

CONTRATO N° 21/2016

Mapa Estratégico

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 Mapa Estratégico, presente na Etapa 03 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

O produto contempla a construção dos referenciais estratégicos do IFRO (Missão, Visão e Valores), bem como o conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores da organização, denominado Mapa Estratégico.

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

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

Sumário

APRESENTAÇÃO	2
SUMÁRIO.....	3
1. BASE TEÓRICA	4
1.1 MISSÃO	4
1.2 VISÃO.....	5
1.3 VALORES.....	5
1.4 <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>	6
1.5 MAPA ESTRATÉGICO	6
1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
2. CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA	8
2.1 PROPOSTA INICIAL – STEINBEIS-SIBE DO BRASIL.....	8
2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VALIDADOS.....	9
2.3 PERSPECTIVAS.....	10
2.4 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS VALIDADOS	11
2.5 MAPA ESTRATÉGICO VALIDADO	12
3. MATERIAL UTILIZADO – MAPA ESTRATÉGICO	13
4. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	33

1. Base Teórica

A história da humanidade demonstra que a constante transformação é uma característica inerente ao próprio mundo. Nos dias de hoje, essa característica é evidenciada na própria organização da sociedade, que experimenta um acelerado processo de mudança de paradigma caracterizado pela mudança de um ambiente industrial para um ambiente sustentado em três pilares: tecnologia, informação e conhecimento. E isso exige das pessoas e das organizações adaptações constantes ao novo ambiente.

É nesse contexto que surge o conceito de gestão por resultados, que se baseia no estabelecimento e monitoramento contínuo de resultados, que mudam com o contexto organizacional e a dinâmica da sociedade. Esse conceito opõe-se à gestão burocrática, que evidencia a estrutura de poder e os sistemas de controle, enquanto a gestão por resultados busca a integração de objetivos institucionais ao dia-a-dia das pessoas na organização.

A melhoria da gestão pública é tema cada vez mais frequente nas agendas governamentais de todo o mundo e o Brasil alinha-se com essa tendência. No cenário nacional, é cada vez mais expressivo o número de manifestações na mídia e na sociedade cobrando medidas de modernização. Mas como implantá-las? Uma boa resposta para essa questão surge com a administração estratégica que, segundo Oliveira (2007, p. 6-7), “é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de Planejamento da situação futura desejada da organização e seu posterior alcance de resultados”.

Como colocado por Luiz Paulo Teles Ferreira Barreto e Peter M. Dostler (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 15), “a questão-chave passa a ser então a adoção de práticas gerenciais que viabilizem a entrega dos resultados exigidos pela sociedade – de forma sustentável, valorizando as pessoas e potencializando da melhor forma possível os recursos à disposição dos gestores na Administração Pública”. Uma dessas práticas gerenciais constitui-se numa poderosa ferramenta para implantação do modelo de gestão: o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Oliver (2010, p.188), “o BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão para um novo modelo organizacional”. Ele é utilizado para alinhar as unidades e as pessoas em torno da estratégia definida, que é apresentada pelo mapa estratégico.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização, em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacional.

O mapa estratégico é, essencialmente, uma ferramenta de comunicação. Por reunir, num único ambiente visual a missão, a visão e os objetivos estratégicos, o mapa expressa, de forma sintética e gráfica, a estratégia da organização. É nesse contexto que se enquadra este documento. Nele serão tratados os referenciais estratégicos (missão e visão), bem como, a estratégia de atuação para os próximos anos.

A construção do mapa estratégico inicia-se com a definição de seu referencial estratégico, que é apresentado pela missão e pela visão de futuro.

1.1 Missão

Segundo Drucker (1980, p.37), uma organização “não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”

Ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos diversos atores institucionais – e fazê-lo de forma compatível com a missão – a organização cria uma arquitetura estratégica eficiente e eficaz, entregando os resultados esperados pelas partes envolvidas. O que efetivamente assegura a efetividade da estratégia implementada são os resultados obtidos. Por meio deles, materializa-se a missão, cumprindo-se a finalidade da organização.



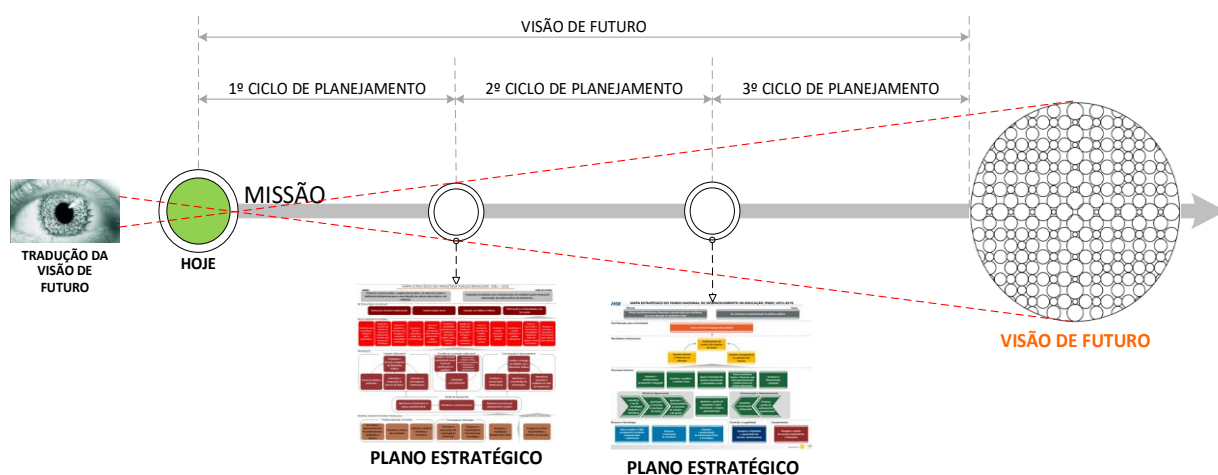
No âmbito interno, a definição adequada da missão auxilia os processos de motivação da força de trabalho, orientando os esforços dos servidores e colaboradores da instituição em prol da conquista dos objetivos organizacionais e da satisfação das necessidades dos públicos-alvo.

A missão organizacional adequadamente definida inibirá o surgimento de conflitos internos; assegurará que não sejam perseguidos propósitos conflitantes; possibilitará a concentração de esforços em uma direção comum; a alocação dos recursos organizacionais; o estabelecimento de áreas amplas de responsabilidade por tarefa; e o pleno desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

1.2 Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, 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.

Formalmente não existe um horizonte de tempo fixado para a projeção da visão de futuro. As percepções de curto, médio e longo prazo também não explicitam numericamente este tempo. A proposta é que cada organização fixe, dada a sua natureza, o horizonte de sua visão de futuro. Como diretriz, pode-se definir que a cada três ciclos de planejamento ou gestão, seja definida a visão. Órgãos de governo, por exemplo, seguem uma lógica orçamentária anual e uma proposta de planejamento plurianual de quatro anos, assim, poderiam estabelecer ou revisar suas visões de futuro a cada doze anos. Cabe ressaltar que, os planos estratégicos teriam como referência a visão de futuro, mas seus objetivos seriam definidos para o quadriênio.



