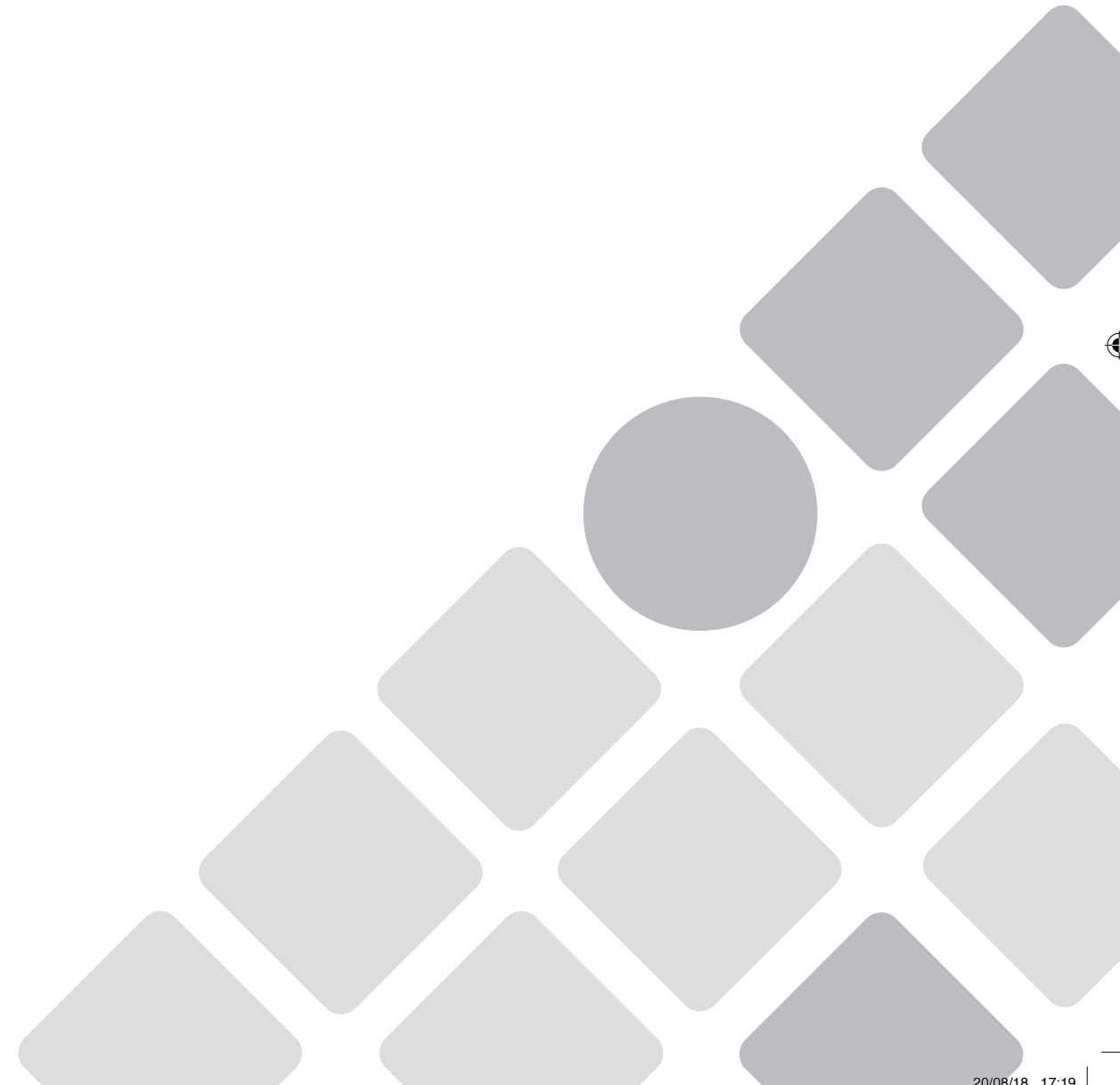
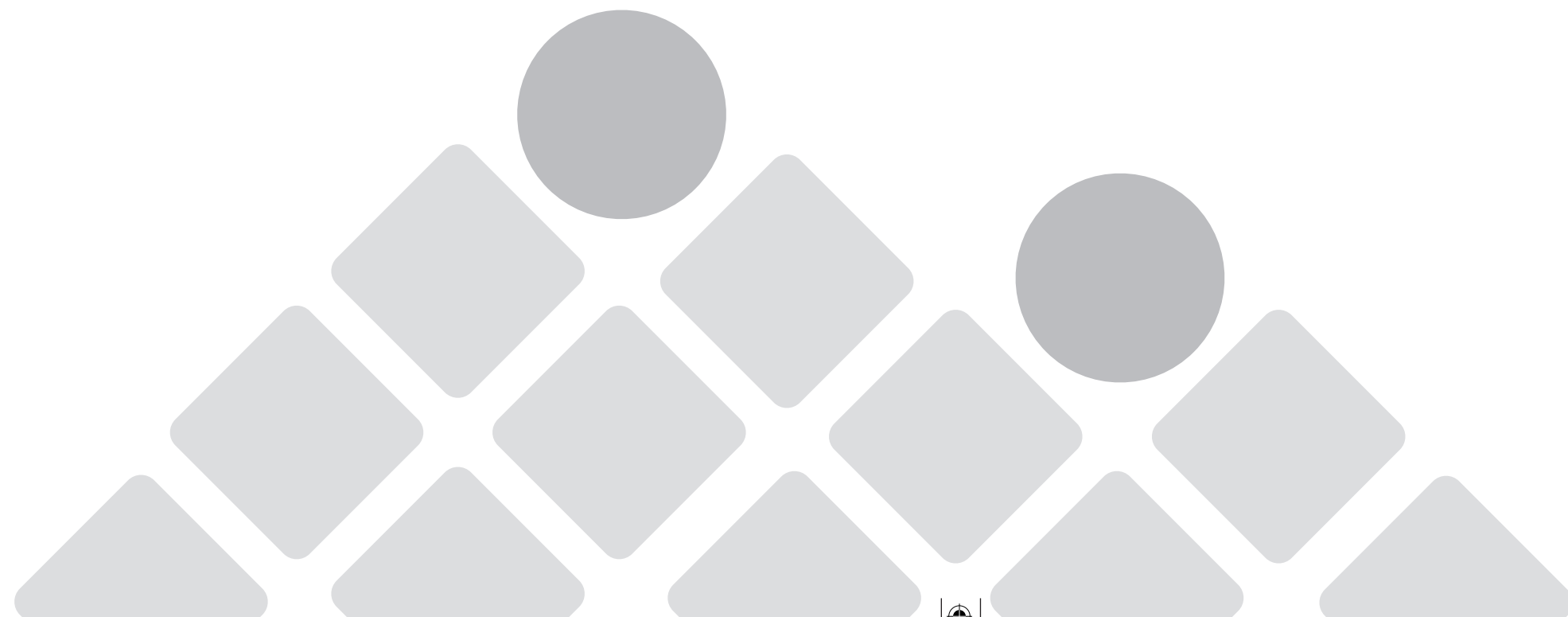
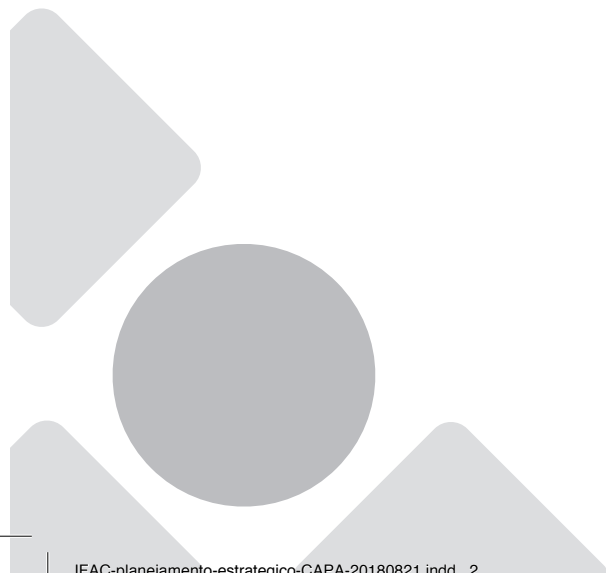


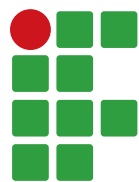


INSTITUTO FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
Acre

# PLANO ESTRATÉGICO

IFAC • 2017-2036



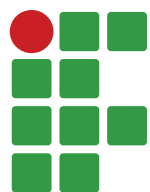


**INSTITUTO FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
Acre

# PLANO ESTRATÉGICO

IFAC • 2017-2036





**INSTITUTO FEDERAL**  
Acre

**PLANO ESTRATÉGICO IFAC 2017-2036**  
**COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO**

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PRODIN  
CONSULTORIA STEINBEIS-SIBE DO BRASIL

REITORA  
Rosana Cavalcante dos Santos

CHEFE DE GABINETE REITORIA  
Jefferson Bissat Amin

PROCURADOR FEDERAL JUNTO AO IFAC  
Breno Augusto Cavalcante da Fonseca

AUDITOR INTERNO  
Marcel Hadad Farias

PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO  
José Claudemir Alencar do Nascimento

PRÓ-REITORA DE ENSINO  
Maria Lucilene Belmiro de Melo Acácio

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO  
E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
Ubiracy da Silva Dantas

PRÓ-REITOR DE PESQUISA, INOVAÇÃO  
E PÓS-GRADUAÇÃO  
Luis Pedro de Melo Plese

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO  
Fábio Storch de Oliveira

OUVIDOR  
Altevir de Oliveira Rosas

ASSESSORA ESPECIAL DA REITORIA  
Girlen Nunes dos Santos

ASSESSORA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
Maria Freire da Costa

