PDI 2023 2027

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO IFRO

Plano Estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO

Consolidar a Estratégia e qualificar resultados!

Porto Velho, 2 de agosto de 2023

PLANO ESTRATÉGICO DO IFRO

REITOR
Moisés José Rosa Souza

PRÓ-REITOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Mauro Henrique Miranda de Alcântara

PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO
Ivanilson Parente da Silva

PRÓ-REITORA DE ENSINO
Sheylla Chediak

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO
Fernanda Oliveira Costa de Goes

PRÓ-REITORA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
Xênia de Castro Barbosa

DIRETORA SISTÊMICA DE GESTÃO DE PESSOAS
Cleonice Cabral Costa

DIRETOR SISTÊMICO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
Saulo Souza de Macedo

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO
Gilberto Paulino da Silva

CAMPUS ARIQUEMES
Ênio Gomes da Silva

CAMPUS CACOAL
Adilson Miranda de Almeida

CAMPUS COLORADO DO OESTE
Marcos Aurélio Anequine Macedo

CAMPUS GUAJARÁ-MIRIM
Elaine Oliveira Costa de Carvalho

CAMPUS JARU
Renato Delmonico

CAMPUS JI-PARANÁ
Letícia Carvalho Pivetta

CAMPUS PORTO VELHO CALAMA
Leonardo Pereira Leocádio

CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
Jeferson Cardoso da Silva

CAMPUS AVANÇADO SÃO MIGUEL DO GUAPORÉ
Mauro Sérgio Demício

CAMPUS VILHENA
Rodrigo Alécio Stiz

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da distribuição territorial das unidades do IFRO 9
Figura 2 - Titulação do quadro de servidores 13
Figura 3 - Modelo de cadeia de valor 17
Figura 4 - Exemplo de conceitos do *Balanced Scorecard* 19
Figura 5 - Cadeia de valor do IFRO 2023-2027 27
Figura 6 - Mapa Estratégico do IFRO 2023-2027 29
Figura 7 - Alinhamento do Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil ao modelo conceitual de Kerzner 36
Figura 8 – Modelo de Gestão da Estratégia do IFRO 39
Figura 9 - Lógica de preparação e realização das reuniões de avaliação da estratégia 40
Figura 10 - Atividades Necessárias – Ação: Conhecer o Ambiente Externo 41
Figura 11 – Atividades Necessárias – Ação: Monitorar os Indicadores Estratégicos 42
Figura 12 - Atividades Necessárias - Ação: Estabelecer as Trilhas Estratégicas 43
Figura 13 - Atividades Necessárias - Ação: Realizar Pré-Análise Estratégica 44
Figura 14 - Resumo Geral - Objetivos das Reuniões de Avaliação da Estratégia 50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução temporal do IFRO 10
Quadro 2 - Composição da força de trabalho do IFRO 12
Quadro 3 - Painel de indicadores do IFRO 30
Quadro 4 - Portfólio de projetos do IFRO 36
Quadro 5 - Modelo de gestão do IFRO 37
Quadro 6 - Matriz de Análise Estratégica 45
Quadro 7 - Diretrizes de Realinhamento da Estratégia 46

SUMÁRIO

1 HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA 8
1.1 EVOLUÇÃO TEMPORAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA 8
1.2 Aspectos da composição da força de trabalho do IFRO 12
2 METODOLOGIA APLICADA 13
2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO 13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL 15
2.3 CADEIA DE VALOR 16
2.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* (BSC) 17
3 O PLANO DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO IFRO 2023-2027 19
3.1 SENSIBILIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CAPACITAÇÃO: A BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFRO 20
3.2 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFRO 24
3.2.2 VISÃO 25
3.2.3 VALORES 26
3.3 A CADEIA DE VALOR DO IFRO 26
3.4 O MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO 27
4 O PAINEL DE GESTÃO DO IFRO 29
4.1 PAINEL DE INDICADORES DO IFRO 30
4.2. PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRO 34
4.3. PORTFÓLIO DE PROJETOS DO IFRO 36
5 O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA 37
6. MECANISMOS DE MONITORAMENTO E GESTÃO DO PLANO 40
6.1. A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA - RAE 40
6.2. A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 41
6.3 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 44
6.4 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 45
6.5 MATRIZ DE REALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA 46
6.6 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 47
6.7 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 47
6.8 TEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO INTEGRADA 48
6.9 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO 49
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 50
REFERÊNCIAS 52

Carta do Reitor

É notória a importância que os Institutos Federais de Educação Profissional Científica e Tecnológica agregam para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro, por ofertarem educação comprovadamente qualificada e com inclusão social, o que consolida a identidade dessas Instituições como agentes de promoção do desenvolvimento local e regional.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) expandiu-se em termos de abrangência territorial para cumprir sua missão e ampliar a interiorização das oportunidades de acesso a uma educação de qualidade, promover o atendimento às demandas dos setores produtivos respeitando o meio ambiente e promovendo inclusão social, produtiva e cultural dos cidadãos.

Navegar os cenários multifacetados da sociedade rondoniense e gerir uma instituição cuja atuação agrega uma gama diversa de níveis e áreas de atuação, é tarefa que exige atenção aos cenários que se apresentam. Neste sentido, o Plano Estratégico é ferramenta indispensável para que o IFRO possa se guiar com segurança e conduzir seus processos de modo eficiente.

O IFRO adotou, em 2018, o modelo de gestão estratégica, o qual lançou as bases para a construção de uma cultura organizacional que, entre os aspectos da valorização dos servidores através dos programas de qualificação e capacitação, aspectos da consolidação e fortalecimento da infraestrutura institucional e da aplicação ética e responsável do orçamento público, persegue conscientemente os resultados desses esforços institucionais.

O Planejamento na Administração Pública assume lugar de destaque nas organizações, pela necessidade de qualificar os resultados dos seus esforços e garantir que os produtos e serviços prestados, agreguem cada vez mais *valor público*[1] para a sociedade. Desse modo, constitui-se como ferramenta fundamental para pôr em rota de convergência os valores institucionais, os recursos orçamentários

[1] O Decreto 9.203/2017 define valor público como sendo “produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos".

disponíveis, a infraestrutura e a força de trabalho empregada, num esforço comum rumo ao futuro projetado.

O Plano Estratégico (PE) tem o objetivo de ser um guia institucional para o planejamento e monitoramento das ações institucionais, possibilitando, aos gestores, plena condição de tomadas de decisões alicerçadas sobre bases sistematicamente organizadas, gerenciáveis e transparentes.

Em uma instituição pública de ensino, ele ilumina a tomada de decisões que impactam a comunidade interna e/ou a sociedade em geral, de modo mais impessoal e, por isso, torna indispensável o envolvimento da comunidade acadêmica e da sociedade como um todo, em todas as fases e atividades desse processo, objetivando, principalmente, a ampliação da qualidade dos serviços e a capacidade de atendimento inclusivo.

O Plano Estratégico Institucional é documento de elaboração e apresentação obrigatória para as instituições membros do poder executivo, instituído pela IN 24/2020, pelo conjunto de benefícios que a adoção dessa prática possibilita à gestão pública.

O Plano Estratégico - PE, institui o modelo de gestão da estratégia do Instituto. É neste plano que estão previstas a execução de projetos estratégicos, o acompanhamento das metas e dos indicadores, variáveis que envolvem o desenvolvimento estratégico da instituição e os mecanismos de monitoramento destas execuções, de forma a garantir o alcance dos objetivos e metas com os quais nos comprometemos.

Partindo da premissa de que o IFRO zela pela participação e o controle social nos atos e decisões afetas à comunidade, optamos pela construção do Plano Estratégico e do PDI do IFRO, de modo participativo e amplamente democrático, com vistas a que os documentos reúnam os aspectos gerenciais necessários à sua exequibilidade, mas, também, que propiciem a capilaridade necessária, o pertencimento comunitário, o engajamento na sua execução e o reconhecimento por parte da comunidade institucional, de que estes são documentos que conduzem a organização na busca do cumprimento dos seus objetivos.

A elaboração desses importantes documentos ocorreu de modo diversificado, para garantir a participação de todos os interessados. Vivemos um momento ímpar na sociedade e em nossa instituição, o que exige maior flexibilidade nos modelos

metodológicos adotados para as ações institucionais, os quais foram, também, adotados para a construção deste Plano Estratégico.

Ao longo do último ano, foram confeccionados relatórios informativos e avaliativos referentes ao período do PDI 2018-2022 e foram realizados Fóruns Temáticos em todas as unidades, coordenados por especialistas e conhecedores profundos das temáticas tratadas. Para oportunizar e ampliar a participação, disponibilizamos uma ferramenta eletrônica no módulo SUAP, para recepcionar contribuições textuais de propostas encaminhadas por servidores, estudantes e membros da comunidade.

Para consolidar e validar as propostas encaminhadas, foram realizados fóruns de Planejamento em cada unidade. Nos fóruns de Planejamento, os alunos, servidores e comunidade externa puderam discutir assuntos relevantes ao planejamento estratégico da instituição e assim, apontar, em linhas gerais, qual deve ser a estratégia do IFRO para o próximo período.

As ricas discussões realizadas durante esses eventos resultaram na elaboração deste Plano Estratégico Institucional, documento que baliza a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional nos aspectos do acompanhamento e gerenciamento da execução dos objetivos e das metas estabelecidas.

As propostas de Programas, Projetos, os objetivos estratégicos e as metas contidas neste documento são resultados de muitas discussões feitas por toda a Comunidade Acadêmica do IFRO, desse modo, também é de toda nossa comunidade o desafio de torná-las realidade ao longo dos próximos 5 anos.

MOISÉS JOSÉ ROSA SOUZA
Reitor do IFRO

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-as em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Enquanto membro da Rede Federal, o IFRO é detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais, garantia alcançada pelo ato regulatório de recredenciamento instituído pela Portaria nº 267, de 22 de março de 2018.

Somos uma instituição *multicampi* que atua na educação básica e superior, com especial atuação na oferta de educação profissional e tecnológica, na pesquisa e no desenvolvimento de produtos e soluções em estreita articulação com a sociedade e com o setor produtivo através da extensão.

1.1 EVOLUÇÃO TEMPORAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA

O IFRO 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. A fusão originou uma Reitoria, com a previsão de funcionamento de 05 *Campi*: Ariquemes, Colorado do Oeste, Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena, e 01 *Campus* Avançado em Cacoal.

Em 2023 o IFRO completa 15 (quinze) anos de existência como componente da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica - RFEPCT. É importante assinalar que na origem desta instituição está o *Campus* Colorado do Oeste, fundado como escola agrotécnica em 1993, que completa 30 anos de existência, tendo sólida contribuição para o desenvolvimento regional.