1.3 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 reagemo

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.



1.4 **Balanced Scorecard (BSC)**

Segundo Kaplan & Norton (1997, p.24), o Balanced Scorecard é “uma ferramenta completa, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Ele pode ser classificado como um sistema de suporte à decisão, pois reúne os elementos-chave para acompanhamento da estratégia, além de poder ser visto como uma ferramenta de comunicação, na medida em que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

O termo scorecard foi assim utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados. Seu funcionamento é similar a um placar, que inclui as medidas dos resultados desejados e dos processos, capaz de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro. “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” (MPPE & GDconsult, 2014, p.21).

“Embora tenha nascido como uma ferramenta de medição de desempenho organizacional, o BSC revelou-se algo maior, um sistema de gestão. No início houve uma ênfase na avaliação do capital humano, com o desenvolvimento de métricas destinadas a avaliar sua real importância dentro das organizações. Vieram então os mapas estratégicos e o alinhamento organizacional em torno de uma única agenda: a estratégia da organização encarada na mesma dimensão por todas as pessoas (dirigentes, gerentes, servidores e colaboradores).

O principal objetivo do BSC é o alinhamento da estratégia com as ações operacionais da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- *Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;*
- *Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;*
- *Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e*
- *Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2009, p. 15)”.*

1.5 **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 organização 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.

1.6 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos, segundo ALTOUNIAN e LAPA (2010, p.13), “são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização 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 organização;
- Reduzir as incertezas na tomada de decisão; e
- Definir os resultados desejados como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

2. Construção da Estratégia

A proposta do Mapa Estratégico do IFRO foi estabelecida de acordo com as informações coletadas na realização dos produtos de Análise da Estratégia (Entrevistas com as Lideranças e Oficina SWOT e PESTAL), Fóruns de Gestão, além de subsidiada pela pesquisa conduzida junto aos servidores do IFRO e pelo trabalho realizado pelos grupos durante as Capacitações: Elaborando a Estratégia / Traduzindo a Estratégia. Sua validação foi realizada no dia 05 de abril de 2017. Toda validação foi realizada a partir dos consensos sobre os aspectos institucionais. Na sequência, serão apresentados os resultados do trabalho.

A seguir temos o painel consolidado da Oficina realizada, bem como o detalhamento de cada um dos pontos levantados no trabalho.

2.1 Proposta Inicial – STEINBEIS-SIBE do Brasil

No intuito de possibilitar um melhor andamento do trabalho, foi preparada pela STEINBEIS-SIBE do Brasil, com base nos produtos mencionados no parágrafo anterior. Dessa forma, foram propostas as seguintes questões:

Missão

“Promover educação profissional, científica e tecnológica, estimulando a formação global do cidadão por meio da integração ensino-pesquisa-extensão.”

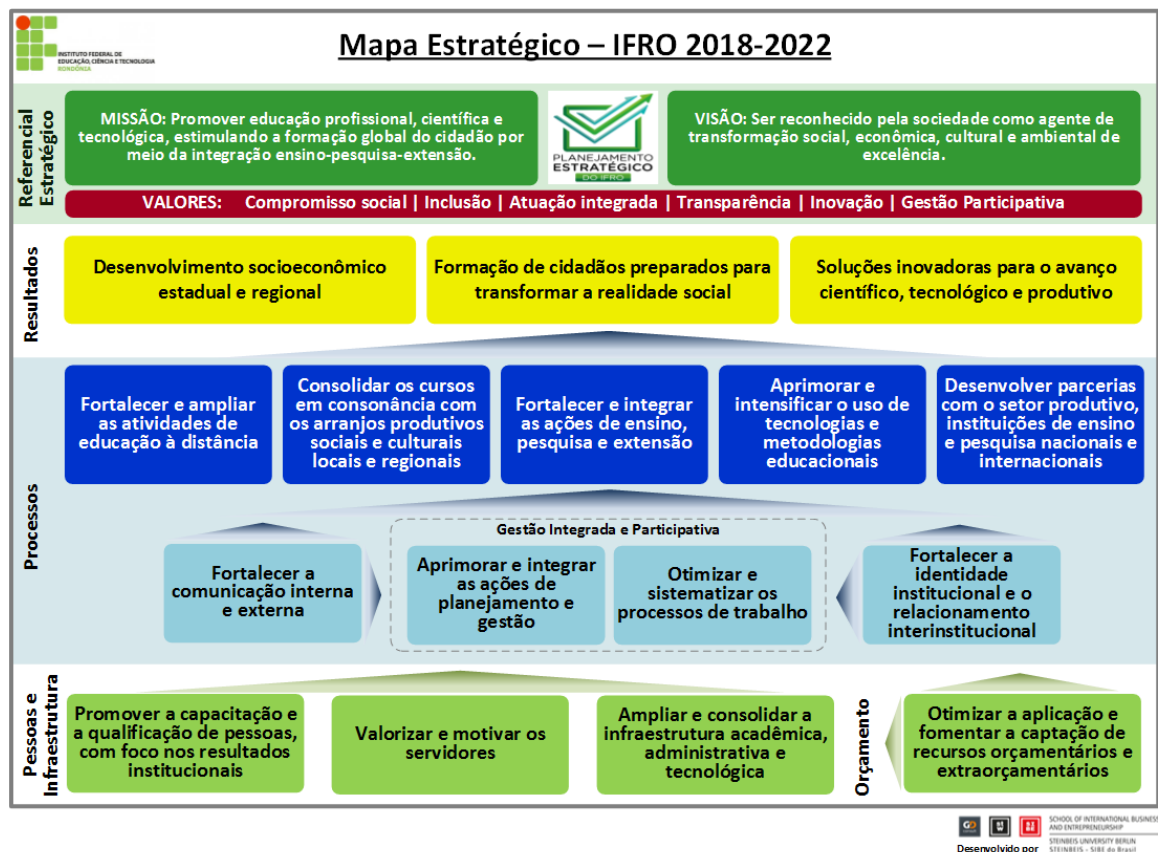
Visão

“Ser reconhecido pela sociedade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência.”

Valores

**“Compromisso social | Inclusão | Atuação integrada |
Transparência | Inovação | Gestão Participativa.”**

A proposta de Mapa Estratégico elaborada também encontra-se a seguir.



2.2 Objetivos Estratégicos Validados

Os objetivos estratégicos traduzem, consideradas as demandas e expectativas de suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados para os próximos anos. Foram propostos 16 (dezesseis) objetivos estratégicos que, de forma balanceada, estão distribuídos em 4 (quatro) perspectivas do mapa estratégico. São eles:

1. Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários.
2. Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica.
3. Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional.
4. Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais.
5. Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional.
6. Otimizar e sistematizar os processos de trabalho.
7. Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão.
8. Fortalecer a comunicação institucional junto aos públicos estratégicos.
9. Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais.
10. Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais
11. Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica.
12. Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais.
13. Fortalecer e ampliar as atividades de educação a distância.
14. Soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo.
15. Formação de cidadãos capazes de transformar a realidade social.
16. Desenvolvimento regional sustentável.