DIRETOR SISTÊMICO DE COMUNICAÇÃO  
Marcelo Maia Gomes Florentino

DIRETORA SISTÊMICA DE GESTÃO  
DE PESSOAS  
Dirlei Terezinha Fachinello

DIRETOR SISTÊMICO DE ASSISTÊNCIA  
ESTUDANTIL  
Edu Gomes da Silva

DIRETOR SISTÊMICO DE GESTÃO  
DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
Djameson Oliveira da Silva

DIRETORA GERAL DO *CAMPUS*  
CRUZEIRO DO SUL  
Lilliane Maria de Oliveira Martins

DIRETOR GERAL DO *CAMPUS*  
RIO BRANCO  
Wemerson Fittipaldu de Oliveira

DIRETORA GERAL DO *CAMPUS* RIO BRANCO AVAN-  
ÇADO BAIXADA DO SOL  
Hévea Monteiro Maciel

DIRETORA GERAL DO *CAMPUS*  
SENA MADUREIRA  
Italva Miranda da Silva

DIRETOR GERAL DO *CAMPUS* XAPURI  
Joel Bezerra Lima

DIRETOR GERAL DO *CAMPUS* TARAUAÇÁ  
Sérgio Guimarães da Costa Flório



#### EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO

Alexandre Lúcio Amaro  
Cássio Ferreira da Rocha  
Edvar de Sousa da Silva  
Evaldo Pereira Ribeiro  
Hévea Monteiro Maciel  
Iliane Tecchio  
Isabel Cristina Soares Pessoa  
Italva Miranda da Silva  
Jefferson Bissat Amim  
Joana de Oliveira Dias  
Joel Bezerra Lima  
Jordana Souza Paula Riss  
Lilliane Maria de Oliveira Martins  
Neiva Feitoza de Oliveira  
Oséias Almeida de Sousa  
Paulo Roberto de Souza  
Rodrigo Marciente Teixeira da Silva  
Sandra Maria Amorim da Rocha  
Sérgio Guimarães da Costa Florido  
Wemerson Fittipalady de Oliveira

#### CONSULTORIA RESPONSÁVEL

STEINBEIS-SIBE do Brasil  
(GD-Gestão & Desenvolvimento  
Empresarial Ltda.)

Bruno Viotti Alves  
Fabio Zimmermann  
Fernando Celestino Ferreira Quintans  
Marcus Flávio Dourado Lenza  
Marcus Vinícius Dourado Lenza  
Mirian Almeida Nakamura  
Paulo Tadeu Nunes Coura  
Peter Matthias Gerhard Dostler

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO  
EnterDesign



# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO ..... 7

1

HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE ..... 9

2

METODOLOGIA APLICADA ..... 13

2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ..... 15

2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* ..... 18

3

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFAC 2017-2036 ..... 23

3.1 SENSIBILIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CAPACITAÇÃO: A BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFAC ..... 25

3.2 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFAC ..... 28

3.2.1 MISSÃO ..... 28

3.2.2 VISÃO ..... 29

3.2.3 VALORES ..... 30

3.3 MAPA ESTRATÉGICO DO IFAC ..... 32

3.4 PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO IFAC ..... 36

3.5 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFAC ..... 40

4

PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA ..... 51



<b>5</b>	<b>REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>59</b>
	5.1 PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	62
	5.2 MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	67
	5.3 REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	67
	5.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	70
	5.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	71
	5.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO	71
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES</b>	<b>78</b>







# APRESENTAÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC) abre oportunidades para milhares de jovens e adultos da classe trabalhadora, que buscam a ampliação do acesso à educação, bem como a permanência e aprendizagem nos sistemas de ensino, reafirmando seu papel social. Dessa forma, tem a capilaridade de alcançar os rincões do Estado do Acre e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região.

Com apenas oito anos de existência e com presença consolidada no Acre, o Estado vem colhendo frutos do poder transformador da educação profissional e tecnológica. A interiorização da Rede Federal tem feito a grande diferença na vida de cada jovem, mulher e homem, que entra em nossos *campi* buscando formação de qualidade.

Estabelecido de forma participativa com os gestores, comunidade acadêmica interna e parceiros, o modelo proposto de gestão estratégica permitirá sistematizar o processo decisório, melhorar a capacidade de planejamento e de priorização das áreas importantes, bem como a alocação de recursos e alcance dos resultados, além de padronizar as operações de trabalho para aumentar a eficácia e a eficiência.

Sendo o IFAC uma instituição educacional vinculada ao mundo do trabalho e que atua numa perspectiva democrática e de justiça social, a elaboração do Planejamento Estratégico se pauta numa visão de que a educação precisa estar unida aos objetivos estratégicos de um projeto que busque a inclusão social e a



construção de uma sociedade justa e igualitária, projetando e construindo o futuro. Para tanto, o Instituto Federal do Acre assume como visão o compromisso de ser referência local em educação profissional, científica e tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

O Plano aqui apresentado permitirá, ainda, que o trabalho desenvolvido no IFAC seja articulado especialmente com os organismos governamentais e a sociedade civil organizada, estabelecendo uma relação de diálogo e construção participativa.

Este documento, em sua 1ª edição, passa a servir como uma linha norteadora de propostas, ações e compromissos a serem discutidos e apresentados a este Instituto e, conseqüentemente, à sociedade acreana, cujo sucesso depende da ação coletiva dos atores envolvidos no processo de construção da educação técnica e tecnológica no Acre.

Rosana Cavalcante dos Santos  
Reitora do Instituto Federal do Acre



# 1. HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE



Foto 01: *Campus*  
Rio Branco  
Fonte: Instituto  
Federal do Acre

Através da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, por iniciativa do Governo Federal, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criando-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, cuja finalidade é promover o desenvolvimento local, respondendo, de forma ágil e eficaz, às demandas crescentes por formação profissional, por difusão de conhecimentos científicos e de suporte aos arranjos produtivos locais.

Os Institutos Federais surgiram como uma proposta de expansão do ensino técnico e tecnológico jamais vista, uma vez que promovem o ensino nos níveis básico, técnico e tecnológico, incluindo programas de formação e qualificação de trabalhadores, licenciaturas e cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*.

Em atendimento à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 2010 o IFAC iniciou seus trabalhos oferecendo cursos de formação inicial e continuada (FIC) e de formação técnica de nível médio, a saber: Técnico em Controle Ambiental, Técnico em Segurança do Trabalho, Técnico em Meio Ambiente, Técnico em Agropecuária, Técnico em Agroecologia, Técnico em Manutenção e Suporte de Informática e Técnico em Cooperativismo. No ano de seu nascimento, foram ofertadas 400 (quatrocentas) vagas, havendo uma procura de aproximadamente 17.000 (dezesete mil) candidatos, o que denota uma demanda expressiva por educação técnica, profissional e tecnológica no estado, levando a crer que a implantação do IFAC foi estratégica para o desenvolvimento local. Para consecução dessa implantação, foram realizados 05 (cinco) concursos públicos para admissão de docentes e técnicos para o IFAC. Entre técnicos, docentes e cargos em comissão, o quadro de pessoal contava com 117 (cento e dezessete) servidores.

Decorridos oito anos de existência, o instituto possui 734 (setecentos e trinta e quatro) servidores e mais de quatro mil e quinhentos alunos em cursos técnicos nos tipos de oferta Integrado ao Médio, Integrado Proeja e Subsequente (presencial e a distância), mais de dois mil alunos em cursos superiores de licenciatura, tecnológico e bacharelado, aproximadamente cento e vinte alunos de pós-graduação (especialização) e cerca de quinze mil alunos em cursos de formação inicial e continuada do Pronatec.



## 1. HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO ACRE

Durante sua curta existência, o IFAC expandiu de 4 (quatro) *campi* para 6 (seis) unidades distribuídas nas cinco regionais do Estado do Acre e 16 (dezesesseis) polos com a oferta de cursos a distância, além de alcançar os 22 (vinte e dois) municípios, incluindo comunidades distantes dos centros urbanos, como reservas extrativistas e aldeias, através de programas especiais, com oferta de cursos de formação inicial e continuada.



Foto 02: *Campus Tarauacá*  
Fonte: Instituto Federal do Acre





# 2. METODOLOGIA APLICADA



Foto 04: *Campus Tarauacá*  
Fonte: Instituto Federal do Acre



## 2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

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

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam mitigar os problemas discutidos anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional, mas que, na maioria dos casos, deixam a desejar na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência a mudanças das instituições, muitas metodologias vêm se desgastando no ambiente organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitarem de um grande período para isso. A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, à descrença e ao abandono desses modelos, fazendo com que muitas instituições 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 instituições e os grandes desafios que elas enfrentam? Em verdade, o desenvolvimento desta competência sofre, a cada dia, transformações gerando 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 instituição. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança e buscar em um 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 instituição.
- **RESULTADOS:** A instituição 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 instituição.
- **COMUNICAÇÃO:** a comunicação é peça fundamental para a transformação e para integração das pessoas. Ela deve ser encarada não 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, conduzindo a instituição ao futuro desejado.
- **HUMANIZAÇÃO:** A humanização propõe respeitar o servidor 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 instituição, 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 as partes interessadas na instituição com a capacitação de novos multiplicadores, e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente..
- **RESPONSABILIZAÇÃO:** A responsabilização deve ser entendida como uma responsabilidade coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem, desenvolvido simultaneamente por todas as partes envolvidas.



Foto 05: *Campus Rio Branco*  
Fonte: Instituto Federal do Acre



Foto 06: *Campus Xapuri*  
Fonte: Instituto Federal do Acre



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

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 instituição.

Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a instituição 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 instituições públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às características distintas de todo tipo de instituição, pois contempla conceitos comuns, numa modelagem gerencial destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança.