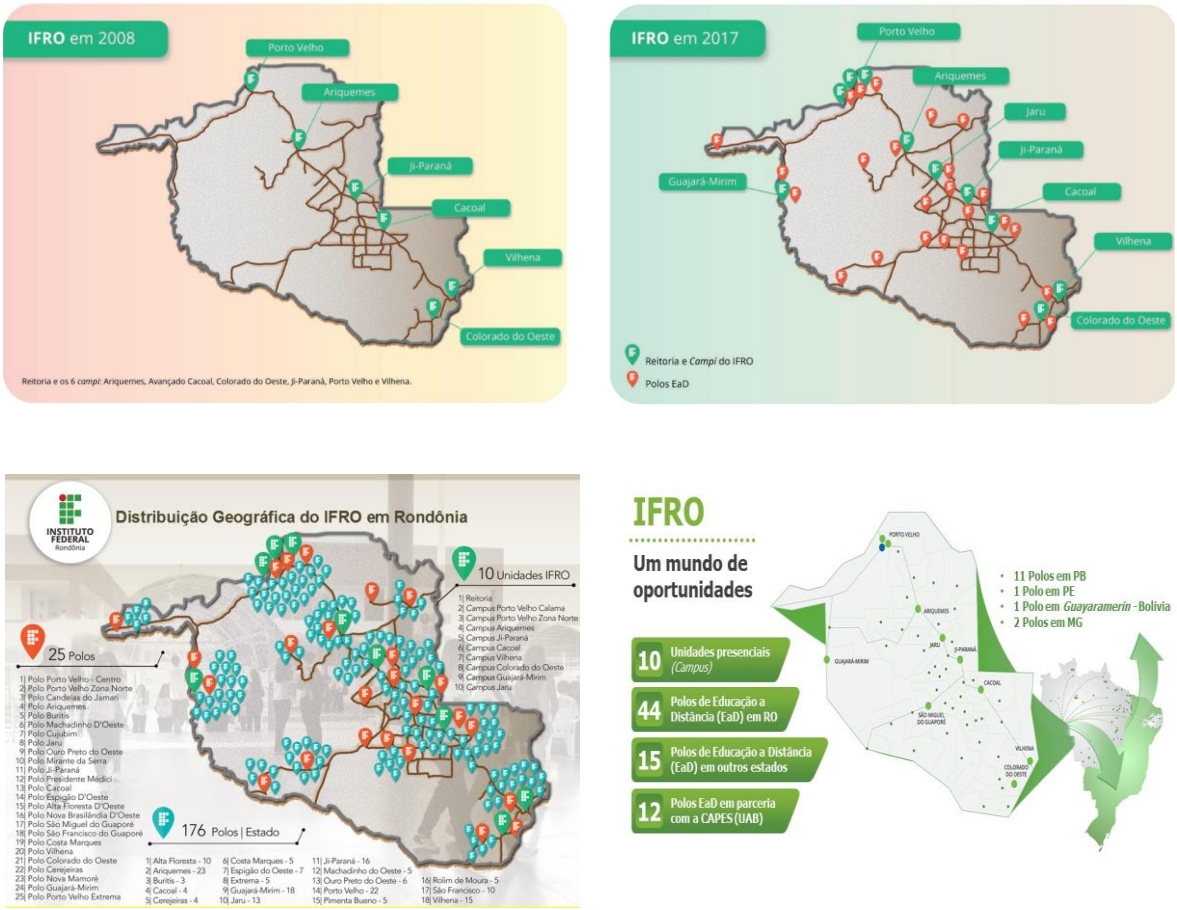
Ao longo desse período, ampliou sua abrangência territorial e sua capacidade de oferta, garantindo mais opções à comunidade e maior diversidade de eixos de atuação. Crescemos em número de unidades presenciais e em quantidade de cursos

e vagas ofertadas. Atingimos 10 (dez) unidades presenciais em 9 (nove) municípios estratégicos do estado (Figura 1). Atingimos a marca dos 259 cursos, somando 15.450 (quinze mil quatrocentas e cinquenta) vagas ofertadas no ano de 2022.

Avançamos nas ofertas de graduações, verticalizando os cursos nos eixos tecnológicos com maior aderência aos Arranjos Produtivos Locais (APL) de cada *campus*. São 12 licenciaturas, 11 bacharelados e 25 Cursos Superiores de Tecnologia - CSTs.

Ao longo dos anos, o IFRO também avançou nas ofertas de cursos na modalidade a distância. Aderimos às ofertas de cursos pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) em 05 (cinco) polos. As ofertas próprias também avançaram e atualmente são 03 (três) graduação ofertadas na modalidade.

Figura 1 - Evolução da distribuição territorial das unidades do IFRO



Fonte: IFRO (2013)

O processo de expansão e interiorização do IFRO se faz, também, pela criação e implantação de polos de apoio presencial da Educação a Distância (EaD) que, hoje, possibilitam ofertas em todos os municípios, através de parcerias com os outros entes

da administração pública (estado e municípios). Pela expansão das ofertas na modalidade EaD, o IFRO expande sua atuação para além das fronteiras do estado de Rondônia, mantendo parcerias com municípios do sudeste (MG), do Nordeste (PB e PE) e com o Departamento do Beni, na Bolívia. O Quadro 1 destaca os eventos essenciais para a expansão das unidades do IFRO.

Quadro 1 - Evolução temporal do IFRO

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 n° 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 n° 11.534, de 25 de outubro de 2007, com unidades em Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná e Vilhena. As escolas não foram implantadas.
2008	Autorização de funcionamento da Escola Técnica Federal de Rondônia Unidade de Ji-Paraná, por meio da Portaria n° 707, de 9 de junho de 2008.
	Autorização de funcionamento do *Campus* Ji-Paraná, por meio da Portaria n° 706, de 9 de junho de 2008, e do Campus Colorado do Oeste pela Lei n° 11.892, de 29 de dezembro de 2008.
	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 *campi* Ariquemes, Colorado do Oeste, Ji-Paraná, Porto Velho e Vilhena.
2009	Início das aulas do *campus* Ji-Paraná e dos processos de expansão da rede do IFRO.
	Primeiro curso de Especialização *Lato Sensu* do IFRO, em Educação Profissional Integrada com a Educação Básica na Modalidade Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), turmas em Colorado do Oeste e Ji-Paraná.
	Autorização de funcionamento do *Campus* Ariquemes, por meio da Portaria n° 4, de 6 de janeiro de 2009 (alterada pela Portaria n° 331, de 24 de abril de 2013).
2010	Início das atividades dos *Campi* Ariquemes, *Campus* Avançado Cacoal, Porto Velho Calama e Vilhena, respectivamente autorizados pela Portaria n° 1.366, de 6 de dezembro de 2010, e pela Portaria n° 1.170, de 21 de setembro de 2010.
	Autorização do funcionamento do *Campus* Avançado Cacoal, por meio da Portaria n° 1.366, de 6 de dezembro de 2010; *Campus* Avançado Porto Velho Zona Norte, por meio da Portaria n° 1.366, de 6 de dezembro de 2010; e *Campus* Vilhena, por meio da Portaria n° 1.170, de 21 de setembro de 2010.

ANO	ACONTECIMENTO
	Ainda no primeiro semestre de 2010 passa a ser ofertado o curso de graduação em Química (licenciatura) no *Campus* Ji-Paraná.
2011	Início das atividades do *Campus* Avançado Porto Velho Zona Norte. Início da oferta dos Cursos na modalidade de Educação a Distância, em 22 (vinte e dois) polos: Técnico em Meio Ambiente; Técnico em Eventos; Técnico em Logística; Técnico em Segurança do Trabalho e Técnico em Reabilitação de Dependentes Químicos.
	Início das atividades do *Campus* Avançado de Porto Velho. Início da oferta de Cursos Técnicos a Distância em Parceria com o IFPR, em 09 (nove) polos do Estado de Rondônia, com os seguintes cursos: Meio Ambiente, Logística, Segurança do Trabalho, Eventos e Reabilitação de Dependentes Químicos.
	Início da primeira turma de Engenharia do IFRO (curso de Engenharia Agronômica em Colorado do Oeste).
2012	Ocorre, em 28 de setembro, a primeira audiência pública do IFRO em Cacoal para apresentação dos dados da pesquisa de atividades econômicas regionais.
	A Câmara de Vereadores de Guajará-Mirim aprovou 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.
2013	Início da oferta de cursos pelo *Campus* 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 *Campus* Avançado de Porto Velho para *Campus* Porto Velho Zona Norte. (Portaria n° 331, de 23 de abril de 2013). Abertura de 16 novos polos de EaD, totalizando 25 polos de EaD no Estado.
	Início, em janeiro, das obras do novo *Campus* Guajará-Mirim, através da Ordem de Serviço n° 17, de 20 de dezembro de 2012.
	Autorização de funcionamento dos *Campi* Ariquemes (Portaria n° 4 de 6 de janeiro de 2009 e Portaria n° 331 de 24 de abril de 2013), e Porto Velho Calama (Portaria n° 330 de 24 de abril de 2013); Mudança de categoria de *Campus* Avançado Cacoal para *Campus* Cacoal (Portaria n° 330 de 24 de abril de 2013).
2014	Acordo de Cooperação Acadêmica com a *Universidad Nacional de Colombia* (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.
	Primeira consulta à comunidade do IFRO para eleição do cargo de Reitor do IFRO. Neste ano também foram escolhidos os Diretores-Gerais dos *Campi* de Colorado do Oeste e Ji-Paraná.
2015	Protocolo de Intenções assinado com os Institutos Politécnicos de Bragança (IPB) e do Porto (IPP) em Portugal, com realização de mobilidade estudantil e estágios.
	Mudança do *Campus* Porto Velho Calama para a sede definitiva.
2016	Ato autorizativo dos *Campi* 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.
	Firmado, em agosto, Termo de Cooperação com a Universidade Autônoma de Beni,

ANO	ACONTECIMENTO
	que possibilitará o intercâmbio de servidores e estudantes para o desenvolvimento conjunto de ações de ensino, pesquisa e extensão.
2017	Realização da cerimônia de inauguração da primeira etapa do *Campus* Avançado Jaru no dia 12 de maio de 2017.
	Início dos cursos de Engenharia de Controle e Automação (Porto Velho Calama), Arquitetura e Urbanismo (Vilhena), Licenciatura em Ciências (Guajará-Mirim), e Zootecnia (Cacoal e Colorado do Oeste).
2018	Implementação do PDI 2018-2022 e do modelo de gestão estratégica do IFRO; Autorização de funcionamento do *Campus* Avançado São Miguel do Guaporé; Ato de recredenciamento Institucional emitido, Portaria de Recredenciamento nº 267/2018; Credenciamento do IFRO para ofertas EaD (Ensino superior e pós *stricto sensu*); Início da oferta de cursos do programa de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado profissional em Educação Profissional.
2019	Início da oferta dos cursos de Medicina Veterinária dos *Campi* Cacoal e Colorado do Oeste.
2020	Início da oferta do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT.
2022	Revisão da Estratégia Institucional; Elaboração do novo PDI (2023-2027); Entrega do Relatório Final do Diagnóstico para implantação do *Campus* São Miguel do Guaporé.

