessorados por todos os participantes (servidores, alunos e comunidade externa), que contribuíram de forma significativa para os resultados aqui apresentados.

Como toda iniciativa desse tipo, é sempre relevante ressaltar os benefícios advindos da implantação do *Balanced Scorecard*. Dois serão aqui destacados:

- Subsidiar a tomada de decisão baseada em dados e fatos, e não em avaliações subjetivas;
- Buscar a eficiência com que se empregam os recursos e discutir sua alocação para maior efetividade, sempre tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas do mapa estratégico.

E não por isso o futuro será mais simples – o processo de implantação de uma cultura de gestão estratégica tem inúmeras dificuldades. Mas temos a certeza de que teremos uma instituição preparada para enfrentar os desafios que se apresentarão para serem vencidos.

# BIBLIOGRAFIA

- SOLER, Alonso Mazini. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- BOLAY, F.W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- CARVALHO e RABECHINI JR. Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 2005.
- CIDA/ACDI. Policy for Results Bases Management, mimeo, junho, 1995.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2ª ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COHEN, Ernesto e Franco, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais. Vozes, Petrópolis/RJ, 1994.
- PRADO, Darci. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para o Gerenciamento de Projetos, mimeo, outubro, 1995.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP: Project Management Professional.
- KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.
- MANSUR, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.

- MATUS, C. O Método PES. Roteiro de Análise Teórica. FUNDAP/ Fundación Altadir, mimeo, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Otavio; MELHADO, Silvio. O Papel do Projeto em Empreendimentos Públicos: Dificuldades e Possibilidades em relação à Qualidade. São Paulo: Editora USP, 2001.
- OPM3 (PMI). 2003. Disponível em: < [http://www.12manage.com/methods\\_pmi\\_opm3\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_pmi_opm3_pt.html) >.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.
- PMBOK. *Project Management Institute*. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.
- VARGAS, Ricardo. Análise de Valor Agregado. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VERZUH, Eric. Gestão de Projetos - MBA Compacto – Rio de Janeiro: Editora *Campus*, 2000.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP  
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil