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

- O planejamento deve sempre visar aos objetivos da instituição em que ele é realizado;
- O princípio da precedência: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle;
- O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na instituição, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação;
- O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à instituição eficiência (realizar da melhor maneira possível, ou seja, com menos desperdício ou em menor tempo), eficácia (planejar para fazer as coisas certas, atingindo

## 2. METODOLOGIA APLICADA

o objetivo ou a meta) e efetividade (fazer uma coisa da melhor maneira possível, obtendo o alcance dos resultados esperados e a ocorrência das transformações esperadas).

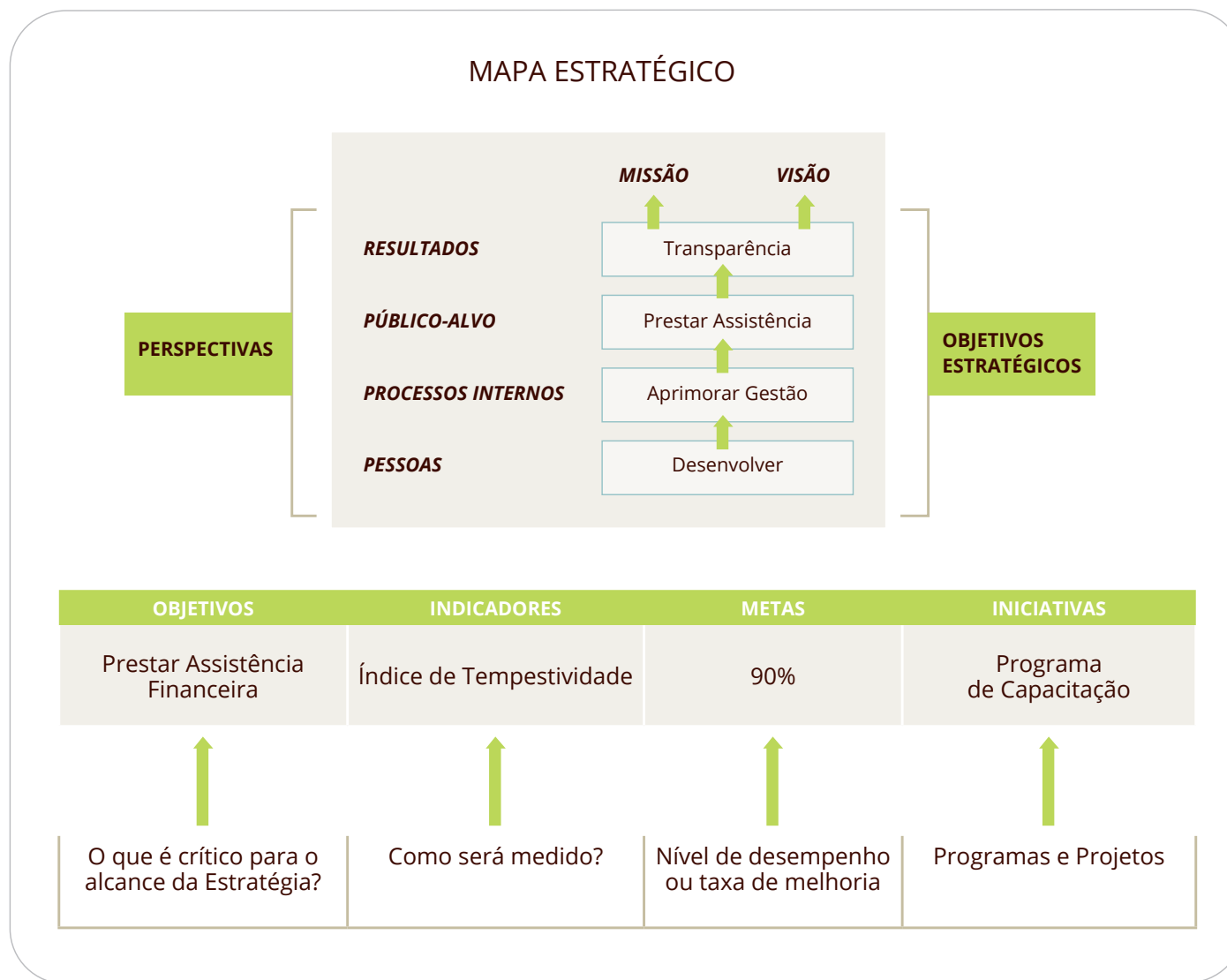
Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na instituição. Em outras palavras, cria-se uma pauta de assuntos estratégicos essenciais para a instituição, direcionando a tomada de decisão para o alcance de seus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

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

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

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

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



**Figura 01 - Exemplo de conceitos do *Balanced Scorecard***  
 Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil - Ano 2014

Na figura anterior, verificamos os principais conceitos associados ao BSC: a missão e a visão, que representam os referenciais a serem cumpridos e alcançados; os objetivos estratégicos, representando os desafios a serem alcançados pelas instituições, organizados pelas perspectivas, que são os assuntos a serem tratados por esses objetivos; os indicadores, que mostram como os objetivos serão mensurados; as metas, que representam o nível de desempenho a ser alcançado para cada um dos indicadores e, por consequência, dos objetivos; e as iniciativas, que representam os grandes empreendimentos (sejam eles programas, projetos ou ações) que permitirão a execução da estratégia e o alcance dos desafios da instituição.

Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. Com o BSC, a instituição fala a mesma linguagem, executa a mesma música em todas as unidades, com todas as pessoas olhando para a mesma partitura, isto é, o alinhamento estratégico.

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



Foto 07: *Campus Sena Madureira*  
Fonte: Instituto Federal do Acre





# 3. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFAC 2017-2036



Foto 08: *Campus Rio Branco*  
Fonte: Instituto Federal do Acre

O Planejamento Estratégico é uma técnica essencial para a boa gestão institucional. Por meio da análise do ambiente de uma instituição, 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 instituição aproveite novos espaços e evite riscos, gerindo recursos com maior eficiência, eficácia e efetividade e com qualificação no atendimento das demandas da sociedade.

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

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

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

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

Toda instituição 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 os esclarecimentos sobre a metodologia a ser implantada (*Balanced Scorecard*). Dessa forma, foi realizada a palestra “Lançamento da Gestão Estratégica do Instituto Federal do Acre (IFAC)”, com o objetivo de mobilizar as lideranças da instituição, em agosto de 2016, além de abordar o tema do projeto, a metodologia a ser implementada e apresentar as vantagens obtidas a partir do desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica orientado para resultados no Instituto.

As capacitações são um diferencial para quem pretende implementar, com sucesso, um modelo de gestão estratégica. No IFAC não foi diferente: a cada etapa do processo de formulação do Planejamento Estratégico, uma capacitação junto à equipe de desenvolvimento era realizada. Em agosto de 2016, foi realizada a capacitação “Elaboração da Estratégia”, abordando as ferramentas de levantamento de informações que seriam utilizadas para o estabelecimento dos principais objetivos institucionais.

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

- REVISÃO DOCUMENTAL: Revisão dos principais documentos relacionados ao Instituto, considerados como importantes para que sejam compreendidos e apresentados os esforços institucionais anteriores ligados ao tema “planejamento”;
- VISÃO DAS LIDERANÇAS: Entendimento sobre o ponto de vista dos gestores e coordenadores do IFAC com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre o qual é a proposta de futuro para a instituição, possibilitando a dedução de bons posicionamentos estratégicos. Foram, então, realizadas 26 (vinte e seis) entrevistas semiestruturadas, abordando os temas: Razão de ser; Visão de Futuro; Resultados; Partes Interessadas; Processos Internos; Comunicação; Pessoas; Infraestrutura e Tecnologia Financeira. Além disso, a premissa adotada para o sucesso do projeto é de que o Planejamento Estratégico estabelecido seria construído de forma participativa, contemplando o maior volume de opiniões relevantes para a instituição. Tais entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2016;



### 3. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFAC 2017-2036

- **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, possibilitando a formulação de uma estratégia. No caso do IFAC, 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 instituição. A análise das características internas (Forças e Fraquezas) revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da instituição, 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 instituição, 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. As análises foram realizadas durante o mês de agosto de 2016;
- **FÓRUMS DE GESTÃO:** Os Fóruns de Gestão são eventos para os quais a comunidade acadêmica e a sociedade civil organizada são convidadas pela instituição para que apresentem suas propostas de modo que a estratégia desenvolvida contemple a percepção não apenas de suas lideranças, mas também dos que são impactados pelas atividades da instituição. No caso do IFAC, foram realizados 6 (seis) eventos, com o intuito de ouvir todos os *campi* e sua comunidade interna e externa. Os eventos foram realizados ao longo dos meses de outubro e novembro de 2016, com participantes de todos os *campi* e da Reitoria.



## 3.2 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFAC

Com base nas informações levantadas durante a etapa de elaboração da estratégia, foram iniciadas as atividades de construção dos referenciais estratégicos do Instituto. Como nas demais etapas, foi realizada a capacitação “Tradução da Estratégia”, em dezembro de 2016, subsidiando a equipe de desenvolvimento com o conteúdo necessário para a construção dos referenciais e das demais ferramentas para o planejamento estratégico. Estes referenciais representam o estágio inicial do planejamento institucional, em que são identificados a missão, a visão de futuro e os valores da instituição.

### 3.2.1 MISSÃO

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

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

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

A missão do IFAC é a forma de traduzir seu sistema de valores em termos de crenças e linhas de atuação, considerando as suas tradições e filosofias. A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência. A missão assim identificada, após validação pelos seus integrantes, exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento. É o “porquê” que justifica muitas ações empreendidas rotineiramente que constituem a IFAC.

**“Promover a educação profissional, científica e tecnológica de qualidade, garantindo ações voltadas à formação cidadã no Estado do Acre.”**

## 3.2.2 VISÃO

A visão é a idealização de um futuro desejado para a instituição. 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 instituição 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 instituição, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar.



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

Cabe aos gestores do IFAC 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: a direção certa, escolhida pelas lideranças do Instituto.