Fonte: IFRO (2023)

1.2 Aspectos da composição da força de trabalho do IFRO

A força de trabalho do IFRO está composta por 1.200 (mil duzentos) servidores, sendo, 642 (seiscentos e quarenta e dois) docentes e 558 (quinhentos e cinquenta e oito) TAEs (Quadro 2).

Quadro 2 - Composição da força de trabalho do IFRO

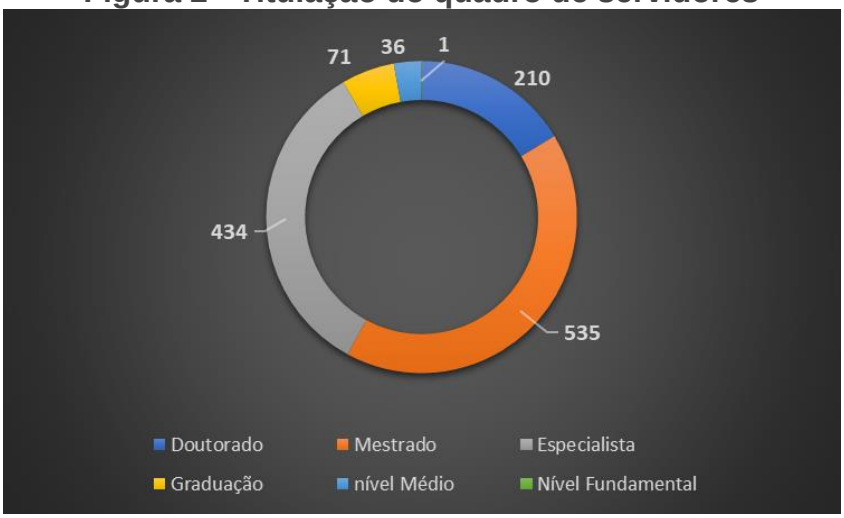
SITUAÇÃO	MASCULINO	FEMININO	TOTAL
ATIVO EM OUTRO ÓRGÃO	4	7	11
ATIVO PERMANENTE	625	575	1200
COLAB PCCTAE E MAGIS	2	2	4
CONT. PROF. SUBSTITUTO	41	47	88

EXERC. 7 ART. 93 8112	12	8	20
EXERCÍCIO PROVISÓRIO	2	2	4

Fonte: SUAP, 2023

Como resultado dos programas de qualificação (Figura 3), a força de trabalho alcançou os índices de titulação respectivos IQC (TAE) = 3,04 e ITCD = 4,1.

Figura 2 - Titulação do quadro de servidores



Fonte: SUAP, 2023

2 METODOLOGIA APLICADA

2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

A modernização administrativa das organizações está associada, entre outros fatores, ao amadurecimento institucional, aos cenários econômicos regional e nacional, às demandas sociais e ambientais e ao mundo do trabalho. Tais variáveis conduzem os processos de ajustamento da gestão administrativa das instituições públicas quanto à transparência de suas ações e à geração de resultados que sejam dotados de *valor público*. Cada vez mais se busca preencher as lacunas entre as demandas da sociedade e os resultados que as organizações públicas podem oferecer. Assim, quanto mais se busca equilibrar as práticas de gestão estratégica à criação e consolidação de uma cultura organizacional voltada para a busca de

resultados, aliados a uma boa comunicação institucional, menores serão as distâncias entre o que a sociedade deseja e o que a organização entrega como solução.

São muitos e são conhecidos os modelos, ferramentas e metodologias que visam a mitigar a problemática enfrentada pelas instituições, especialmente as públicas. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização institucional, 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 e necessitar de um extenso período para a consolidação de uma cultura organizacional assentada sobre o planejamento estratégico. A morosidade na entrega de resultados palpáveis e, em certa medida, dificuldades na fluidez da comunicação institucional 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? ou, como alinhar e equilibrar o planejamento estratégico ao cotidiano de gestões altamente afetadas pelas contingências do dia a dia da instituição?

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). A mesma busca impactar o ambiente gerencial da organização, focalizando 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 a desacomodação das pessoas. O que se pretende é transformar a forma 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 integração das pessoas. Ela não deve ser encarada como processo auxiliar da gestão, mas 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 a assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma sistêmica e consistente.

RESPONSABILIZAÇÃO: A responsabilização pela implementação do processo de gestão estratégica e pelos resultados planejados deve ser coletiva, tendo, cada membro, participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem, desenvolvido simultaneamente por todas as partes envolvidas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente, para 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 pró-ativo, 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 sua função gerencial, o planejamento eficaz está voltado à obtenção dos resultados esperados. Para efeitos didáticos, consideram-se os seguintes princípios como fundamentais no planejamento:

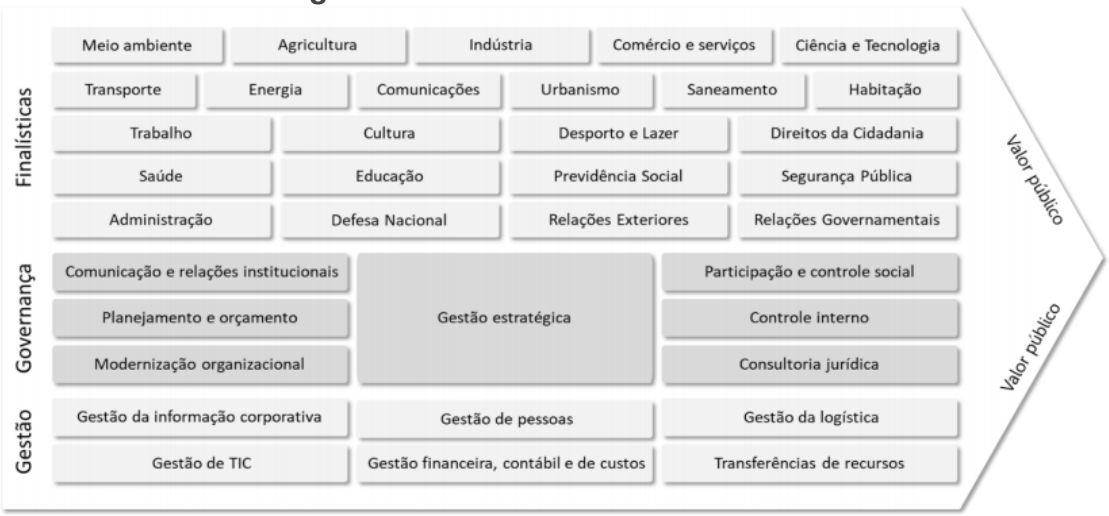
O planejamento **deve:**

a) **visar** aos objetivos da organização em que ele é realizado;
b) **obedecer ao princípio da precedência:** o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle;
c) **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;
d) **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).

2.3 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos). A forma como as atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas determina os custos e afeta os resultados da organização.

Figura 3 - Modelo de cadeia de valor



Fonte: BRASIL (2020, p. 17)

A decomposição da cadeia de valor em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio (Figura 4). Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas.

Já a diferenciação entre as atividades primárias (macroprocessos finalísticos) e de suporte (macroprocessos de gerência e apoio) permite estabelecer relações de causa e efeito mais precisas entre os processos executados cotidianamente na organização e os objetivos definidos em seu mapa estratégico.

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

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da *Harvard Business School*. Bastante usado em organizações do setor privado e do setor público, o BSC é fundamentado em cinco princípios gerenciais: traduzir os referenciais estratégicos em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia numa preocupação de todos; converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (BRASIL, 2020).

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 fazer uma clara distinção entre os temas operacionais e os estratégicos (Figura 5).

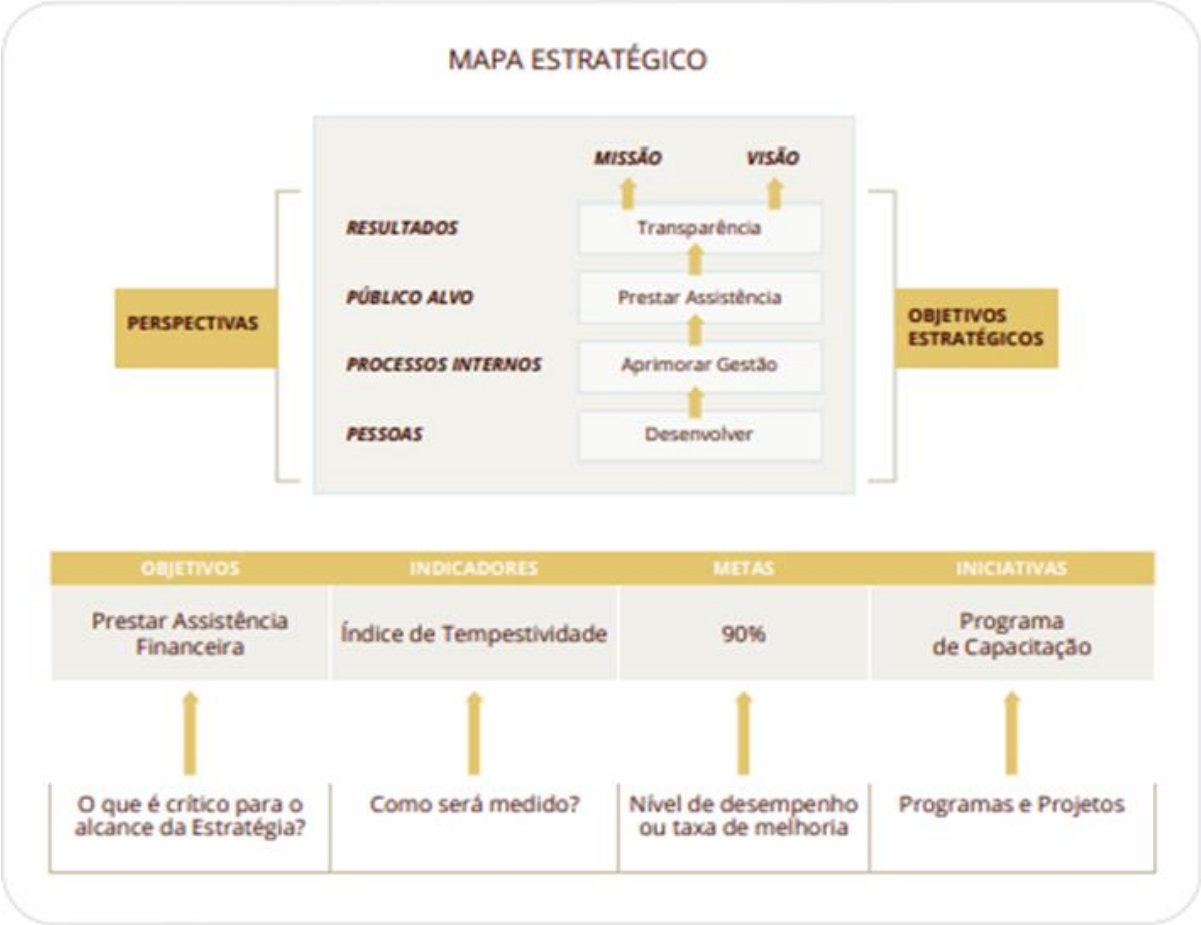
O BSC faz o balanceamento de um conjunto de medidas estratégicas que traduzem o entendimento da organização para os verdadeiros resultados institucionais. Portanto, a necessidade de escolhas de índices mínimos, suficientes para direcionar a instituição no rumo certo, é um fator crítico para seu sucesso.