2.3 Perspectivas

As perspectivas englobam um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a instituição pretende transformar em cada dimensão. Elas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da instituição e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão. Para a construção da proposta do mapa estratégico do IFRO foram elencadas as seguintes perspectivas:

- Sociedade – focaliza os desafios para o público-alvo da organização, em outras palavras, significa o que a instituição deve entregar para atender as necessidades e expectativas da sociedade em geral;
- Processos– reúne os desafios que a organização deve superar para cumprir o seu papel institucional, ou seja, em quais processos internos a instituição deve ter excelência;
- Pessoas e Infraestrutura – Concentra os desafios para melhoria das pessoas que trabalham na organização tanto do ponto de vista quantitativo, qualitativo e de alocação; além disso, lista os desafios que traduzem as necessidades de infraestrutura física e tecnológica que garantam processos de excelência;
- Orçamento – Concentra os objetivos que visam garantir os recursos orçamentários para a execução da estratégia.

2.4 Referenciais Estratégicos validados

Missão

“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.”

Visão

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

Valores

“Ética | Transparência | Comprometimento | Equidade | Democracia | Respeito | Efetividade.”

2.5 Mapa Estratégico validado



3. Material Utilizado – Mapa Estratégico



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
DO IFRO**

**MISSÃO, VISÃO, VALORES E MAPA
ESTRATÉGICO**

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

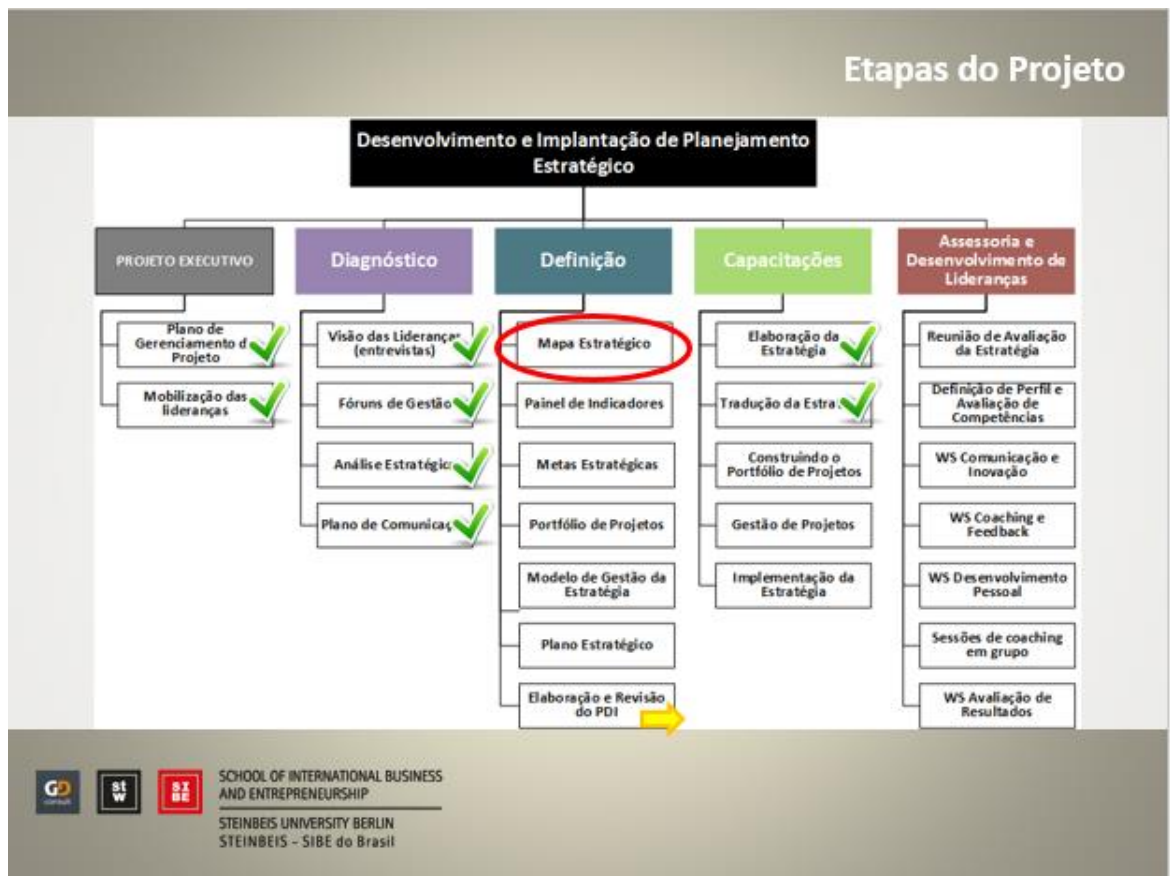


   SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Objetivo e Produtos da Oficina

- **Objetivo:**
 - Definir as principais diretrizes para o planejamento estratégico do Instituto Federal de Rondônia - IFRO (Missão, Visão, Valores e Mapa Estratégico).
- **Produtos:**
 - Nivelamento conceitual dos participantes da oficina;
 - Definição da Missão, Visão e Valores do IFRO;
 - Definição do Mapa Estratégico do IFRO.

Etapas do Projeto



Programação

PROGRAMAÇÃO		ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
DIA	HORÁRIO			
05/Abril	08h00-08h30	Abertura da Oficina ▪ Boas-vindas aos participantes; ▪ Apresentação dos participantes;	Equipe do Projeto IFRO	-
	08h30-08h45	Atividade I: Nivelamento Conceitual – Missão e Valores	STW-SIBE	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES
	08h45-09h45	Atividade II: Trabalho em Grupos – Missão e Valores	STW-SIBE	PROPOSTAS DE MISSÃO E VALORES
	09h45-10h00	INTERVALO		
	10h00-11h00	Atividade III: Validação – Missão e Valores	STW-SIBE	MISSÃO E VALORES DO IFRO ELABORADAS
	11h00-11h15	Atividade IV: Nivelamento Conceitual – Visão	STW-SIBE	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES
	11h15-12h00	Atividade V: Trabalho em Grupos – Visão	STW-SIBE	PROPOSTAS DE VALORES
	12h00-14h00	ALMOÇO		
	14h00-15h00	Atividade VI: Validação – Visão	STW-SIBE	VISÃO DO IFRO ELABORADA
	15h00-15h30	Atividade VII: Nivelamento Conceitual – Mapa Estratégico	STW-SIBE	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES
15h30-16h30	Atividade VIII: Trabalho em Grupos – Mapa Estratégico	STW-SIBE	PROPOSTA DE ALTERAÇÃO MAPA ESTRATÉGICO	
16h30-18h00	Atividade IX: Elaboração e Validação do Mapa Estratégico	STW-SIBE	MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO ELABORADO E VALIDADO	

Programação

PROGRAMAÇÃO		ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
DIA	HORÁRIO			
06/Abril	08h00-12h00	Atividade IX: Elaboração e Validação do Mapa Estratégico	STW-SIBE	MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO ELABORADO E VALIDADO
	12h00-14h00	ALMOÇO		
	14h00-18h00	Atividade IX: Elaboração e Validação do Mapa Estratégico	STW-SIBE	MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO ELABORADO E VALIDADO

Referenciais Estratégicos: Missão

Os referenciais estratégicos correspondem aos elementos fundamentais que dão base ao planejamento estratégico, são eles:

- Missão institucional;
- Valores organizacionais;
- Visão de futuro.