**“Ser referência local e regional em educação profissional, científica e tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.”**

## 3.2.3 VALORES

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

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

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



Nas atividades de 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. Nesse contexto, foram elencados os seguintes valores para o IFAC:

- **ÉTICA E PROFISSIONALISMO:** conceitos que caminham lado a lado; nossos servidores devem ter o foco nas necessidades da comunidade acadêmica e da sociedade, com atitudes que demonstrem o seu respeito, as suas capacidades e a sua atitude em conduzir todas as suas atividades de forma íntegra e legalmente correta, de forma a buscar sempre a forma mais acertada em se entregar os resultados propostos;
- **EQUIDADE E INCLUSÃO:** viabilizar as condições para que todos tenham uma igualdade de oportunidades justa, proporcionada pelos meios e recursos à disposição da comunidade acadêmica e da sociedade, de forma a possibilitar a integração e o sucesso educacional de todos os discentes da instituição, independentemente de quaisquer necessidades educativas especiais;
- **SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL:** prática de uma gestão responsável, considerando a relação ética e transparente com todos os públicos que se relacionam com o Instituto para o desenvolvimento sustentável de suas atividades, possibilitando a preservação dos recursos ambientais e humanos para as gerações futuras, além de proporcionar diversos benefícios para a sociedade e demais instituições públicas ou privadas;
- **EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO:** promover mudanças econômicas, sociais e culturais por meio de comportamentos que propiciem não apenas a junção de conceitos e a geração de novas ideias, que agreguem valor para a sociedade, enxergando as oportunidades disponíveis e criando caminhos para a solução de problemas.

## 3.3 MAPA ESTRATÉGICO DO IFAC

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

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

O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a instituição 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.

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

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

- MISSÃO: razão de ser da instituição;
- 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 IFAC, validado no mês de dezembro de 2016, demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.

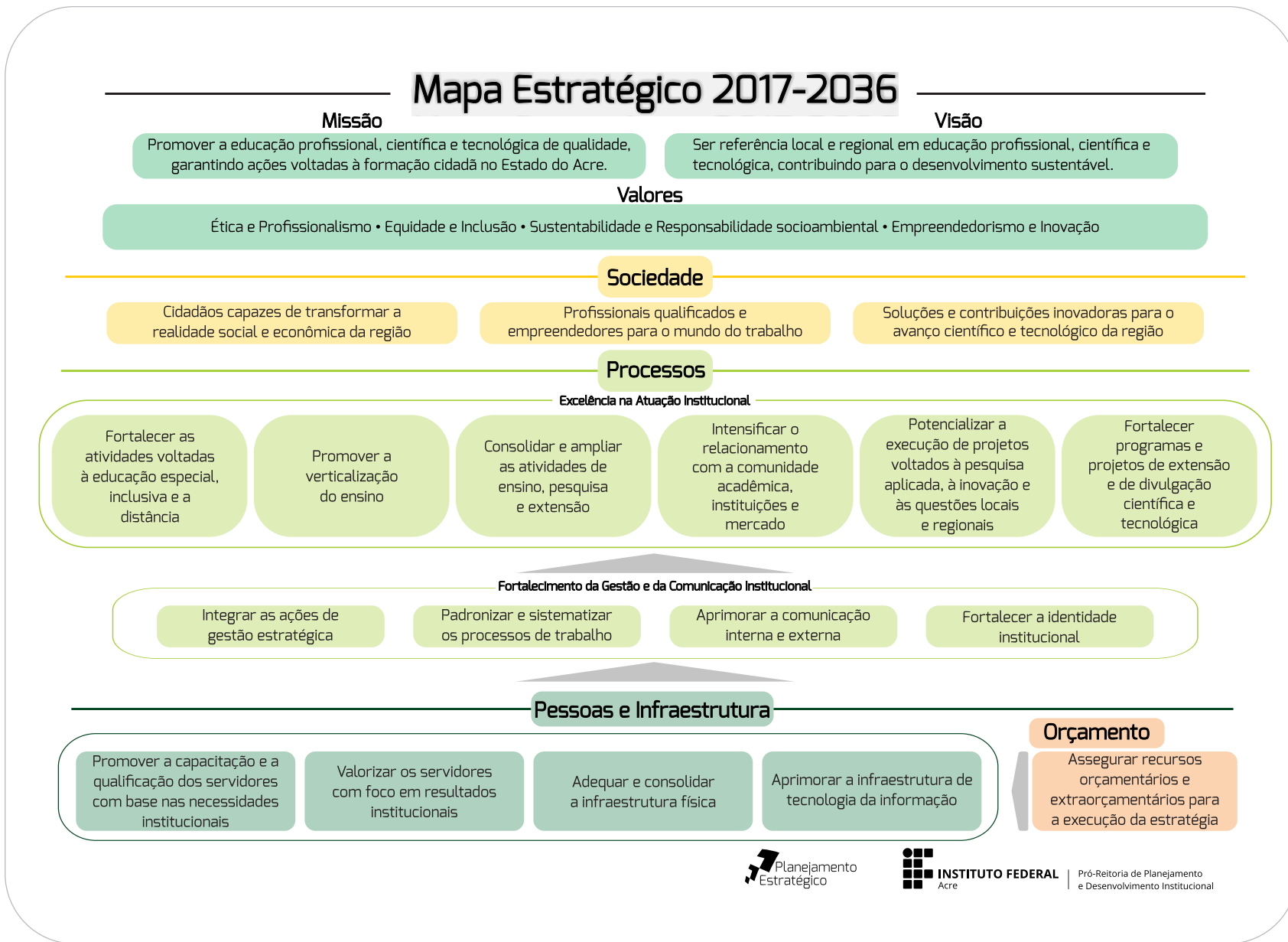


Figura 02 – Mapa Estratégico do IFAC 2017-2036

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes da organização e seu referencial estratégico, além de traduzir, após consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO
SOCIEDADE	Cidadãos capazes de transformar a realidade social e econômica da região	Produzir e transferir conhecimentos, técnicas e habilidades embasadas em preceitos éticos e científicos, focados na formação de cidadãos com capacidade crítica para a promoção do desenvolvimento regional.
	Profissionais qualificados e empreendedores para o mundo do trabalho	Produzir conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, que possam resultar em avanços científicos, tecnológicos e sociais, atendendo às diversas demandas da região.
	Soluções e contribuições inovadoras para o avanço científico e tecnológico da região	Promover o desenvolvimento da pesquisa e inovação com a formação discente, fomentando a melhoria da capacidade de produção e disseminação de conhecimentos, favorecendo a inovação científica e tecnológica, de forma a contribuir com o crescimento econômico e social.
PROCESSOS	Fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância	Fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância, proporcionando condições para atender aos diferentes públicos no âmbito da instituição, de acordo com as necessidades específicas e as exigências legais.
	Promover a verticalização do ensino	Promover ações que permitam uma transição entre os diferentes níveis e modalidades de ensino, com possibilidade de construir vínculos e de estabelecer metodologias adequadas aos diferentes níveis de ensino, de forma reflexiva e contextualizada, para integrar o ensino, a pesquisa e a extensão, possibilitando a troca de saberes e experiências entre os diferentes níveis educacionais, reduzindo o distanciamento entre as formações.
	Consolidar e ampliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	Fortalecer a integração entre as ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com a transformação e o desenvolvimento social. Implementar as atividades que contemplem investimentos em intercâmbios, pesquisa, programas de extensão e afins, com participação e/ou articulação de atores e segmentos organizados da sociedade. Expandir cursos de graduação e pós-graduação nos <i>campi</i> .
	Intensificar o relacionamento com a comunidade acadêmica, instituições e mercado	Intensificar e ampliar o relacionamento existente com a comunidade acadêmica, com as instituições parceiras e com o mercado em geral. Ampliar as parcerias estratégicas do Instituto, mantendo um relacionamento integrado, harmônico e sincronizado com entidades e organismos que atuem em atividades afins.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO
PROCESSO	Potencializar a execução de projetos voltados à pesquisa aplicada, à inovação e às questões locais e regionais	Fortalecer as ações de pesquisa, contribuindo com a transformação e o desenvolvimento social. Implementar as atividades que contemplem investimentos em pesquisa e afins.
	Fortalecer programas e projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica	Fortalecer as ações de extensão, contribuindo com a transformação e o desenvolvimento social. Implementar as atividades que contemplem investimentos em intercâmbios e projetos de extensão. Participação e/ou articulação de atores e segmentos organizados da sociedade.
	Integrar as ações de gestão estratégica	Promover a eficiência operacional através da execução da gestão estratégica, visando o alcance de resultados institucionais. Integrar as ações estratégicas objetivando seu desdobramento institucional e o alcance de resultados vinculados à estratégia.
	Padronizar e sistematizar os processos de trabalho	Desenvolver boas práticas de gestão organizacional que possibilitem maior transparência, efetividade e estabilidade aos seus processos, métodos e regras de atuação de forma a elevar a maturidade na gestão da organização. Utilizar ferramentas, de forma sistêmica, para racionalizar, aperfeiçoar e dar celeridade aos processos de trabalho.
	Aprimorar a comunicação interna e externa	Fortalecer a gestão da comunicação estruturando os processos, ferramentas e instrumentos de comunicação interna e externa. Criar e aperfeiçoar fluxos de comunicação para aumentar a interação com os públicos de interesse (interno e externo), contribuindo para disseminação e compartilhamento de informações.
	Fortalecer a identidade institucional	Ser reconhecido como órgão contribuinte para o desenvolvimento social regional, solidificando a imagem do IFAC como um exemplo para outras Instituições de Educação.
PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Promover a capacitação e a qualificação dos servidores com base nas necessidades institucionais	Possibilitar o contínuo e gradativo desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal de todo o corpo funcional, capacitando-o para a utilização de novas tecnologias, ferramentas, métodos e técnicas de trabalho, fomentando o comprometimento, a cooperação e a proatividade.
	Valorizar os servidores com foco em resultados institucionais	Investir no potencial humano, reconhecendo-o como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional. Criar ações que oportunizem a integração, a participação, o envolvimento e o comprometimento de todos, de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da organização.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO
PESSOAS E INFRAESTRUTURA	Adequar e consolidar a infraestrutura física	Adequar ergonomicamente os ambientes de trabalho observando-se os espaços, acessibilidade, mobiliário, iluminação, instalações hidráulicas, elétricas e lógicas. Consolidar a expansão institucional dos <i>campi</i> planejados e inaugurados.
	Aprimorar a infraestrutura de tecnologia da informação	Prover os recursos necessários para o processo de gestão da tecnologia da informação e comunicação, que permitam a modernização da infraestrutura e a excelência dos sistemas essenciais, garantindo integração, acesso, trabalho a distância, integridade dos dados, segurança, confidencialidade e disponibilidade das informações do IFAC
ORÇAMENTO	Assegurar recursos orçamentários e extraorçamentários para a execução da estratégia	Assegurar, de forma reservada para esta finalidade, recursos orçamentários e extraorçamentários (emendas parlamentares, editais externos, dentre outros) para a execução das ações e projetos voltados à implementação da estratégia desenvolvida para o IFAC.