O princípio do *Balanced Scorecard* (BSC) consiste 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 com metas e orçamentos;
- identificar e alinhar iniciativas, programas de investimento e ações estratégicas;
- realizar revisões periódicas e sistemáticas;
- aperfeiçoar a estratégia;
- desenvolver o aprendizado estratégico.

Figura 4 - Exemplo de conceitos do *Balanced Scorecard*



Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil (2014), adaptado IFRO 2022

O BSC tem por essência 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 as mesmas ações olhando para os mesmos objetivos, isto é o alinhamento estratégico.

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

3 O PLANO DE CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO IFRO 2023-2027

O Plano Estratégico do IFRO, apresentado para o período 2023-2027 visa a consolidar a estratégia institucional adotada no PDI de 2018. Entendemos que a construção e consolidação de uma cultura institucional baseada no planejamento, exige envolvimento de toda a instituição e, especialmente da alta gestão, uma compreensão aprofundada dos limites e das possibilidades deste processo.

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 revisão da estratégia estruturou-se em etapas, as quais passam a ser descritas a seguir.

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

Consolidar o planejamento estratégico ao ponto de ser percebido como cultura institucional é trabalho de longo prazo. A consolidação dessa cultura requer organização de etapas a serem atingidas ao longo de dado período. O IFRO está trilhando este caminho desde 2018, quando instituiu o modelo de planejamento estratégico como ferramenta para nortear a sua ação institucional.

Ao longo dos últimos 05 anos, portanto, a instituição envidou esforços para implementar a estratégia institucional, experimentando sucessos e insucessos, num processo normal de mudança de comportamento e criação de cultura. Esse processo de avanços e estagnação foi fundamental para que se compreendesse os limites institucionais para a evolução do conhecimento de todos sobre a instituição e sobre as conquistas a serem alcançadas no decorrer do trabalho.

Percebeu-se que, ao longo do tempo, houve dificuldades para a implementação e consolidação de alguns instrumentos e procedimentos referentes ao Planejamento

Estratégico e, avaliou-se que para o próximo período, os cuidados e atenções deverão ser voltados para:

a) A comunicação da estratégia para toda a comunidade do IFRO
b) A formação continuada de gestores com foco no planejamento estratégico
c) A revisão de procedimentos e fluxos
d) O compartilhamento de responsabilidades sobre a execução da estratégia com as unidades institucionais.

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). Neste particular, um processo de formação continuada deve ser estruturado e aplicado, especialmente, aos gestores, mas também a toda comunidade de servidores visto que, todos possuem envolvimento na construção da cultura institucional.

As capacitações são um diferencial para quem pretende implementar, com sucesso, um modelo de gestão estratégica. No IFRO não é diferente, a cada etapa do processo de implementação do Planejamento Estratégico deve ser realizada uma capacitação às equipes de desenvolvimento para que sejam estabelecidos os alinhamentos e consolidação dos entendimentos acerca da estratégia institucional.

Procedimentos administrativos e de gestão também devem ser continuamente avaliados e ajustados em seus fluxos, de modo a promover a conformidade, a integridade, e o aperfeiçoamento da governança institucional. Parte desses procedimentos devem ser tratados como projetos estratégicos com escopo definido conforme a natureza e a abrangência temática.

Todo o processo de revisão da estratégia contemplou as seguintes atividades de levantamento de informações:

- REVISÃO DOCUMENTAL: revisão dos principais documentos relacionados ao Instituto, análise e revisão das metas institucionais à luz dos relatórios de acompanhamento, a Síntese Informativa dos Municípios do Estado de Rondônia, os relatórios dos Planos Anuais de Trabalho referentes ao período 2018-2022, os relatórios de cumprimento das ofertas de cursos e vagas, os dados referentes ao

cumprimento do catálogo de obras e infraestruturas, os relatórios de cumprimento dos projetos estratégicos planejados para o período 2018-2022, os dados referentes ao cumprimento dos indicadores institucionais e da rede, a partir da plataforma nilo peçanha, entre outros.

- A ANÁLISE da documentação precedeu todo o processo de organização dos trabalhos envolvendo a comunidade do IFRO e foram de fundamental importância para que a comunidade pudesse estar ciente dos esforços institucionais anteriores ligados ao tema “planejamento”;
- VISÃO DAS LIDERANÇAS: Captar a percepção das lideranças acerca da instituição é fundamental para uma boa análise situacional do “onde estamos” e “para onde vamos”. É nesse momento que se observa o grau de maturidade institucional acerca dos avanços e dos processos internos a partir dos quais se desenha a estratégia a ser adotada. É, também, neste momento, que se delineiam os alinhamentos individuais e coletivos da gestão, buscando construir a convergência na proposta de futuro para a instituição e possibilitando a dedução de bons posicionamentos estratégicos.
- Para construir este arcabouço, foram, então, realizados fóruns temáticos específicos onde abordamos temáticas como: a razão de ser; Visão de Futuro; Resultados Institucionais; A identidade institucional; Os processos finalísticos e de apoio; Gestão de Pessoas; Infraestrutura e Tecnologia; Orçamento; relação com a sociedade.
- A REVISÃO do Planejamento Estratégico do IFRO reflete o modo participativo, contemplando o maior volume de opiniões e contribuições relevantes para a estratégia da instituição, num quadro pré-estabelecido e com perspectiva de continuidade do processo de construção da cultura institucional do planejamento estratégico, desenhado e validado em 2018, pela comunidade do institucional. Para a revisão do Plano Estratégico no IFRO, desde o início da formulação do projeto de elaboração do PDI, estabeleceu-se que a estratégia institucional deve ser mantida com ajustes pontuais no conteúdo e com redesenho na forma de sua execução e no acompanhamento da execução.
- ANÁLISE ESTRATÉGICA: A análise estratégica visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional nas perspectivas dos ambientes

externo e interno e 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 possibilitam a formulação de uma estratégia.

- Na elaboração da estratégia do IFRO, em 2018, foram realizados 2 (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 permite uma maior profundidade sobre os fatores externos, analisando de forma específica alguns fatores – Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.
- **No processo de revisão** dessa estratégia para o período 2023-2027, compreendemos que as ferramentas permanecem sendo as mais adequadas para a visualização dos cenários em que o IFRO se encontra e no qual está inserido. Assim, optamos por aplicá-las de modo mais flexível e adaptado, a partir da captura da percepção de gestores e servidores acerca dos cenários interno e externo, das forças e fraquezas institucionais em momentos dialógicos ao longo dos fóruns temáticos, dos fóruns de planejamento e das reuniões realizadas .
- Em complemento, considerando que o processo de consolidação do planejamento estratégico é contínuo, o IFRO realizará, periódicamente, rodadas de discussões e análises de cenários junto à gestão, com o fito de alcançar maior assertividade nas decisões estratégicas.
- FÓRUNS TEMÁTICOS: Os fóruns temáticos foram momentos preparados para que fossem realizadas discussões acerca de temas específicos de interesse institucional. A abordagem por temas possibilitou que aos gestores e à comunidade

do IFRO realizar análises situacionais e de cenários, aprofundar os conhecimentos e entendimento acerca dos assuntos estratégicos para a instituição e formular propostas de ajustes na estratégia institucional para o próximo período.

- FÓRUNS DE PLANEJAMENTO: os Fóruns de Planejamento são eventos onde a comunidade acadêmica e a sociedade civil organizadas são convidadas pela instituição para que apresentem suas propostas para 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 11 (onze) eventos, com o intuito de ouvir a comunidade da Reitoria e todos os campi e sua comunidade interna e externa.

- Conforme explicitado, verificou-se fragilidades quanto à comunicação interna, quanto a capacitação dos gestores e servidores para atuar nos processos que envolvem a consolidação da estratégia; a revisão de procedimentos e fluxos e o compartilhamento de responsabilidades sobre a execução da estratégia com as unidades institucionais. Assim, essas temáticas deverão constituir-se em pontos de atenção no processo de implementação do presente PDI.

3.2 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFRO

Os referenciais estratégicos do Instituto foram construídos e validados pela comunidade quando do estabelecimento da primeira versão do Plano Estratégico institucional em 2018.

Atendendo o que estabelecem os arts. 4º e 5º da IN 24/2020, em 2023, realizamos a revisão do documento ajustando-o à realidade do presente. O documento deverá ser devidamente revisado e ajustado, conforme o que estabelece a referida Instrução Normativa.

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).

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 busca alinhar ao seu sistema de valores, os aspectos filosóficos que orientam a sua atuação em cada área, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos. 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 exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento. É o “porquê” que justifica 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, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

Saber para onde vamos é crucial para estabelecer com clareza onde 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 possuem da organização. Deve,

necessariamente, focalizar 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 cada pessoa que atua na mesma direção, que deve ser escolhida pelas lideranças do Instituto.

Como se trata de uma organização com espírito fortemente democrático e participativo, a escolha dos rumos, feita pelas lideranças, é sempre validada pela comunidade.

> "Consolidar a atuação institucional, sendo reconhecida 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 demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças que estruturam a instituição e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico.

Os valores são norteadores da gestão estratégica. A missão justifica para onde se está indo e os valores apontam os comportamentos que levarão até lá, eles promovem a orientação da atitude dos servidores e influenciam seu comportamento no dia a dia da organização, inspirando a execução das tarefas.