Referenciais Estratégicos: 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 públicos-alvo ou partes interessadas.



Referenciais Estratégicos: Missão – Como formular?

1) RAZÃO DE SER DA INSTITUIÇÃO:

- “Por que a instituição existe?” – verbo no infinitivo (aumentar, diminuir, eliminar, etc) e explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado.

2) SEU PÚBLICO ALVO / BENEFICIÁRIO:

- “Para quem a instituição existe?” - Quem são os clientes e ou beneficiários?

3) SEU "NEGÓCIO" OU LINHAS DE PRODUTOS-SERVIÇOS:

- “O que faz?” – Que produtos/serviços ela entrega à sociedade? - normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras “por meio de”, “através”, “pelo”, etc.

4) VALORES:

- “Forma como faz?” – crenças da organização.

Referenciais Estratégicos: Missão



Exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e respeito do cidadão, em benefício da sociedade.



Fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva.



Promover conhecimento crítico e socialmente comprometido para o desenvolvimento territorial sustentável.



Promover educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão, para a construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável.



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

Referenciais Estratégicos: Valores

- As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que **inspiram o comportamento das pessoas** que nela atuam. Os valores são **norteadores da gestão estratégica**.
- Os valores devem ser **enunciados de forma simples e direta**, para que as pessoas possam usá-los como algo inspirador, que **contribua para a compreensão da Missão**.



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

Referenciais Estratégicos: Valores



Respeito ao cidadão, Integridade, Lealdade com a Instituição, Legalidade, Profissionalismo.



Ética, Transparência, Pluralismo, Acessibilidade, Cooperação, Credibilidade, Inovação, Identidade Institucional, Valorização das Pessoas, Proatividade.



Priorizar o estudante; Respeitar e valorizar a diversidade; Cultivar um ambiente saudável e valorizar as pessoas; Primar por uma gestão participativa, ética e transparente; Ser parte da comunidade e valorizar a cultura regional; Comprometimento com a responsabilidade social e sustentabilidade; Buscar a inovação administrativa e acadêmica.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Referenciais Estratégicos: Valores



Comprometimento, cooperação, ética, excelência, inclusão, responsabilidade social, sustentabilidade, transparência.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Método de Trabalho: Missão e Valores

TRADUÇÃO DA MISSÃO E DOS VALORES

- 1 Razão de ser**

"Por que a instituição existe?" – Utilizar verbo no infinitivo (aumentar, diminuir, eliminar, etc), trata-se da explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado pela instituição.
- 2 Público-alvo**

"Para quem a instituição existe?" – Público beneficiário das atividades da instituição, podem ser segmentados em grupo ou categorias (caso haja necessidade).
- 3 Principais atividades**

"O que faz?" – Que produtos/serviços ela entrega à sociedade? - normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras "por meio de", "através", "pelo", etc.
- 4 Valores**

"Forma como faz?" – crenças da organização.

Proposta da Missão Institucional

Proposta de Valores

SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

STEINBEIS - SIBE do Brasil

TRADUÇÃO DA MISSÃO E DOS VALORES

- 1 Razão de ser**

"Por que a instituição existe?" – Utilizar verbo no infinitivo (aumentar, diminuir, eliminar, etc), trata-se da explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado pela instituição.
- 2 Público-alvo**

"Para quem a instituição existe?" – Público beneficiário das atividades da instituição, podem ser segmentados em grupo ou categorias (caso haja necessidade).
- 3 Principais atividades**

"O que faz?" – Que produtos/serviços ela entrega à sociedade? - normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras "por meio de", "através", "pelo", etc.
- 4 Valores**

"Forma como faz?" – crenças da organização.

Proposta da Missão Institucional

Proposta de Valores

Propostas de Missão

MISSÃO IFRO – ATUAL

Promover educação científica e tecnológica de excelência no Estado de Rondônia voltada à formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento e a sustentabilidade da sociedade.

CURSO – ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Promover educação profissional, científica e tecnológica, estimulando a formação global do cidadão por meio da integração ensino-pesquisa-extensão.

Promover a formação profissional do cidadão através da educação básica, técnica e tecnológica de qualidade.

Promover educação profissional, científica e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco no desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável.

Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e cultural por meio da formação profissional e do desenvolvimento de pesquisa e extensão.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Propostas de Valores

VALORES IFRO - ATUAIS

Democracia | Equidade social | Ética | Qualidade | Sustentabilidade

VALORES PDI:

compromisso ético com responsabilidade social, respeito à diversidade, à transparência, à excelência e à determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão e atos consonantes com os preceitos da ética pessoal e profissional, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação e com os ideais de sustentabilidade social e ambiental.

CURSO – ELABORANDO A ESTRATÉGIA:

- Compromisso ético;
- Compromisso social;
- Respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável;
- Sustentabilidade;
- Transparência;
- Inovação;
- Equidade;
- Qualidade.
- Responsabilidade social e ambiental;
- Compromisso com o desenvolvimento;
- Ética e transparência.
- Equidade social;
- Gestão participativa.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Propostas de Missão

MISSÃO:

Promover educação profissional, científica e tecnológica por meio da integração de ensino, pesquisa e extensão, com foco no desenvolvimento sustentável, cultural, social, econômico e ambiental.

Promover educação profissional, científica e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco no desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável.

Contribuir para o desenvolvimento regional, por meio de educação profissional, visando a inovação tecnológica, a pesquisa e a extensão.

Promover educação profissional, científica e tecnológica de excelência com vistas à formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano, econômico, social e ambiental sustentável, por meio de ensino, pesquisa e extensão

Promover educação profissional, científica e tecnológica por meio da integração do ensino, pesquisa e extensão, com foco no desenvolvimento econômico, cultural, social e ambiental sustentável.

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.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Propostas de Valores

MISSÃO:

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.

VALORES:

Ética

Transparência

Comprometimento

Equidade

Democracia

Respeito

Efetividade

Respeito à diversidade

Ética e transparência

Compromisso

Compromisso com o desenvolvimento

socioeconômico ambiental

Equidade social e responsabilidade

socioambiental

Gestão participativa

Cidadania e humanismo

Solidariedade

Sustentabilidade

Excelência

Responsabilidade social



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Referenciais Estratégicos: 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 onde se pretende chegar. A visão é a idealização de um futuro desejado.
- A visão deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e alinhamento aos temas estratégicos.



Referenciais Estratégicos: Visão

- Deve transmitir uma noção de direção;
- Deve anunciar uma noção de descoberta; e
- Deve apresentar uma noção de destino.
 - **Compartilhada e apoiada por todos**
 - **Abrangente e detalhada**
 - **Positiva e inovadora**
 - **Desafiadora mas viável**

Referenciais Estratégicos: Visão



Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referencia nacional e internacional.