## 3.4 PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO IFAC

Os indicadores de desempenho têm o propósito de testar o progresso da instituição 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. Esse é o espírito dos indicadores de desempenho: medir o que está sendo executado e gerenciá-lo de forma adequada para o atingimento das metas organizacionais ou departamentais propostas.

O grande desafio de toda instituição 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 um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar, no futuro, uma projeção incremental do desempenho histórico. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

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

O conjunto de indicadores de desempenho apresentados a seguir foram desenvolvidos e validados durante os meses de janeiro e março de 2017, possibilitando o levantamento de informações para o estabelecimento da linha de base para cada um deles.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
Cidadãos capazes de transformar a realidade social e econômica da região	Índice de Eficiência Acadêmica de Concluintes
	Índice de Retenção do Fluxo Escolar
	Índice de Evasão
Profissionais qualificados e empreendedores para o mundo do trabalho	Taxa de Inserção no Mundo do Trabalho
Soluções e contribuições inovadoras para o avanço científico e tecnológico da região	Taxa de Transferência para o Mercado
	Número de Registros de Licenciamentos e Patentes (Inovação Tecnológica)
Fortalecer as atividades voltadas à educação especial, inclusiva e a distância	Número de Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores
	Índice de Estruturação da Modalidade EAD
	Número de Vagas Ofertadas para a Modalidade EAD
	Taxa de Adequação dos <i>Campi</i> Quanto às Necessidades de Educação Especial

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
Promover a verticalização do ensino	Verticalização do Ensino
Consolidar e ampliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão	Taxa de Estudantes Participantes de Projetos
	Número de Atividades Integradas
Intensificar o relacionamento com a comunidade acadêmica, instituições e mercado	Relação Benefício/custo dos Projetos Estabelecidos por Meio de Parcerias
	Índice de Parcerias Estabelecidas
Potencializar a execução de projetos voltados à pesquisa aplicada, à inovação e às questões locais e regionais	Índice de Submissão de Propostas de Editais de Projeto de Pesquisa Aplicada
	Índice de Execução de Recursos para Pesquisa Aplicada e Inovação
Fortalecer programas e projetos de extensão e de divulgação científica e tecnológica	Índice de Participação Popular em Programas e Projetos de Extensão
	Percentual de Créditos Concluídos por Alunos Intercambistas
	Índice de Execução de Recursos para Projetos de Extensão e de Divulgação Científica e Tecnológica
	Índice de Execução de Projetos de Extensão e de Divulgação Científica e Tecnológica
Integrar as ações de gestão estratégica	Índice de Execução de Projetos Estratégicos Integrados
	Índice de Metas Alcançadas
	Cultura de Gestão Estratégica
Padronizar e sistematizar os processos de trabalho	Índice de Simplificação de Procedimentos Críticos Internos
	Índice de Padronização dos Processos e Métodos de Trabalho
Aprimorar a comunicação interna e externa	Índice de Esforço de Comunicação Interna e Externa
	Índice de Estruturação da Comunicação
Fortalecer a identidade institucional	Nível de Conhecimento do IFAC pelo Público Interno e Externo
	Índice de Imagem Institucional
Promover a capacitação e a qualificação dos servidores com base nas necessidades institucionais	Índice de Capacitação do Quadro de Servidores
	IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente)
	IQCTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)



OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
Valorizar os servidores com foco em resultados institucionais	Índice de Clima Organizacional
Adequar e consolidar a infraestrutura física	Índice da Infraestrutura Física
	Índice de Avaliação para Instalações Físicas do INEP
Aprimorar a infraestrutura de tecnologia da informação	Índice da Infraestrutura Tecnológica
	Taxa de Implementação das Ações do PDTI
Assegurar recursos orçamentários e extraorçamentários para a execução da estratégia	Índice de Execução Orçamentária com Projetos Estratégicos
	Índice de Orçamento Estratégico
	Taxa de Recursos Extraorçamentários Disponibilizados

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

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

É importante entender o contexto sob o qual a meta foi estabelecida, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a instituição precisa empenhar.

As metas são desenvolvidas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores.

No caso do IFAC, as metas foram estabelecidas durante o mês de maio de 2017.

## 3.5 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFAC



O Portfólio de Projetos Estratégicos consiste em um conjunto ou uma carteira com os projetos que o IFAC 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 do Acre, com o papel de materializar a estratégia organizacional com a entrega de produtos alinhados aos principais desafios estratégicos. Tão fundamental quanto o próprio Mapa Estratégico, sua concepção partiu das necessidades e demandas dos atores da instituição.

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

O modelo se baseia em três processos básicos:

- **AVALIAÇÃO PRELIMINAR:** Diz respeito à análise quanto à pertinência, clareza e capacidade de execução. Devem ser feitos estudos sobre a exequibilidade dos projetos verificando a adequação da técnica, dos custos, da qualidade, da segurança e da legalidade. 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 e com quantos projetos a instituição 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.

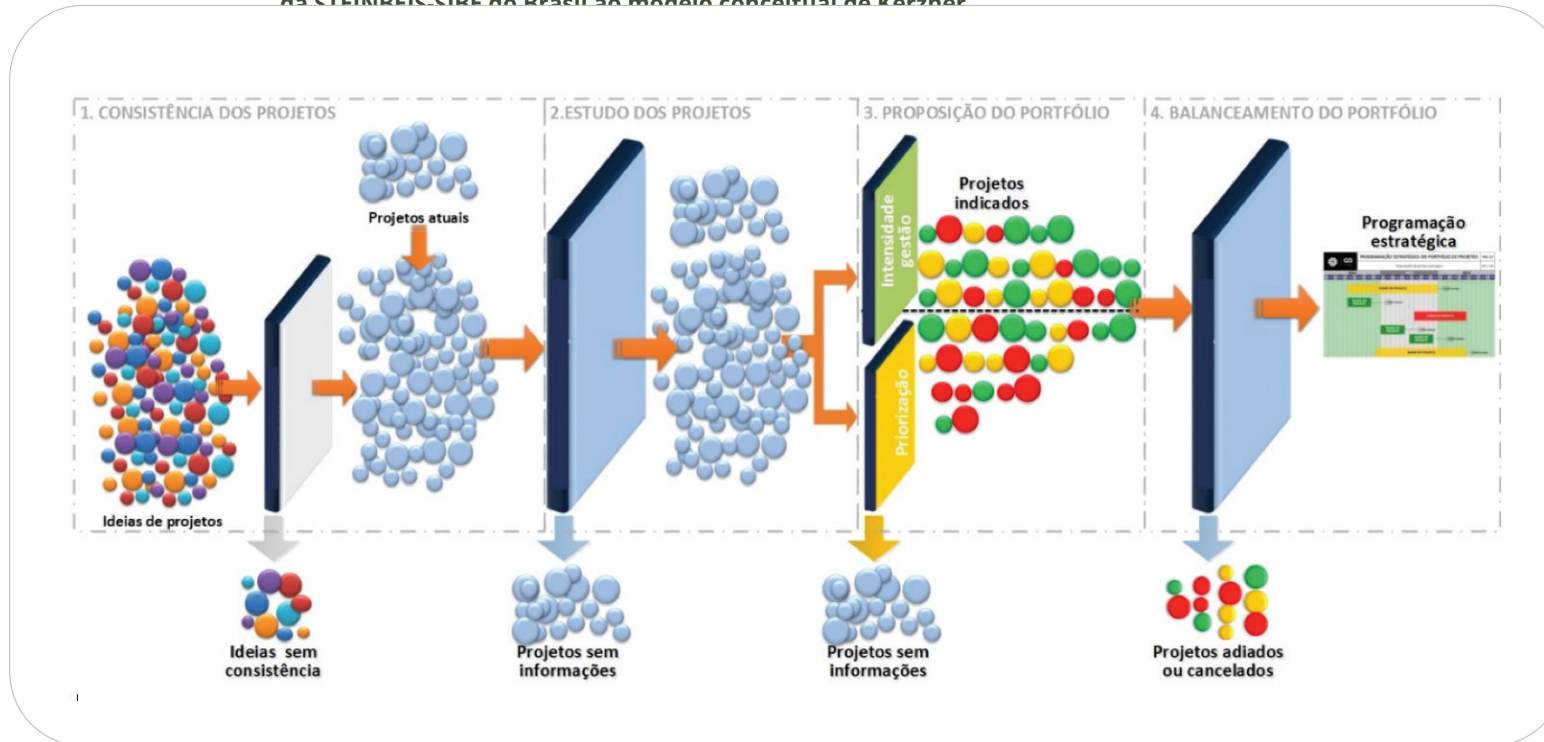
O Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil (MGPP) desdobra os três processos sugeridos acima nas seguintes fases e atividades:

- **CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS:** A primeira etapa do modelo diz respeito à proposição de ideias de projetos e à verificação de sua consistência. A instituição 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 DO PORTFÓLIO:** 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. Os critérios utilizados para esta finalidade foram:
  - **Alinhamento Estratégico:** considera uma escala de contribuição do projeto para alcance do objetivo estratégico. A análise estratégica é feita pela ponderação do nível de contribuição do projeto para um determinado objetivo estratégico: NENHUMA CONTRIBUIÇÃO, CONTRIBUIÇÃO INDIRETA, FORTE CONTRIBUIÇÃO;
  - **Visibilidade Institucional:** Avalia a relevância do projeto na perspectiva de retorno sobre a imagem institucional. Quanto maior relevância ou visibilidade institucional, maior será a pontuação do projeto nesse critério. Opções: MUITO ALTA, ALTA, MODERADA, BAIXA, MUITO BAIXA, NENHUMA;
  - **GUT (Gravidade, Urgência, Tendência):** (1) Gravidade representa o impacto do problema na organização, podendo estar ligado a questões legais, recursos ou mesmo à atividade fim (EXTREMAMENTE GRAVE; MUITO GRAVE; GRAVE; POUCA GRAVIDADE; SEM GRAVIDADE); (2) Urgência relaciona-se ao tempo de resposta ao problema, ou seja, projetos urgentes requerem ação e decisão imediata e têm maior prioridade do que projetos não urgentes (PRECISA DE AÇÃO IMEDIATA; É URGENTE; O MAIS RÁPIDO POSSÍVEL; POUCO URGENTE; PODE ESPERAR); (3) Tendência que avalia o nível de agravamento ou não do problema com o passar do tempo, ou seja, se nada for feito, a tendência é de crescimento, redução ou desaparecimento do problema? (IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE; IRÁ PIORAR EM POUCO TEMPO; IRÁ PIORAR; IRÁ PIORAR NO LONGO PRAZO; NÃO VAI PIORAR);
  - **Comprometimento das partes interessadas:** avalia o nível de comprometimento das

partes interessadas com o projeto. Quanto mais alto é o comprometimento com o projeto, mais prioritário ele se torna. O comprometimento é avaliado de forma segmentada nos seguintes grupos: usuário final (beneficiário direto); patrocinador do projeto; unidades da organização; equipe do projeto; e gestor (líder) do projeto. A análise é feita pela ponderação do nível de comprometimento das partes interessadas, com base na seguinte escala: MUITO ALTO; ALTO; MODERADO; BAIXO; MUITO BAIXO;

- **Conhecimento Técnico:** avalia se o conhecimento técnico disponível na organização é suficiente para realizar o projeto. Quanto maior é o conhecimento técnico disponível, maior será a facilidade de se realizar determinado projeto e, conseqüentemente, menor será o “custo” de sua realização. Opções: MUITO ALTO; ALTO; MODERADO; BAIXO; MUITO BAIXO;
- **Riscos:** Um risco é um evento incerto ou condicionado que, se acontecer, pode impactar negativamente ou positivamente nos objetivos do projeto (ações e resultados). Critérios a serem avaliados: (1) Probabilidade: QUASE CERTO; PROVÁVEL; POSSÍVEL; IMPROVÁVEL; REMOTO; (2) Impacto: ALTO; SIGNIFICATIVO; MODERADO; BAIXO; INSIGNIFICANTE. Riscos a serem avaliados: (1) Descontinuidade de Financiamento do Projeto; (2) Alteração Política no Contexto Institucional; (3) Mobilização da Equipe do Projeto.  
OBS: Cabe ressaltar que a variável orçamentária, mesmo não sendo um critério formal de proposição do portfólio, sempre será considerada pelos gestores do IFAC para a tomada de decisão acerca da execução ou não de cada projeto. Dessa forma, foi feita portanto uma avaliação de impacto dos projetos para a instituição, além de a 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 na etapa anterior. Recomenda-se que esta fase, iniciada pela Equipe de Desenvolvimento do Projeto, concentre-se na pré-análise da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, referendada pelo Colégio de Dirigentes do IFAC, para melhor adequação e construção da proposta orçamentária.

Figura 03 – Alinhamento do Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIRE do Brasil ao modelo conceitual de Kerzner



visão e ajustes entre os meses de agosto de 2017 e março de 2018, contemplando a realização de uma segunda etapa de Fóruns de Gestão, com o intuito de estabelecer que ações e projetos poderiam ser realizados para o adequado cumprimento dos objetivos estratégicos propostos, além de uma série de reuniões e videoconferências para detalhamento da estrutura de cada um dos projetos deste Portfólio.

Foram definidos, portanto, os seguintes projetos para o Portfólio do IFAC:

NOME DO PROJETO	INFORMAÇÕES DO PROJETO
DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	O QUE É O PROJETO?
	O projeto visa diagnosticar o clima organizacional do IFAC, através da construção e aplicação de instrumento de pesquisa aos colaboradores da instituição.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Orientar os planos de ação para a melhoria dos aspectos humanos, organizacionais e tecnológicos. Impactar a produtividade e a eficiência dos servidores do IFAC.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
	Relatório do clima organizacional no IFAC publicado.
FUNDAÇÃO DE AMPARO DO IFAC	O QUE É O PROJETO?
	O projeto envolve a criação da resolução de relacionamento com outras fundações para captação de recurso externo para utilização de pesquisa, extensão e ensino e criação da Fundação do IFAC.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Criar condições de captação de recurso externo.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
	Fundação do IFAC criada.

NOME DO PROJETO	INFORMAÇÕES DO PROJETO
IFAC "IN THE WORLD"	O QUE É O PROJETO?
	O projeto visa a criação do documento norteador com a missão de promover a inserção e ampliação do IFAC no processo de internacionalização através dos eixos de Ensino, Pesquisa e Extensão.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	A partir do documento norteador da política de internacionalização do IFAC, a instituição poderá ampliar os acordos de cooperação internacional com instituições de reconhecido prestígio acadêmico, aumentando a participação dos alunos do IFAC nesses contextos internacionais, bem como a participação de alunos de instituições parceiras estrangeiras no IFAC com o envolvimento de docentes e técnicos administrativos neste processo. Para isso, ampliará a estruturação dos setores ligados a internacionalização para um maior alcance das políticas de ensino, pesquisa e extensão a níveis internacionais.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LOCAL	Política de Internacionalização do IFAC criada.
	O QUE É O PROJETO?
	O projeto "Planejamento Estratégico Local" consiste em viabilizar o desdobramento e a implantação do planejamento estratégico do instituto, com vista à promover a integração das áreas do instituto sob a ótica do plano estratégico, focando esforços, bem como a priorização de iniciativas e processos de trabalho de cada unidade.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Alinhar as contribuições que cada unidade fará ao planejamento estratégico institucional; Integrar e engajar as unidades no processo de planejamento e gestão da estratégia; Desdobrar o planejamento estratégico em objetivos setoriais com foco operacional.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
	Elaboração dos Painéis de Contribuição das Pró-reitorias, Diretorias Sistêmicas, órgãos de assessoria da reitoria e dos <i>campi</i> .

NOME DO PROJETO	INFORMAÇÕES DO PROJETO
<p>#COMUNICAIFAC – IFAC INTERATIVO – ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO IFAC</p>	O QUE É O PROJETO?
	O projeto consiste na criação de uma política de comunicação que será um conjunto sistematizado de princípios, valores, posturas, estratégias e diretrizes que objetivam orientar o relacionamento da instituição com os seus públicos de interesse ou estratégicos.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Destacar a importância da comunicação como um processo estratégico do IFAC que permeia todas as ações dentro do Instituto; Levantar e sistematizar todas as ações, produtos, fluxos e processos de comunicação em vigor ou a serem implementados no IFAC, tendo em vista incrementar e qualificar interação com os seus públicos estratégicos; Padronizar diretrizes, posturas, valores e princípios de modo a garantir coerência e eficácia ao processo de relacionamento com os públicos do IFAC; Subsidiar planos de comunicação a curto, médio e longo prazos, que possam estabelecer prioridades e possibilitar a construção de indicadores para avaliação sistemática e permanente do esforço de comunicação desenvolvido no IFAC.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
<p>AUTONOMIA ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DOS CAMPI DO IFAC</p>	Elaboração do documento que definirá a Política de Comunicação do IFAC e implantação desta Política no Instituto.
	O QUE É O PROJETO?
	O presente projeto tem por objeto a descentralização da execução orçamentaria e financeira dos Campi do IFAC. Almeja-se, com a implantação de Unidades Gestoras Executoras, que essa forma de execução seja um instrumento de participação deliberativa e decisório, propiciando agilidade e confiabilidade no aporte de recursos que dão sustentação às atividades finalísticas, bem como contribuam com os sistemas de controle de resultados e geração de informações para as unidades acadêmicas e administrativas.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Fortalecimento do processo de gestão deliberativa e decisória no âmbito dos <i>Campi</i> ; Atendimento das demandas de forma mais céleres; Alinhamento das ações administrativas dos Campi do IFAC.
	<p>ATENDEMENTO DAS DEMANDAS DE FORMA MAIS CÉLERES;</p> <p><i>Campi</i> com autonomia orçamentária e Financeira.</p>



3. PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFAC 2017-2036

NOME DO PROJETO	INFORMAÇÕES DO PROJETO
FORMAÇÃO: O SER E O FAZER DOCENTE NO IFAC	O QUE É O PROJETO?
	<p>O Projeto “Formação: o ser e o fazer docente no IFAC” tem como proposta elevar as competências profissionais dos professores do IFAC, considerando a identidade pedagógica dos Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia, assim como as características específicas da carreira docente EBTT.</p> <p>Para tanto, o projeto se propõe a discutir, coletivamente, as diretrizes para a Política de Formação de Professores do IFAC, abrindo caminho para futuras ações com vistas à elevação da qualidade do ensino público e gratuito, ministrado pelo Instituto Federal do Acre, nos seis campi existentes.</p>
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	<p>Fortalecimento da identidade pedagógica dos Institutos Federais;                      Professores conscientes de seu papel institucional;                      Professores pedagogicamente preparados para o exercício de suas atribuições no âmbito da Educação Básica, Técnica e Tecnológica.</p>
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
PADRONIZA IFAC	O QUE É O PROJETO?
	<p>O projeto consiste na identificação e seleção dos processos prioritários para o instituto para posterior mapeamento e sistematização dos fluxos.</p>
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	<p>Definição de diretrizes iniciais de priorização de processos do IFAC                      Identificação da cadeia de valor e macroprocessos do IFAC</p>
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
	Processos do IFAC identificados e priorizados.