Nas atividades de revisão e validação dos referenciais estratégicos, foram sugeridos valores que personificam quem somos, quem sempre fomos e no que acreditamos, de forma a proporcionar maior representatividade e também o sentimento de pertencimento a todos os membros e servidores. Notamos que ao longo do período de execução do Plano Estratégico o IFRO atuou muito fortemente no tema da inclusão, em todos os âmbitos e processos institucionais, de modo que este tema foi incluído como um valor essencial da nossa organização, sendo os valores preexistentes, mantidos.

Assim, foram definidos que o IFRO vai atuar guiado pelos seguintes valores para o IFRO:

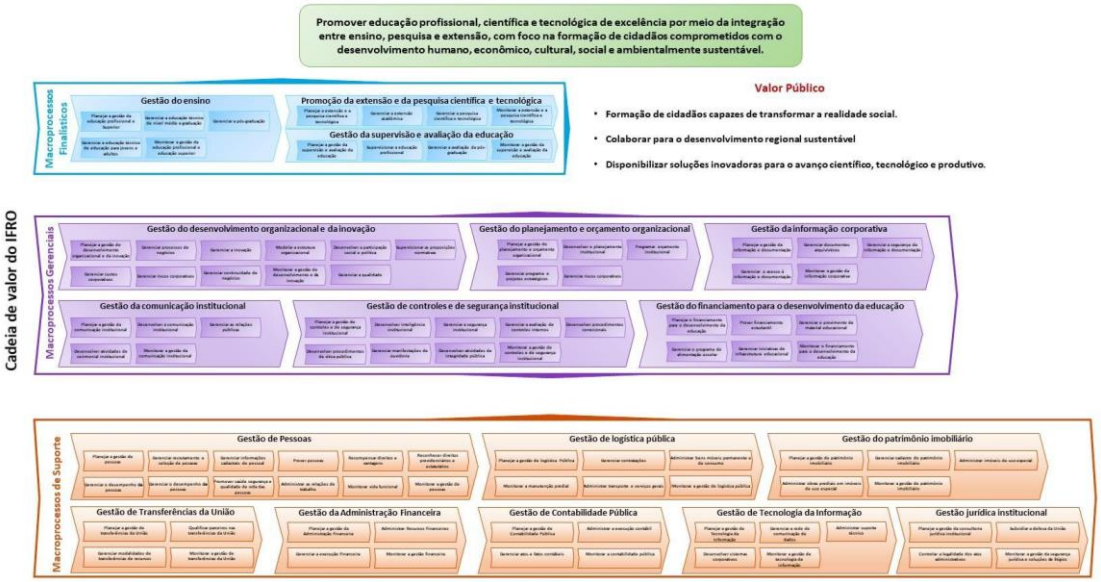
"Ética | Transparência | Comprometimento | Equidade | Democracia | Respeito | Efetividade e Inclusão."

3.3 A CADEIA DE VALOR DO IFRO

A Cadeia de Valor é um dos elementos mínimos obrigatórios do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2020B). A declaração da cadeia de valor ajuda as organizações a compreenderem seus objetivos, priorizarem processos, realizarem o planejamento estratégico e ajustarem suas estruturas organizacionais. Em síntese, é o primeiro passo para um órgão planejar e qualificar sua gestão (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2023).

Este instrumento reúne o diagnóstico do ambiente interno e externo dos processos e análise dos normativos constitutivos do IFRO, por meio de um diagrama que descreve todos os seus macroprocessos e respectivos processos (figura 6).

Figura 5 - Cadeia de valor do IFRO 2023-2027



Fonte: IFRO (2023) Disponível em https://docs.google.com/presentation/d/1EdHV5yul8KxyOUbEz-2matN2lf4kztRA/edit?usp=sharing&ouid=110876522919306168019&rtpof=true&sd=true

3.4 O MAPA ESTRATÉGICO DO IFRO

O mapa estratégico é o instrumento Balanced Scorecard que visa traduzir o caminho (estratégia) para realizar a missão (razão de ser) e se alcançar a visão do futuro (principal objetivo de longo prazo) . 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 Estratégico é a consolidação visual que agrega os referenciais estratégicos, as dimensões e os objetivos institucionais. A implantação da estratégia exige alinhamento e compromisso de todos os componentes da organização com o referencial estratégico organizacional. Para promover e 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 conduzam ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

O mapa é uma ferramenta de simplificação conceitual que materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para transformar essa visão em realidade, norteada pela missão e pelos valores. Através 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.

No processo de revisão da estratégia, realizamos ampla discussão junto à alta gestão, gestores intermediários na reitoria e as gestões dos campi, buscando, a partir da avaliação dos resultados alcançados e dos cenários externo e interno da organização, verificar quais objetivos permanecem vitais à organização e quais objetivos deveriam ser reconstruídos ou substituídos na construção do mapa.

Os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, 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.

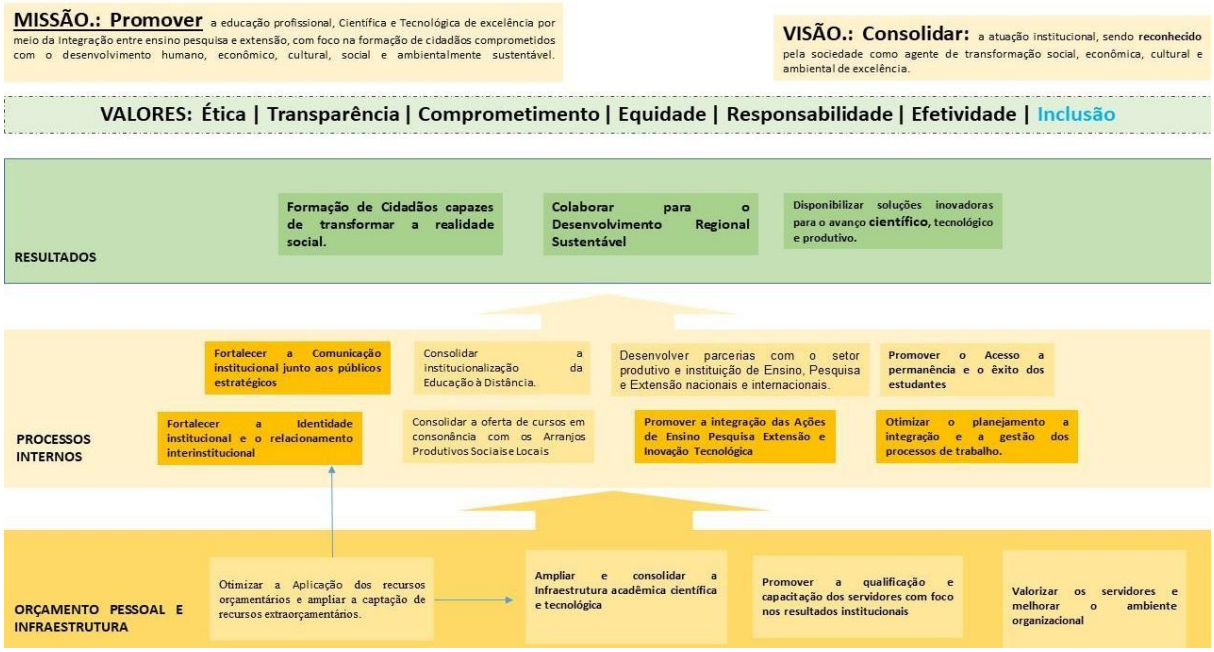
É recomendado que os seguintes componentes sejam apresentados no Mapa Estratégico:

- 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, demonstra a tradução da estratégia em perspectivas, logicamente encadeadas em relação de causa e efeito - Orçamento, Infraestrutura e Pessoal - Processos Internos - Resultados ação.

Figura 6 - Mapa Estratégico do IFRO 2023-2027



Fonte: IFRO (2023) Disponível em **https://docs.google.com/document/d/1nIQP3gAw5tUG-3AKcxWujeLQez1xgKIe/edit**

4 O PAINEL DE GESTÃO DO IFRO

Os indicadores de desempenho têm o propósito de atestar 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 estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. O espírito dos indicadores de desempenho é 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 comunique 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 uma determinada área da organização, mensurada por um indicador. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

Os Indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”, pois permitem que a organização mensure seu desempenho e que comunique-os aos gestores e as equipes 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 para orientar a execução da estratégia institucional e do próprio PDI, compõem o painel de indicadores e serão acompanhados pelas áreas e pelos setores responsáveis, conforme o quadro a seguir.

4.1 PAINEL DE INDICADORES DO IFRO

Quadro 3 - Painel de indicadores do IFRO

Dimensões/ Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	METAS
Orçamento, Pessoas e Infraestrutura	Otimizar a Aplicação dos recursos orçamentários e ampliar a captação de recursos extraorçamentários (01)	Índice de execução orçamentária por área finalística	100%
		Percentual de recursos extra orçamentário captado em relação à LOA (capital e custeio)	Definir após a 1ª RAE
		% de captação em P&D&I. (Pesquisa&Desenvolvimento & Inovação)	Definir após a 1ª RAE
		% do orçamento(LOA) aplicado à ações institucionais de apoio.	Definir após a 1ª RAE
	Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica científica e tecnológica (02)	Índice de consolidação de infraestrutura física*	(=/>)60%
		Taxa de disponibilidade de serviço de TIC	(=/>)97%
	Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional (03)	Índice de Clima Organizacional	Definir metodologia após 1ª RAE
	Promover a qualificação e capacitação dos servidores com foco nos resultados institucionais (04)	Índice de capacitação do quadro de servidores	>4,0
		índice de execução do PDP	>/=80%
Processos Internos	Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional (05)	Índice de conhecimento da imagem institucional	Definir após o 1º ano de execução
		Somatório de ações interinstitucionais realizadas	Definir após o 1º ano de execução
	Otimizar o planejamento a integração e a gestão dos processos de trabalho (06)	índice de execução do planejamento setorial	100%
		índice de processos de trabalho	100%

		padronizados	
	Fortalecer a Comunicação institucional junto aos públicos estratégicos (07)	Índice de esforço de comunicação interna e externa	Definir após 1º ano de execução
	Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão nacionais e internacionais (08)	Número de parcerias firmadas	(=/>) 50
		Quantidade de acordos e contratos de transferência de tecnologia e/ou know-how para a sociedade (NACTT)	Definir após 1ª RAE
	Promover o Acesso a permanência e o êxito dos estudantes (09)	Porcentagem de alunos e alunas provenientes das ações afirmativas da Instituição envolvidos em projetos de pesquisa (% NTAFPP)	(=/>) 50%
		percentual de vagas reservadas a ações afirmativas	(=/>) 50%
		Índice de êxito	(=/>) 60%
		Índice de Evasão	<15%
		Índice de Retenção	<10%
		% de custeio dedicado às ações de assistência estudantil	Definir após a 1ª RAE
	Promover a integração das Ações de Ensino Pesquisa Extensão e Inovação Tecnológica (10)	Índice de Desempenho em Atividades de Extensão dos Campi (IDC)	Definir após a 1ª RAE
		Número de projetos integradores	(=/>)400
	Consolidar a oferta de cursos em consonância com os Arranjos Produtivos Sociais e Locais (11)	Taxa de cursos voltados aos arranjos produtivos, culturais e sociais locais	(=/>) 85%
	Consolidar a	Índice de Oferta de Cursos na	(=/>)0,5