Ser o órgão de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro.



Ser uma universidade de excelência em educação para a sustentabilidade por meio de ensino, pesquisa, extensão e cultura.



Ser referência em educação profissional, proporcionando o desenvolvimento tecnológico e socioeconômico do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Propostas de Visão

MISSÃO:

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.

VALORES:

Ética | Transparência | Comprometimento | Equidade | Democracia | Respeito | Efetividade

CURSO – ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ser reconhecido pela sociedade como instituição de excelência na oferta de educação profissional, científica e tecnológica.

Ser reconhecido como uma instituição de produção de educação e tecnologia de qualidade.

Consolidar a atuação institucional, sendo reconhecido pela comunidade como agente de transformação social, econômica, cultural e ambiental de excelência.

Ser um instituto reconhecido pela excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e no modelo de gestão.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Referenciais Estratégicos (Missão, Visão e Valores)

MISSÃO:

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.

VALORES:

Ética | Transparência | Comprometimento | Equidade | Democracia | Respeito | Efetividade

VISÃO

~~Ser reconhecido pela sociedade como indutor de transformação econômica, cultural, social e ambiental de excelência.~~

~~Ser reconhecido na Amazônia Legal como instituição de excelência na oferta de educação profissional, científica e tecnológica.~~

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

~~Ser referência nacional na oferta da educação profissional, científica e tecnológica.~~



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBECK UNIVERSITY BERLIN
STEINBECK – SINCE 1818

Referenciais Estratégicos (Missão, Visão e Valores)

MISSÃO:

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.

VALORES:

Ética | Transparência | Comprometimento | Equidade | Democracia | Respeito | Efetividade

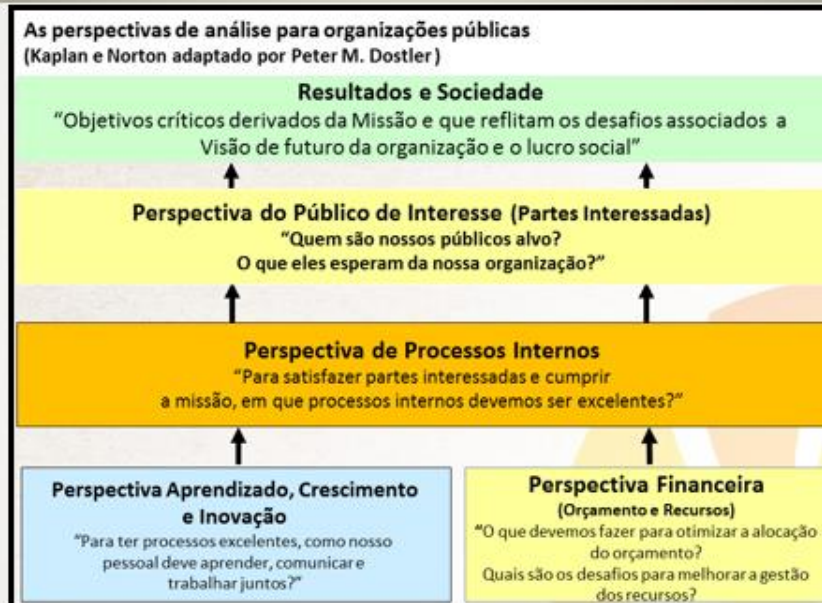
VISÃO

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



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBECK UNIVERSITY BERLIN
STEINBECK – SINCE 1818