NOME DO PROJETO	INFORMAÇÕES DO PROJETO
SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	O QUE É O PROJETO?
	O presente projeto tem seu desenvolvimento voltado às ações de promoção à saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos servidores do instituto.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Melhoria contínua da saúde e qualidade de vida dos servidores, proporcionando satisfação pessoal e profissional.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
CENTRO DE REFERÊNCIA EM EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA (EAD) NO ESTADO DO ACRE	O QUE É O PROJETO?
	O projeto visa a criação do centro de Referência em EaD que tem como objetivo a realização de oferta própria, a gestão da EaD no IFAC como política, atuando no assessoramento e incentivo aos <i>campi</i> na oferta própria de cursos na modalidade a distância.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Difundir a EaD como modalidade de ensino, mediada pelo uso de tecnologias. Promover a integração sistêmica com os <i>campi</i> para a consolidação das políticas institucionais de apoio à EaD e formação inicial e continuada de professores e técnicos administrativos em educação; Normatizar, supervisionar e acompanhar processos educacionais relativos à modalidade a distância, em todos os níveis, na instituição; Ofertar cursos, nos diferentes níveis e modalidades. Ofertar cursos, nos diferentes níveis e modalidades, relacionados à formação inicial e continuada de professores e técnicos administrativos da educação. Prover apoio aos <i>campi</i> no que diz respeito ao planejamento e execução de componentes curriculares a distância; Ser um difusor das diretrizes da Educação a Distância, fomentando o crescimento da modalidade no IFAC;
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO)
	Criação do Centro de Referência do IFAC e elaboração da Política de EaD.

NOME DO PROJETO	INFORMAÇÕES DO PROJETO
PESQUISA DE SATISFAÇÃO EXTERNA	O QUE É O PROJETO?
	O projeto pretende realizar a pesquisa de satisfação externa, com o objetivo de medir a imagem da instituição perante a sociedade, no intuito de obter feedback, para melhoria dos serviços prestados.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Aprimoramento dos serviços atuais.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO) Relatório Final da pesquisa de satisfação externa.
IMPLANTAR E FORTALECER O OBSERVATÓRIO DO MUNDO DO TRABALHO E EMPREGO	O QUE É O PROJETO?
	Projeto visa acompanhar os alunos egressos, através do estudo mercadológico regional e sua inserção no mercado de trabalho.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Inserção dos alunos egressos no mercado de trabalho, aumentando assim a mão de obra qualificada no Estado.
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO) Diagnóstico dos Egressos do IFAC
INTERAGE IFAC	O QUE É O PROJETO?
	O projeto INTERAGE IFAC compreende a execução de ações voltadas para a comunidade, com atividades culturais, de saúde e lazer, abrangendo a realização de parcerias para a execução de diferentes eventos com a participação da sociedade interna e externa.
	OBJETIVO DO PROJETO (PARA QUÊ SERÁ FEITO)
	Promover a interação do instituto com a comunidade interna e externa
	OBJETO DO PROJETO (O QUE SERÁ FEITO) Eventos culturais, de saúde e lazer.



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

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



**Foto 09:** *Campus*  
Cruzeiro do Sul  
Fonte: Instituto  
Federal do Acre





# 4. PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA



Foto 10: *Campus* Cruzeiro do Sul  
Fonte: Instituto Federal do Acre

O Modelo de Gestão estabelece a forma pela qual seriam tomadas as decisões sobre mudanças e atualização do planejamento estratégico. O modelo inclui tanto o processo de gestão estratégica quanto as instâncias e atores envolvidos. Sua implantação foi realizada em sintonia com a cultura e estrutura da instituição, considerando sempre as impressões e hipóteses acumuladas com a experiência da consultoria contratada na metodologia de gestão e em trabalhos anteriores com instituições alinhadas com a realidade do IFAC. No Instituto, o Modelo de Gestão Estratégica foi validado durante o mês de abril de 2017 e é operacionalizado por meio de uma estrutura composta da seguinte forma:

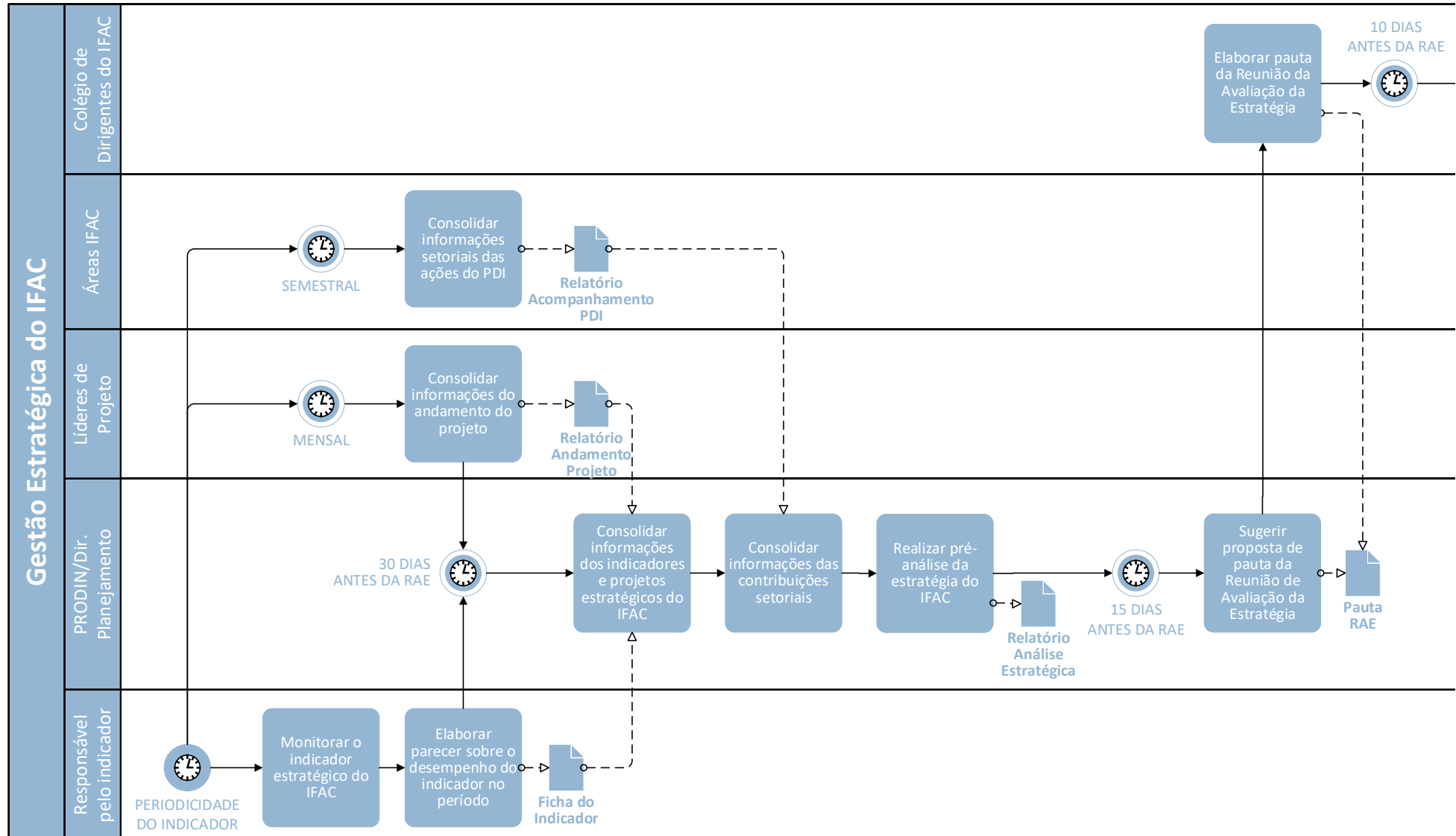
ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
COLÉGIO DE DIRIGENTES DO IFAC	REITORA, PRÓ-REITORES, DIRETORES SISTÊMICOS E DIRETORES DE <i>CAMPI</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia;</li> <li>• Convocar participantes da Reunião de Avaliação da Estratégia;</li> <li>• Realizar a Reunião de Avaliação da Estratégia;</li> <li>• Encaminhar a memória da Reunião de Avaliação da Estratégia (Coordenação do Colégio de Dirigentes responsável pela elaboração de atas e memórias de reuniões)</li> </ul>	<p>Monitora a execução e decide sobre questões estratégicas do IFAC. Define orientações e medidas para correção de rumos do Plano Estratégico, evidenciando os objetivos, metas e projetos estratégicos.</p>
PRODIN	INTEGRANTES DA PRODIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pré-análise da estratégia do IFAC;</li> <li>• Consolidar informações dos indicadores e projetos estratégicos do IFAC;</li> <li>• Consolidar informações das contribuições setoriais;</li> <li>• Sugerir proposta de pauta da Reunião de Avaliação da Estratégia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoia o processo de análise das informações coletadas, subsidiando o Colégio de Dirigentes de forma mais técnica, facilitando a tomada de decisão;</li> <li>• Apoia o processo de monitoramento e avaliação da estratégia do IFAC. Não tem função deliberativa.</li> </ul>

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
ÁREAS IFAC	TODAS AS ÁREAS DO IFAC ENVOLVIDAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar informações setoriais das ações do PDI;</li> <li>• Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE.</li> </ul>	Responsáveis pela execução das iniciativas definidas pelas áreas no PDI. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFAC.
LÍDERES DE PROJETO	PESSOAS INDICADAS PARA O GERENCIAMENTO DOS PROJETOS DO PORTFÓLIO DE PROJETOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar informações do andamento do projeto;</li> <li>• Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE.</li> </ul>	Responsáveis pela execução dos projetos estratégicos conforme planejado. Não têm autonomia sobre a decisão da estratégia do IFAC.
RESPONSÁVEL PELO INDICADOR	PESSOAS DESIGNADAS PELO LÍDER DA ÁREA RESPONSÁVEL PELO INDICADOR NO IFAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar o indicador estratégico do IFAC;</li> <li>• Elaborar parecer de desempenho do indicador no período;</li> <li>• Implementar os encaminhamentos e deliberações da RAE.</li> </ul>	Monitoram e analisam o desempenho dos indicadores estratégicos. Não têm autonomia sobre a decisão da estratégia do IFAC.