	institucionalização da Educação a Distância no Instituto (12)	modalidade EAD**	
		% de Integralização de cursos na modalidade EaD	100%
Resultados	Disponibilizar Soluções Inovadoras para o avanço científico tecnológico e produtivo (13)	Volume de soluções inovadoras desenvolvidas	30
		Volume de soluções inovadores transferidas	70%
		Percentual de ativos de propriedade intelectual licenciados ou transferidos em relação à totalidade dos produtos tecnológicos que resultaram em ativos de propriedade intelectual (% APILT)	Definir após a 1ª RAE
		Quantidade de produtos tecnológicos resultantes em ativos de propriedade intelectual (TPTPI)	Definir após a 1ª RAE
	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social (14)	Evolução das Matrículas Equivalentes	(=/>) 77.000
		Eficiência acadêmica	(=/>)65%
		Quantidade de pessoas atendidas pelas ações de extensão	20% da população do estado
		Porcentagem de alunos e alunas da instituição envolvidos em projetos de pesquisa (% NAP)	Definir após 1ª RAE
	Colaborar para o Desenvolvimento Regional Sustentável (15)	Porcentagem de projetos de pesquisa aplicada (%PPA)	(=/>)60%
		Porcentagem de servidores desenvolvendo projetos de pesquisa (% NS)	(=/>)30%
		Percentual de investimento realizado em pesquisa, pós-graduação e inovação, oriundo de capital e custeio em relação ao orçamento total de capital e custeio da Instituição (% TAFPPI).	A definir após a 1ª RAE
		% de ações de extensão destinadas aos públicos vulneráveis	Definir após o 1º ano de execução
		(*) Definir "enxoval" padrão mínimo por unidade (a partir de 2024)	

		** Manter a característica de IF presencial com ofertas EaD consolidadas	

Fonte: IFRO (2023)

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

- Estabelecer e comunicar o nível esperado de esforço e desempenho das áreas da 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 as metas foram estabelecidas, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a organização precisa empenhar.

As metas foram fixadas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores. Aquelas que não possuem esse lastro de dados e informações serão fixadas após determinado período de tempo observando a variação do resultado do desempenho institucional.

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 organizacional.

As metas estratégicas do IFRO para o período 2023-2027 foram definidas com base no conhecimento da trajetória institucional de alcance/cumprimento das metas traçadas para o período imediatamente anterior (2018-2022), após análise do cenário de cada unidade, considerando as forças e fraquezas, especialmente nas áreas finalísticas.

As metas estabelecidas para as áreas finalísticas devem ser tratadas individualmente por cada *campus,* dentro das suas capacidades de esforço e conforme o histórico do seu desempenho.

Em referência às metas da área do ensino (Eficiência Acadêmica, Evasão, retenção, conclusão e evolução de cursos e vagas ofertadas), foram fixadas considerando os resultados da PNP (2017-2022)

As metas para os indicadores da pesquisa e da extensão, estabelecidas pela Portaria 299/2022, foram tratadas em âmbito geral na instituição, visto que ainda carecem de alinhamentos acerca do modelo de execução das ações que promovem as variáveis definidas para os indicadores, no âmbito dos *campi*.

4.2. 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 a função 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 e, neste processo de revisão da Estratégia institucional e do PDI, convencionou-se que os projetos estratégicos devem ser alinhados às necessidades institucionais e sua elaboração deverá obedecer aos processos a seguir:

O modelo de elaboração dos projetos se baseia nos seguintes processos:

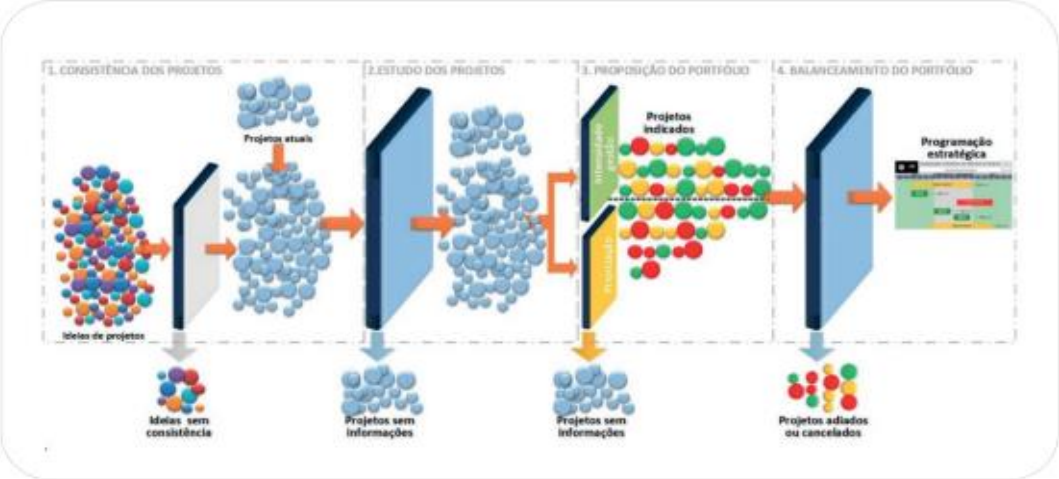
- AVALIAÇÃO PRELIMINAR: diz respeito à análise quanto à pertinência, clareza e capacidade de execução. Devem ser feitos estudos sobre a exequibilidade dos projetos verificando a adequação da técnica, dos custos, da qualidade, da segurança e da legalidade. E estudos de custo-benefício considerando os benefícios tangíveis e intangíveis e 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 claro 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 dispôs 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, em estreito acordo com as áreas envolvidas, concentre-se na pré-análise da Diretoria de Planejamento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e referendada pelo Colégio de Dirigentes do IFRO, para melhor adequação e construção da proposta orçamentária.

Figura 7 - Alinhamento do Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil ao modelo conceitual de Kerzner



Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil (2014)

4.3. PORTFÓLIO DE PROJETOS DO IFRO

Quadro 4 - Portfólio de projetos do IFRO

PROJETO	OBJETIVO DO PROJETO
Fortalecimento e Modernização da Gestão	otimizar o planejamento e a integração na gestão dos processos de trabalho
Gestão por Competências	otimizar os recursos e a gestão do trabalho no IFRO
Programa de Saúde e Qualidade de vida do Servidor	**valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional**
IFRO para todos	Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica científica e tecnológica.
Planejar para Crescer	otimizar o planejamento e a integração na gestão dos processos de trabalho
Escritório de Projetos	otimizar o planejamento e a integração na gestão dos processos de trabalho
Formação Continuada	Promover a capacitação dos servidores com foco nos resultados institucionais

- necessário definir cronograma para a execução

O Portfólio de Projetos apresentado será constantemente discutido e revisado principalmente para a proposição de novos projetos, sempre que se verificar novas oportunidades e necessidade da organização.

Definidos os instrumentos, 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.

5 O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

O Modelo de Gestão estabelece a forma pela qual serão tomadas as decisões sobre o monitoramento do planejamento estratégico. O modelo inclui o processo de gestão estratégica, as instâncias e atores envolvidos no monitoramento e nas avaliações e a estrutura do processo decisório. Sua implantação deve ser realizada em sintonia com a cultura e estrutura da organização. Sua consolidação faz parte de um processo que demanda tempo e persistência. 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 das seguintes formas e etapas:

Quadro 5 - Modelo de gestão do IFRO

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
Colégio de Dirigentes do IFRO	Reitor, Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Diretores de Campi	▪ Aprovar pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia; ▪ Convocar participantes da Reunião de Avaliação da Estratégia; ▪ Realizar a Reunião de Avaliação da Estratégia.	Monitora a execução e decide sobre questões estratégicas do IFRO. Define orientações e medidas para correção de rumos do Plano Estratégico.
PRODIN / Dir. Planejamento	Integrantes da Diretoria de Planejamento da PRODIN	▪ Consolidar informações dos indicadores e projetos estratégicos do IFRO; ▪ Consolidar informações das contribuições setoriais; ▪ Coordenar a realização da análise da estratégia do IFRO; ▪ Elaborar a pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia;	▪ Coordena a execução do PDI e o desenvolvimento do Plano Estratégico. ▪ Apoia o processo de análise das informações coletadas, subsidiando o Colégio de Dirigentes do IFRO de forma técnica. ▪ Apoia o processo de monitoramento e avaliação da estratégia do IFRO. Não tem função deliberativa.