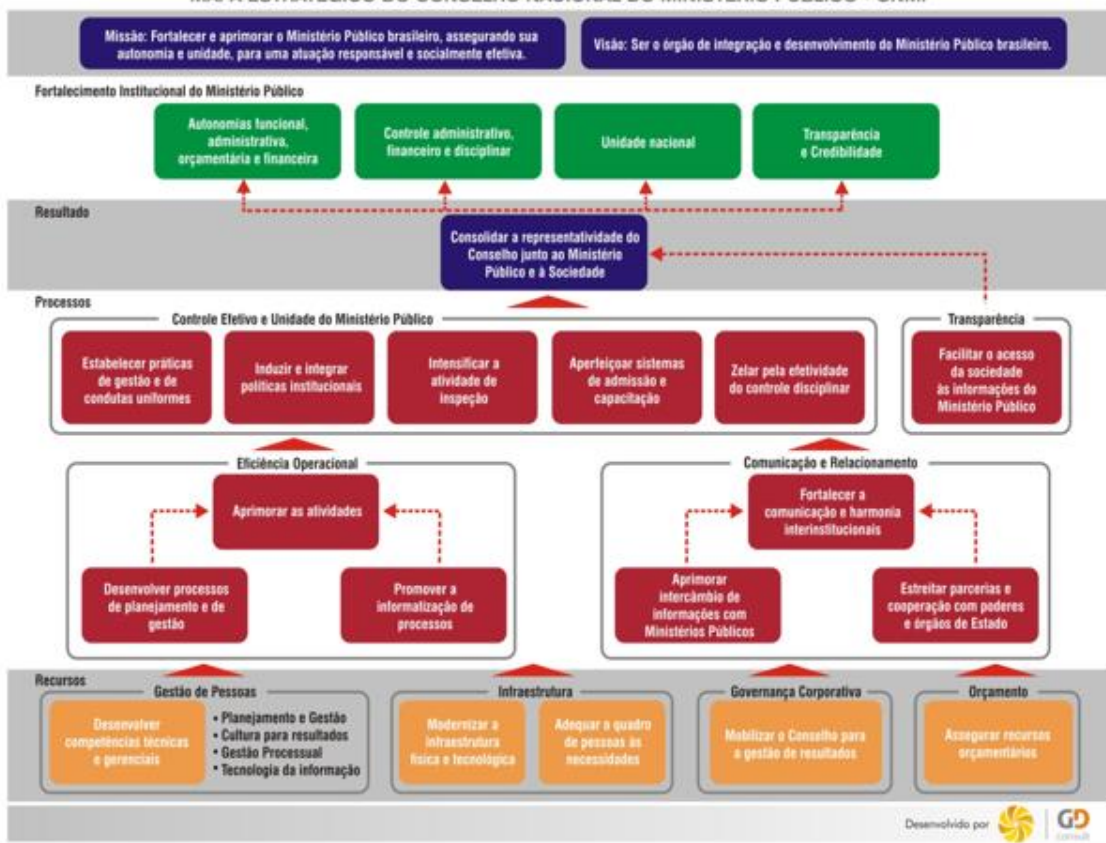
Mapa Estratégico



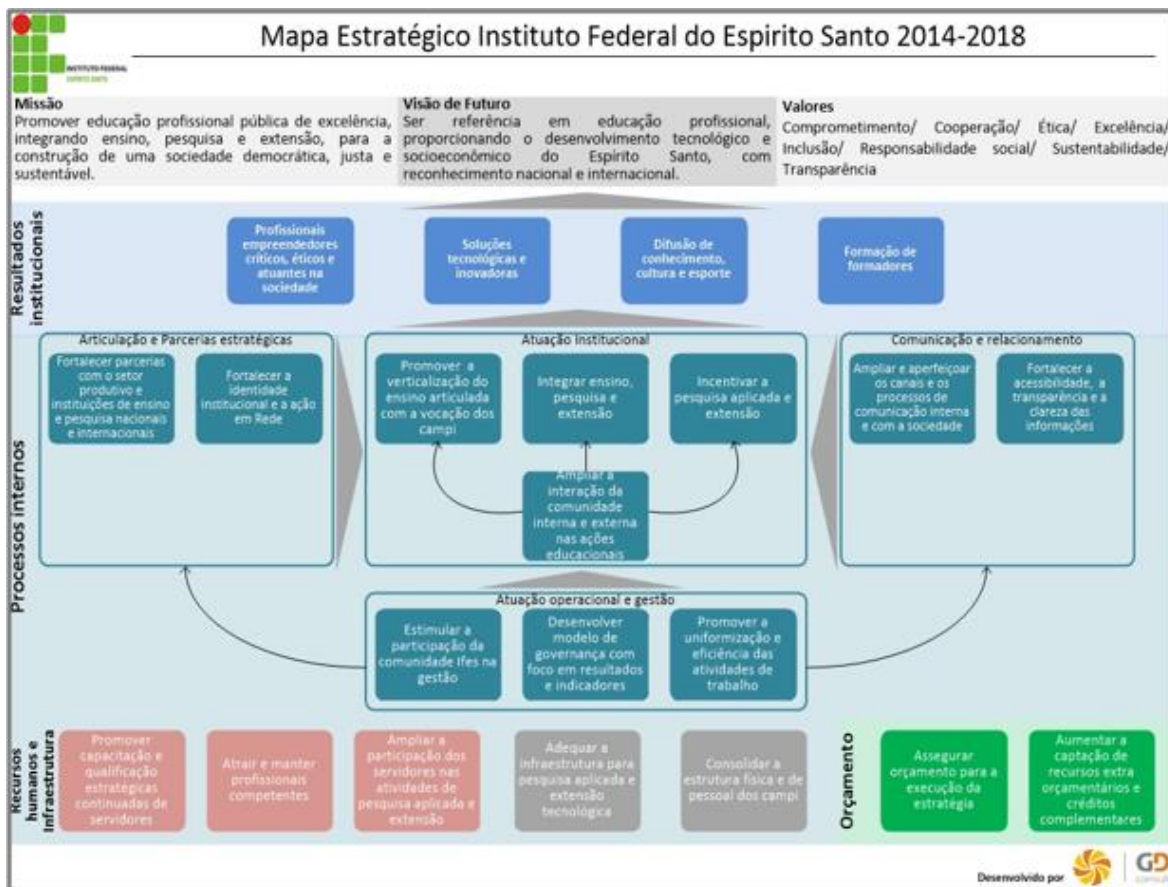
Mapa Estratégico

- Identificar como maximizar o cumprimento da Missão Organizacional;
- Identificar claramente o lucro social;
- Necessidade de identificar clientes ou partes-interessadas – segmentar cliente "sociedade";
- A perspectiva financeira é meio para alcance de uma Visão de Futuro definida ou para alcance do cumprimento de missão;
- Definir processos internos que otimizem a burocracia interna e o modo de operação;
- Busca da profissionalização e da informatização da gestão interna.

MAPA ESTRATÉGICO DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CNMP



Mapa Estratégico Instituto Federal do Espírito Santo 2014-2018





Mapa Estratégico

UFCA
UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI

MISSÃO Promover conhecimento crítico e socialmente comprometido para o desenvolvimento territorial sustentável

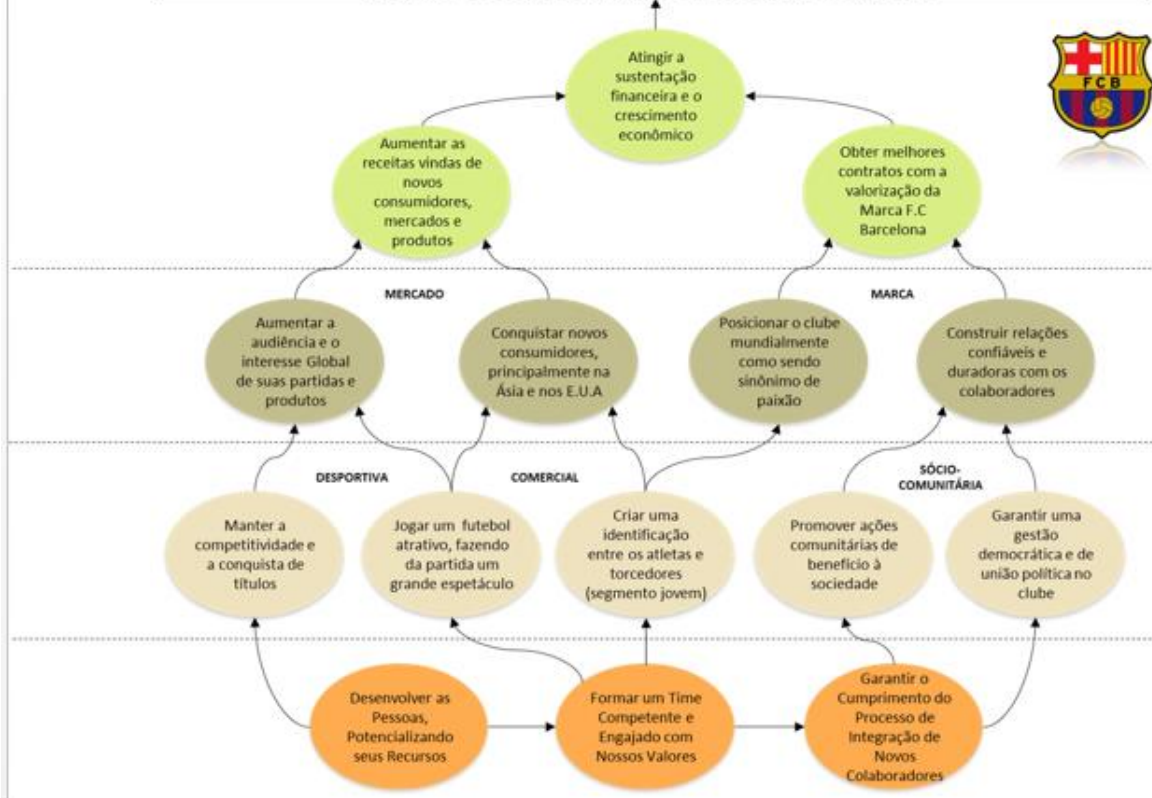
VISÃO Ser uma universidade de excelência em educação para sustentabilidade por meio de ensino, pesquisa, extensão e cultura

VALORES Priorizar o estudante | Respeitar e valorizar a diversidade | Cultivar um ambiente saudável e valorizar as pessoas | Primar por uma gestão participativa, ética e transparente | Ser parte da comunidade e valorizar a cultura regional | Comprometimento com a responsabilidade social e sustentabilidade | Buscar a inovação administrativa e acadêmica