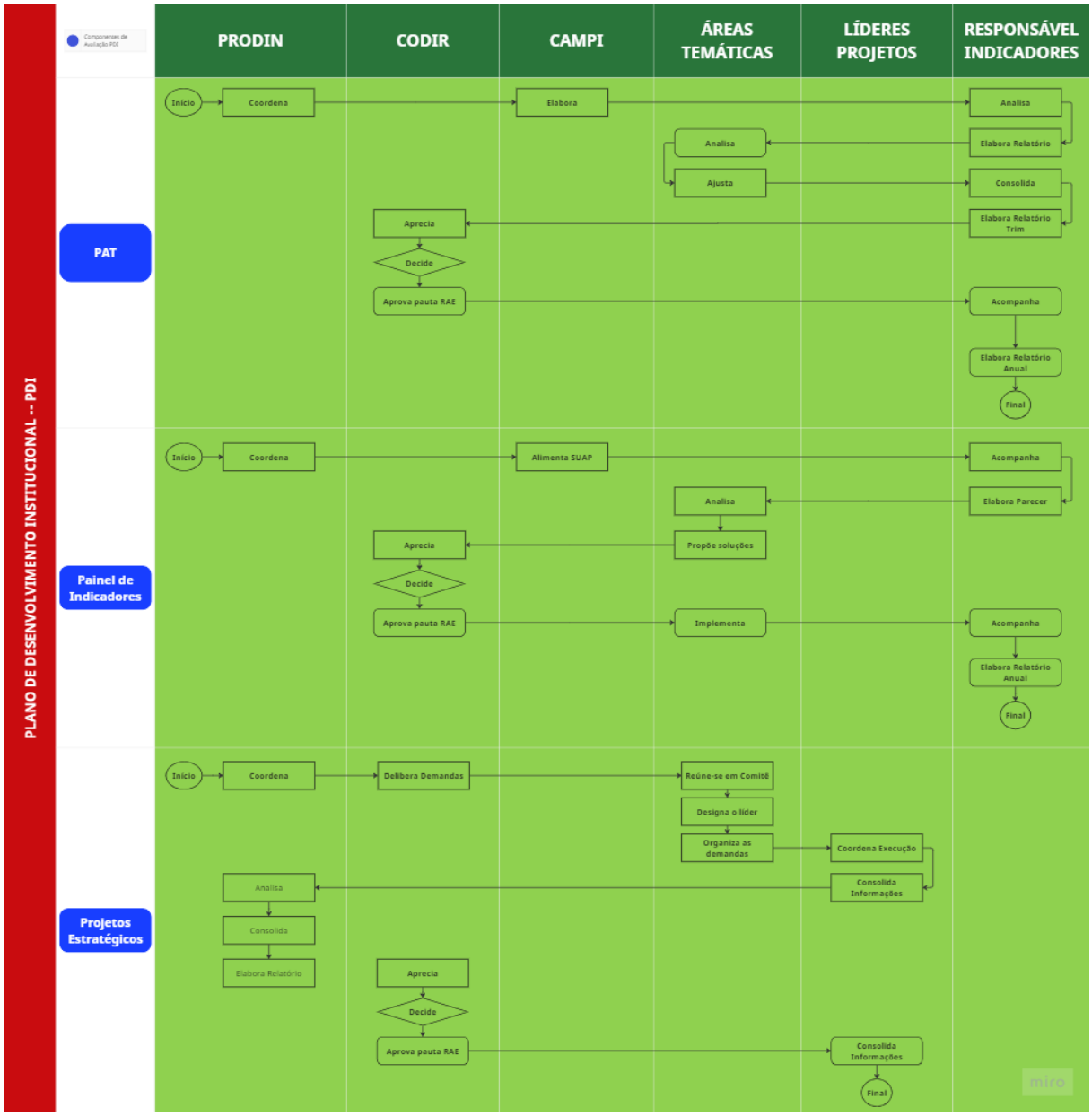
ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
		▪ Encaminhar a memória da Reunião de Avaliação da Estratégia; ▪ Coordenar a implementação dos encaminhamentos e deliberações da RAE.	
Áreas Temáticas*	As áreas envolvidas na Gestão Estratégica e no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) PROEN PROEX PROPESP PRODIN PROAD	▪ Analisar os resultados institucionais específicos da área ▪ Propor soluções sobre resultados obtidos aquém da meta definida. ▪ Elaborar planos / projetos e ações e submeter ao CODIR e a Gestão Institucional ou local. ▪ Reunir informações setoriais das ações do PDI e do PAT; ▪ Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE. ▪ Gerenciar os projetos estratégicos ▪ Designar os coordenadores dos projetos estratégicos	▪ Acompanha a execução dos dos planos atinentes a sua área, através de relatórios. ▪ Analisa as informações coletadas e os resultados alcançados da sua área; ▪ Apoia o processo de monitoramento e avaliação da estratégia do IFRO. ▪ Responsáveis pela execução das iniciativas definidas pelas áreas no PDI e no PAT. ▪ Sua função é orientativa e consultiva.
Líderes de Projeto	Pessoas indicadas durante a Oficina de Ideia de Projetos e ratificadas após aprovação do Portfólio de Projetos	▪ Planejar o projeto ▪ Mobilizar a equipe ▪ Consolidar informações do andamento do projeto; ▪ Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE.	▪ Responsável pela execução dos projetos estratégicos conforme planejado. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRO.
Responsável pelo Indicador	Servidores designados pelo líder da área/setor articulador de planejamento	▪ 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.

*São as áreas temáticas aquelas relacionadas com as perspectivas do mapa estratégico institucional, a saber: áreas finalísticas (o ensino, a pesquisa e a extensão), áreas de apoio (meio) e as áreas de suporte (infraestrutura, pessoal, orçamento e tecnologia).

- Cabe às áreas de suporte acompanhar, avaliar e propor o realinhamento, quando necessário, das ações referentes à execução orçamentária, ao catálogo de obras/infraestruturas, ao Plano de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC e aos Planos de Gestão do Desempenho - PGD, e outros que forem construídos ao longo da execução desse PDI.
- Cabe às áreas de apoio/meio, acompanhar e avaliar e propor o realinhamento, quando necessário, das ações referentes ao Plano de comunicação institucional, à Política de governança e gestão dos riscos e às Políticas de Gestão.
- Cabe às áreas finalísticas acompanhar e avaliar o Projeto Pedagógico Institucional - PPI, o Plano de Permanência e êxito, as Políticas de Assistência Estudantil, As Políticas de Pesquisa e Inovação, as políticas de extensão, aos programas de relacionamento com a sociedade e ao catálogo de cursos e vagas.

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

Figura 8 – Modelo de Gestão da Estratégia do IFRO



Fonte: IFRO (2023)

6. MECANISMOS DE MONITORAMENTO E GESTÃO DO PLANO

6.1. A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA - RAE

Uma Gestão da Estratégia eficiente começa com o reconhecimento de que não se trata de uma gestão de indicadores, mas sim de um processo de mudança. Desta forma, separar momentos para a reunião de análise das ações institucionais e preparar 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 apenas 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 na organização a cultura do aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, formular, 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 9 - Lógica de preparação e realização das reuniões de avaliação da estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil (2012)

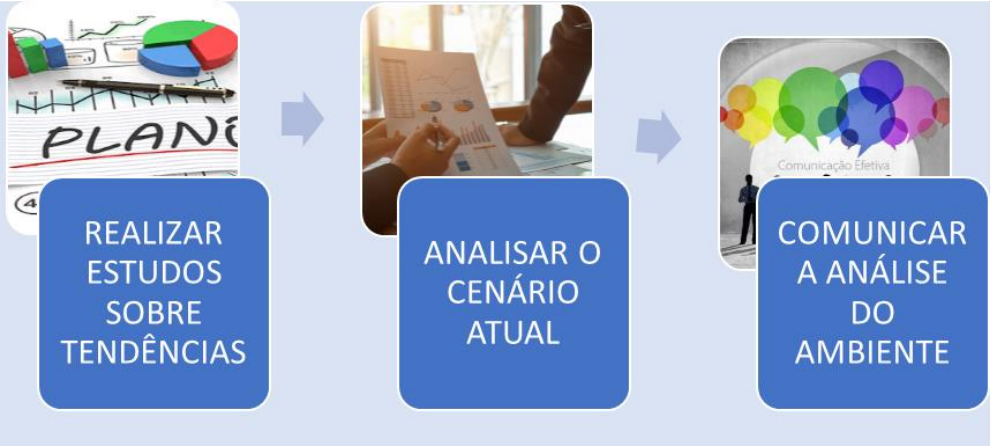
6.2. A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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 onde 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 relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), 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 10 - Atividades Necessárias – Ação: Conhecer o Ambiente Externo



Fonte: PRODIN/DPLAN 2022

- **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 11 – Atividades Necessárias – Ação: Monitorar os Indicadores Estratégicos

Fonte: PRODIN/DPLAN (2023)

- **Estabelecer as TRILHAS ESTRATÉGICAS:** o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste no trabalho de 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 12 - Atividades Necessárias - Ação: Estabelecer as Trilhas Estratégicas

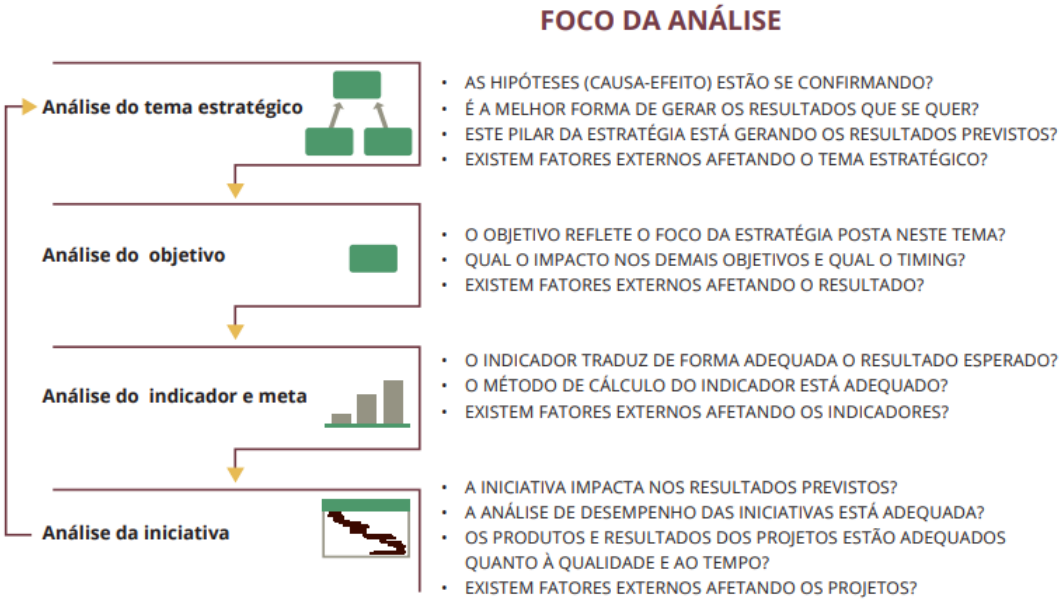
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil (2012)

- REALIZAR PRÉ-ANÁLISE ESTRATÉGICA: a pré-análise estratégica consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, definir a forma e a organização pela qual a organização 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) ou 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 o desempenho dos mesmos.

Neste momento também, é avaliado se houve ou não coleta do indicador, bem 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 está se realizando a sua análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto a qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.

Figura 13 - Atividades Necessárias - Ação: Realizar Pré-Análise Estratégica



Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil (2012)

6.3 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 conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para as fragilidades identificadas;
- Formalização das pendências, com elaboração de ata ou documento que reúna detalhes das decisões tomadas, de forma a garantir a boa comunicação aos responsáveis;
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

6.4 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 dos relatórios produzidos e realizadas as análises estratégicas e discutidas as diretrizes de realinhamento, quando necessário.

A esta fase envolve a apresentação de dados e informações referentes aos temas (indicadores/metas/projetos), em análise, de modo que os participantes entendam o que será tratado na reunião.

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.

Quadro 6 - Matriz de Análise Estratégica

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA			
	ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO	**MÉTODO (FORMA DE APURAÇÃO)**	**INTERVENÇÃO (QUALIDADE DA AÇÃO)**
TEMA ESTRATÉGICO	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?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	O OBJETIVO REFLETE O FOCO DA ESTRATÉGIA POSTO NESTE TEMA?	-	QUAL O IMPACTO NOS DEMAIS OBJETIVOS E QUAL O TIMING?
METAS	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?
INDICADORES	O INDICADOR TRADUZ DE FORMA ADEQUADA O RESULTADO ESPERADO?	O MÉTODO DE CÁLCULO DO INDICADOR ESTÁ ADEQUADO?	-

Fonte: Adaptado de STEINBEIS-SIBE do Brasil (2023)

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.

6.5 MATRIZ DE REALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA

Quadro 7 - Diretrizes de Realinhamento da Estratégia

TEMA ESTRATÉGICO	NOVOS TEMAS ESTRATÉGICOS (RE)ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOVOS OBJETIVOS AJUSTE DOS OBJETIVOS
METAS	NOVAS METAS AJUSTES NAS METAS

INDICADORES	NOVOS INDICADORES CORREÇÕES NOS INDICADORES
PROJETOS E ATIVIDADES	NOVA CARTEIRA DE PROJETOS CORREÇÕES DE RUMOS NOS PROJETOS PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES DOS PROBLEMAS

Fonte: Adaptado de STEINBEIS-SIBE do Brasil (2023)

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

6.6 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.

6.7 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.

A frequência das Reuniões de Avaliação da Estratégia serão fixadas conforme a periodicidade de análise dos indicadores de resultados, considerando a frequência trimestral.

6.8 TEMÁTICAS DE AVALIAÇÃO INTEGRADA

Conforme descrito, o Plano de Desenvolvimento Institucional é uma das principais ferramentas da gestão institucional. Como tal, é um documento que agrega as políticas, os programas, os projetos, os objetivos e as metas institucionais.

Monitorar esse extenso conjunto de elementos exige que a instituição elabore e aplique um programa de avaliação que seja integrado e sistemático e que possibilite à gestão, uma percepção sistêmica da evolução da execução do Plano para eventuais ajustes e correções de rotas. Em complemento, é necessário que a avaliação institucional possibilite a apropriação do seu conteúdo por todos os sujeitos da Instituição e que contemple os principais processos planejados em cada área da instituição.

Para acompanhar e avaliar a execução deste PDI e monitorar os resultados institucionais, o IFRO adotará diferentes ferramentas e aplicará mecanismos distintos de avaliação, adequados a cada área avaliada.

A avaliação do PDI implica em proceder o monitoramento, especialmente dos seguintes temas:

O Projeto Pedagógico Institucional - PPI e as Políticas Institucionais

O Plano Estratégico Institucional - PEI

A execução do catálogo de cursos e vagas

A execução do catálogo de Infraestrutura e obras

Os Projetos Estratégicos

As Metas Institucionais pactuadas

O Plano Anual de Trabalho

A estratégia e os mecanismos formulados para a avaliação dos programas, políticas, planos, objetivos e metas estão descritas no Plano Estratégico Institucional - PEI, assim como estão estabelecidas as instâncias da governança e os responsáveis pelo monitoramento de cada ação.

A auto-avaliação institucional, realizada pela Comissão Própria de Avaliação - CPA, será considerada como avaliação qualitativa das dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional.

6.9 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

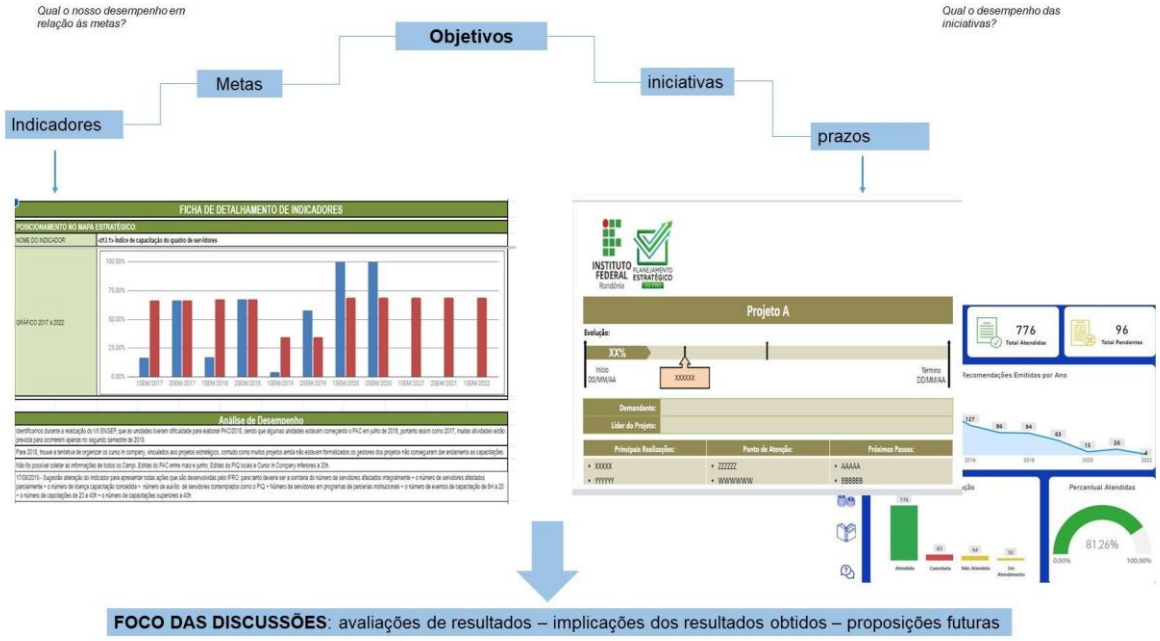
O monitoramento do Plano é essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, assim, possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

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

Figura 14 - Resumo Geral - Objetivos das Reuniões de Avaliação da Estratégia



Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil (2012)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração e adoção do Plano Estratégico para uma organização pública de ensino é sempre um projeto desafiador. São inúmeras as variáveis a serem consideradas e ajustadas no processo. Além da expectativa das partes interessadas, que é sempre a maior possível quanto aos resultados a serem obtidos pela instituição em determinado intervalo temporal, é necessário ter em mente que o planejamento estratégico é, em resumo, o desenvolvimento de cultura organizacional, o que, por si, implica em avanços e estagnações necessárias de consideração no processo avaliativo.

No IFRO, estamos trilhando a implementação do planejamento estratégico há 5 (cinco) anos quando, em 2018, com o apoio da consultoria da STEINBEIS-SIBE do Brasil, elaboramos o PDI e o Plano Estratégico que orientou a atuação institucional até 2022.

Naquela oportunidade, a metodologia de Fóruns de Gestão, realizados em todos os campi do Instituto, foram eventos que oportunizaram à comunidade a participação e, pela primeira vez, houve a possibilidade de contribuir para a definição dos propósitos estratégicos institucionais. Essa base criada em 2018, pela elaboração assessorada dos citados documentos, nos possibilitou que, em 2023, tivéssemos

experiência acumulada para realizar uma revisão ampla, adequando-os às possibilidades e expectativas institucionais do novo período.

Desde o início do planejamento para a revisão/elaboração do novo PDI, pactuamos que “não partimos do zero”, temos um “caminho percorrido” e uma experiência acumulada que nos permite olhar para o futuro com mais segurança posto que a nossa identidade está mais consolidada e o caminho rumo ao cumprimento da nossa missão está mais claro.

Importante ressaltar os avanços e as permanências decorrentes dos limites institucionais desconhecidos até então, das expectativas dos servidores em relação às entregas e ao papel de cada um no processo, das fragilidades de processos já consolidados que necessitam de revisão, entre outros aspectos que foram determinantes para os resultados obtidos.

Sem prejuízo de outras variáveis, é necessário assinalar o papel da comunicação e sua relevância na consolidação da estratégia institucional. Estabelecer uma comunicação fluida, transparente e horizontal, possibilita que todos os envolvidos compreendam qual é o seu papel na realização da missão institucional.

Neste particular, a alta gestão do IFRO precisa apropriar-se das ferramentas e metodologias definidas no Plano Estratégico institucional, bem como das políticas estabelecidas no PDI, com a finalidade de poder orientar, de modo assertivo, o modelo de gestão adotado a todos os setores e servidores.

Além de comunicar o modelo de gestão com assertividade, é importante que seja considerado que esse tipo de gestão é construção contínua e deve ser encorajada apesar do desafio que impõe à gestão, por exigir um olhar crítico sobre as fraquezas e ameaças institucionais (dos gestores e servidores), mas, também sobre as forças e oportunidades (para evitar que se caia no erro de olhar os bons resultados de momento como resultados consolidados), impondo ao gestor, não raramente, severas dúvidas acerca da sua atuação e dos resultados do planejamento estratégico para a organização.

Outro desafio a ser enfrentado pela alta gestão do IFRO nesse processo de consolidação do modelo de Planejamento Estratégico que adotamos é, sem dúvida, a busca contínua do comprometimento de todos os membros da organização. Evidenciar os benefícios de uma gestão estratégica para os resultados institucionais da organização e a facilitação e agilidade do trabalho das equipes é parte fundamental da consolidação de uma cultura organizacional baseada na estratégia. Nesse aspecto,

é importante destacar que, em muitos processos institucionais, houve falha e até o abandono da estratégia em função da cultura estabelecida.

Como toda iniciativa desse tipo, é sempre relevante ressaltar os benefícios advindos da implantação do Balanced Scorecard como mecanismo de planejamento. Vamos destacar dois benefícios diretamente relacionados a este modelo:

- Subsidiar a tomada de decisão baseada em dados e fatos, minimizando as subjetividades em processos que exigem objetividade;
- 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.

O caminho percorrido até aqui, possibilitou ao IFRO uma experiência ímpar de fortalecimento da sua identidade institucional, de conhecimento das suas condições internas e externas de atuação, bem como de compreensão dos desafios institucionais aos quais estará submetido no próximo período. Tais aprendizados prepararam a nossa organização de modo mais adequado, o que nos dá a certeza de que por mais desafiador que seja o futuro, o IFRO está pronto para continuar avançando rumo a excelência na realização da sua missão e visão.

REFERÊNCIAS

BOLAY, F.W. **Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos**: Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0**, Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 24, DE 18 DE MARÇO DE 2020B.**

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**. 2. 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,nnn1994.

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; Silveira Neto, F.H. **Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.

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 edição, 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.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Proposta de Cadeia de Valor da Educação para Instituições de Ensino Superior**, 2023. Disponível em https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/proposta-de-cadeia-de-valor-da-educacao-para-instituicoes-de-ensino-superior Acesso 18/07/2023.

OLIVEIRA, Otávio; 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 >.

PFEIFFER, P. **O Quadro Lógico**: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, n. 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.

SOLER, Alonso Mazini. **Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação** PMI-OPM3, 2004.

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.