SOCIEDADE Contribuição para o desenvolvimento socioeconômico e a dinâmica cultural | Formação de pessoas capazes de participar em ações transformadoras da sociedade



Visão: "Ser reconhecido como um clube em âmbito desportivo e gerencial, criando uma forte identificação com a comunidade e a sociedade em que atua"



PROPOSTA ELABORADA MAPA ESTRATÉGICO



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Pessoas e
Infraestrutura

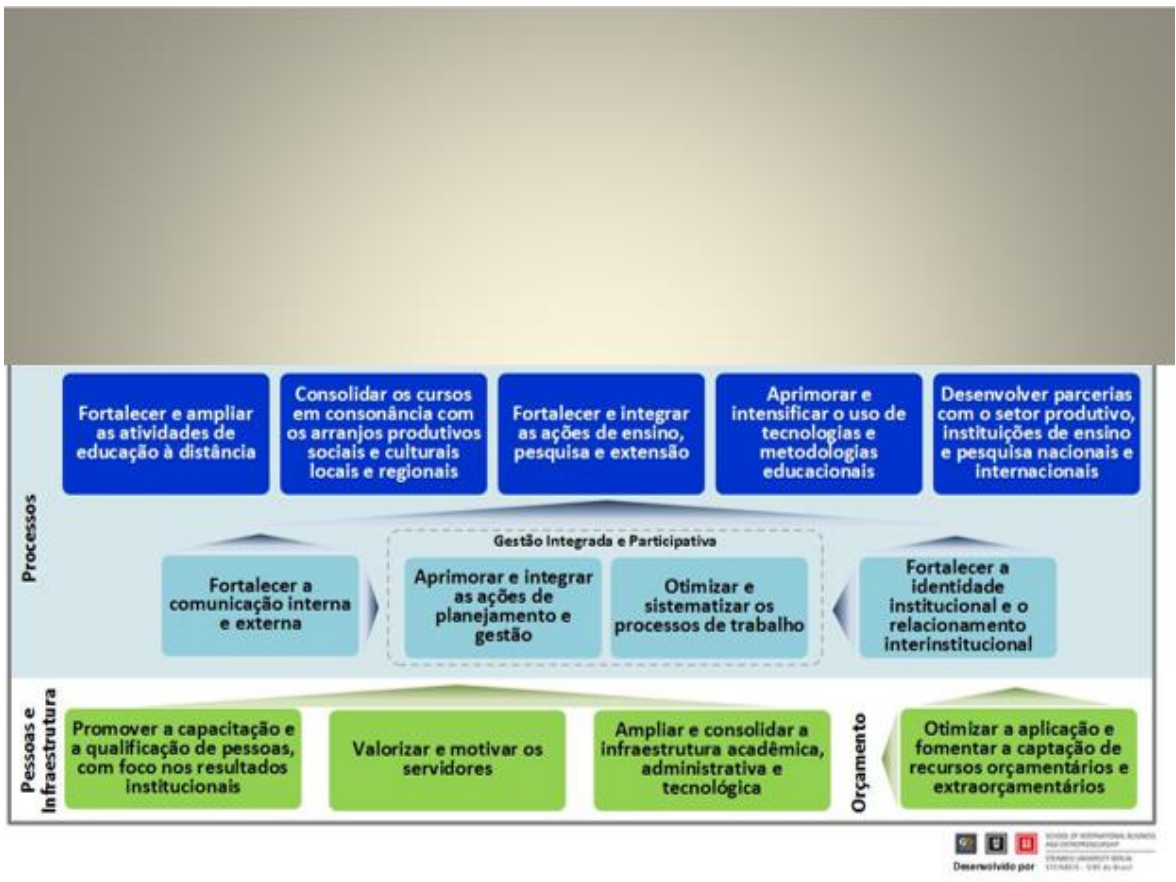
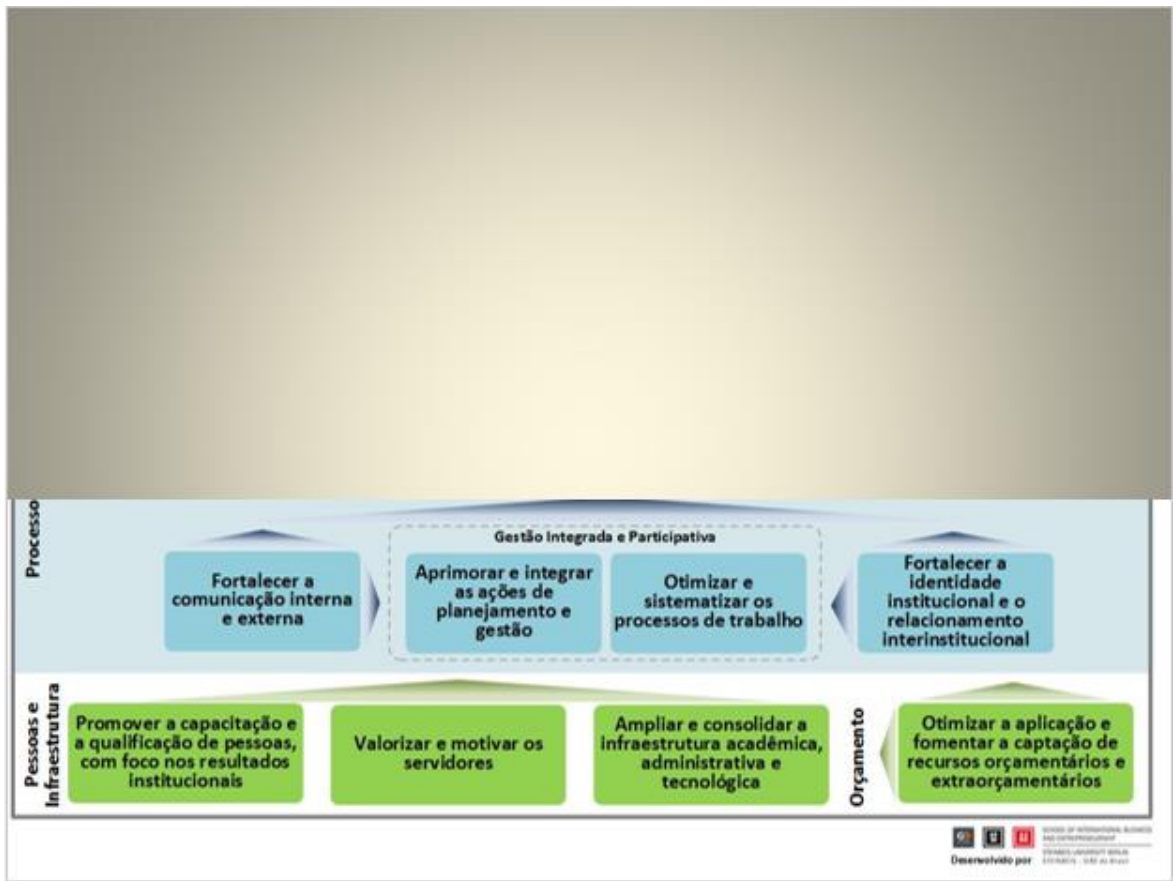
Promover a capacitação e a qualificação de pessoas, com foco nos resultados institucionais

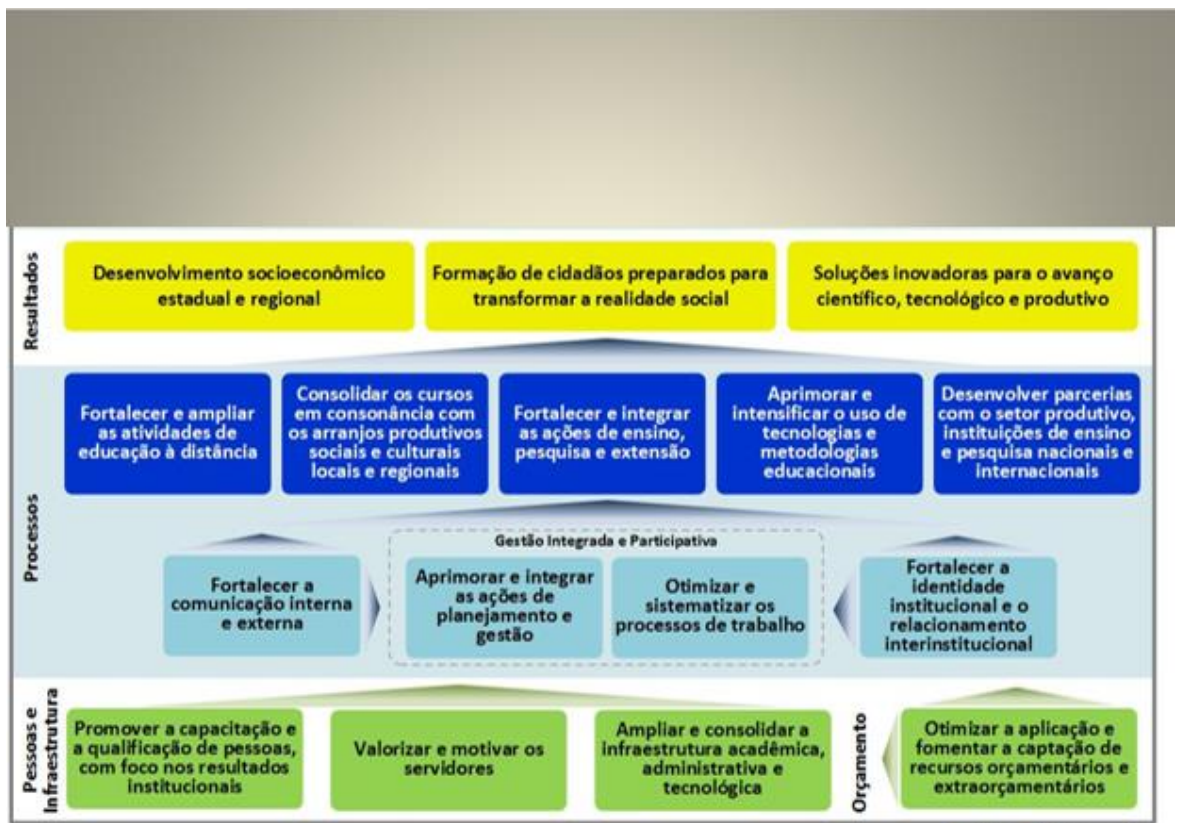
Valorizar e motivar os servidores

Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica

Orçamento

Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários





Desenvolvido por

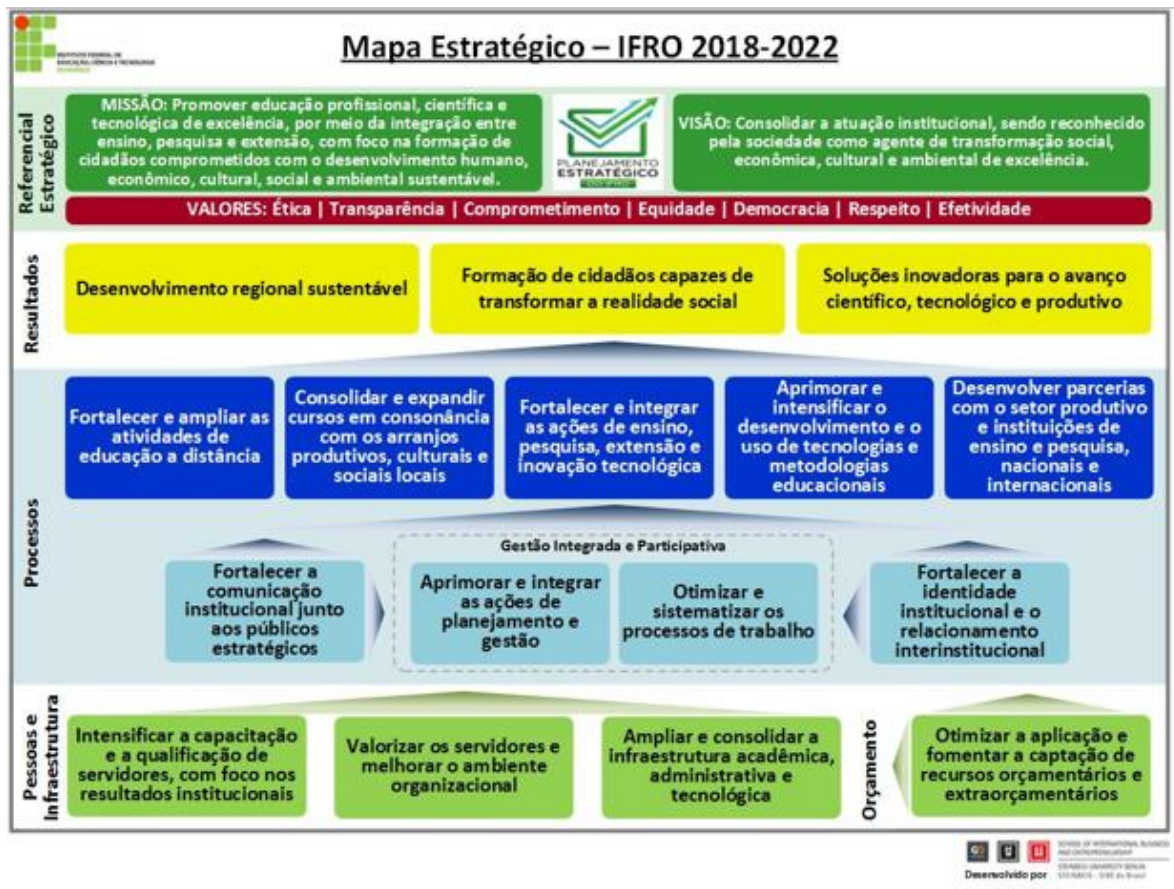


Desenvolvido por

MAPA ESTRATÉGICO VALIDADO



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



Dúvidas



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

Obrigado!

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



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



facebook.com/steinbeis.sibe.br



www.steinbeis-sibe.com.br

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



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



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

4. Bibliografia e Referências Complementares

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

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

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.

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.