**Foto 11: Reitoria**  
**Fonte: Instituto**  
**Federal do Acre**





4. PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

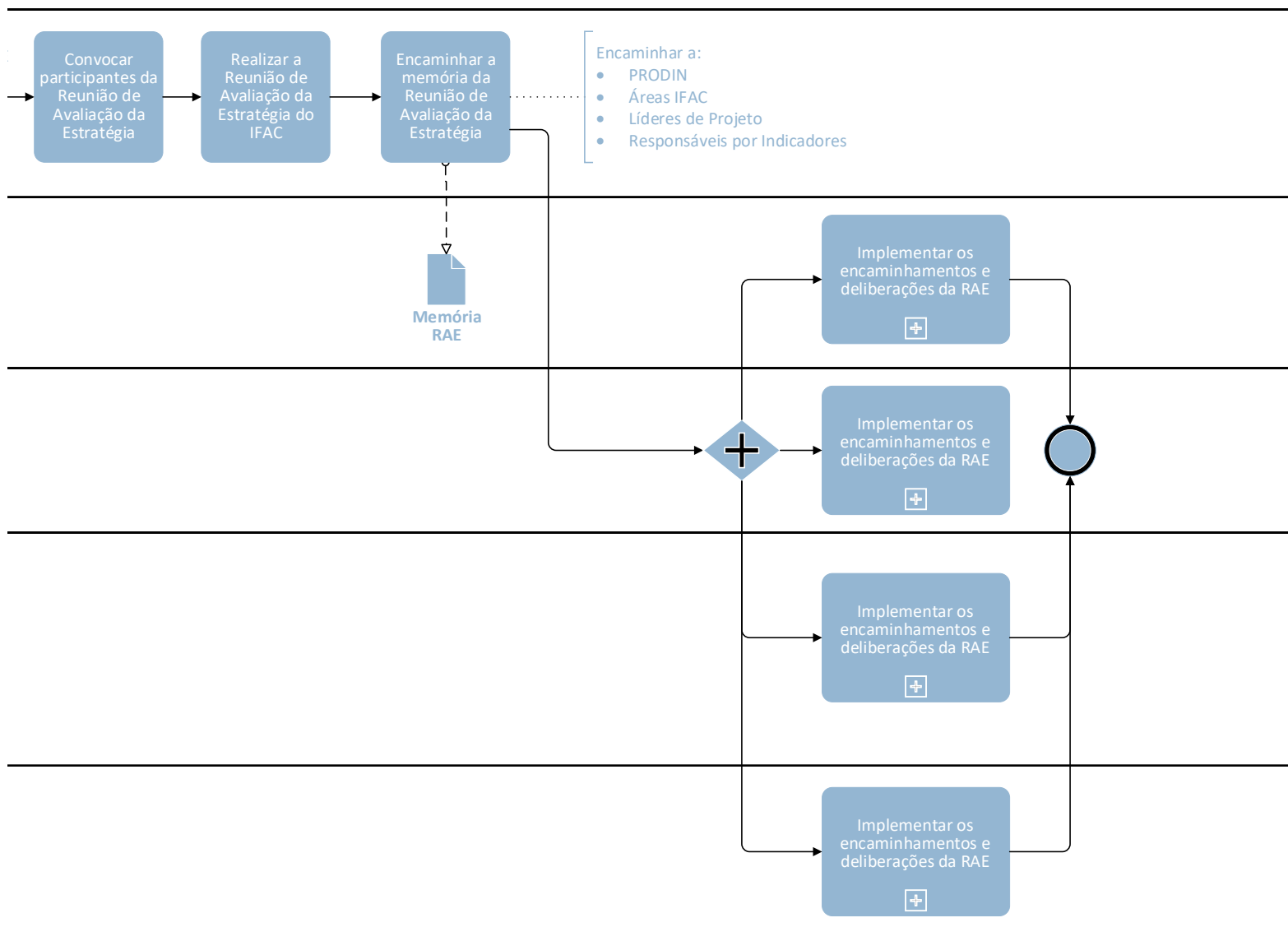


Figura 04 – Modelo de Gestão da Estratégia do IFAC  
 Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017



Foto 12: *Campus Avançado Baixada do Sol*  
Fonte: Instituto Federal do Acre



# 5. REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



## 5. REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Foto 13: *Campus Xapuri*  
Fonte: Instituto Federal do Acre

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

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

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

Figura 05 – Lógica de Preparação e Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil





## 5.1 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 instituição e avaliar o contexto em que ela está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:

- **REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS:** consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da instituição 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 instituição (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 instituição, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a instituição se insere.

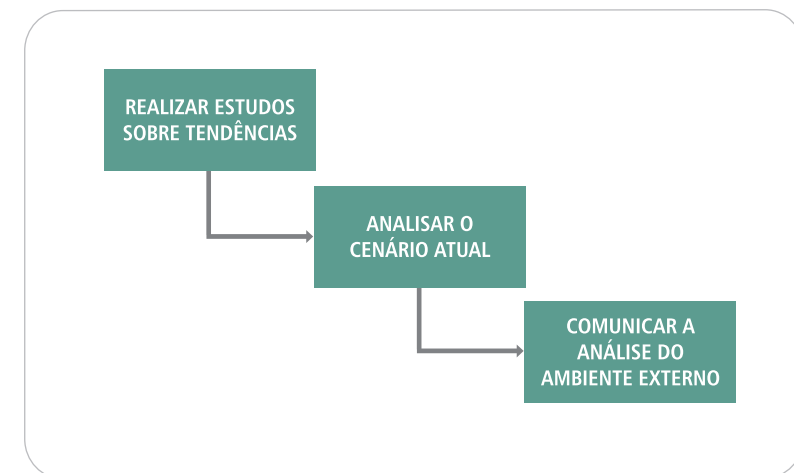


Figura 06 – Atividades Necessárias – Ação: Conhecer o Ambiente Externo

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012





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



Figura 07 – Atividades Necessárias – Ação: Monitorar os Indicadores Estratégicos  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

• **ESTABELECEER AS TRILHAS ESTRATÉGICAS:** consiste no trabalho de analisar os cenários pelos quais a instituição terá sua estratégia avaliada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer, de forma clara, uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a instituição. Para isso, são atividades importantes:

- **DEFINIR O TEMA ESTRATÉGICO:** consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisado, para melhor entendimento das lideranças;
- **RELACIONAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existentes no mapa da instituição;



- **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 e programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado. Considera-se aqui como programa um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios estratégicos e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

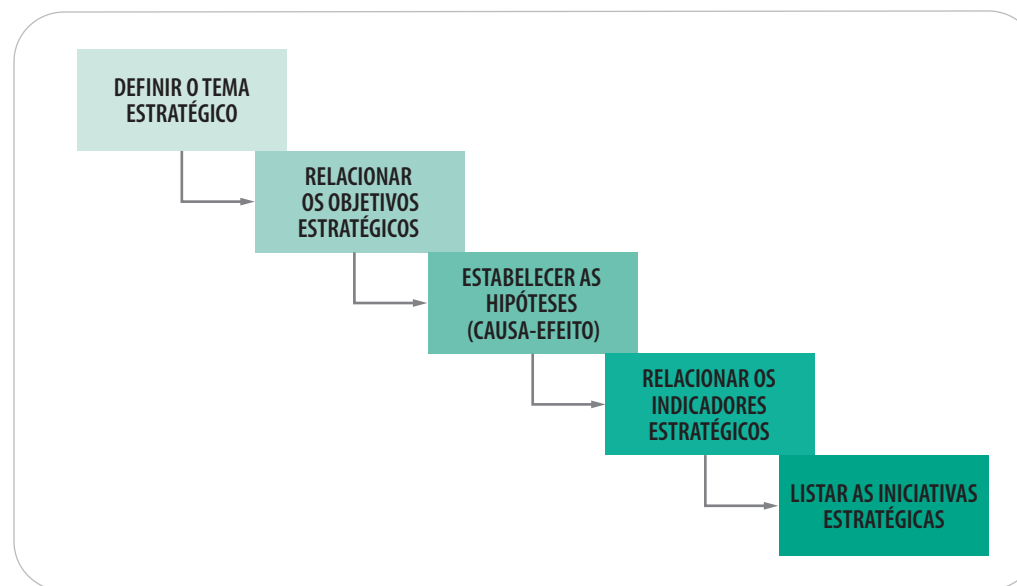


Figura 08 – Atividades Necessárias – Ação: Estabelecer as Trilhas Estratégicas  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012



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

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

• **ANÁLISE DO OBJETIVO:** significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da instituição 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 à qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho da mesma.



## FOCO DA ANÁLISE

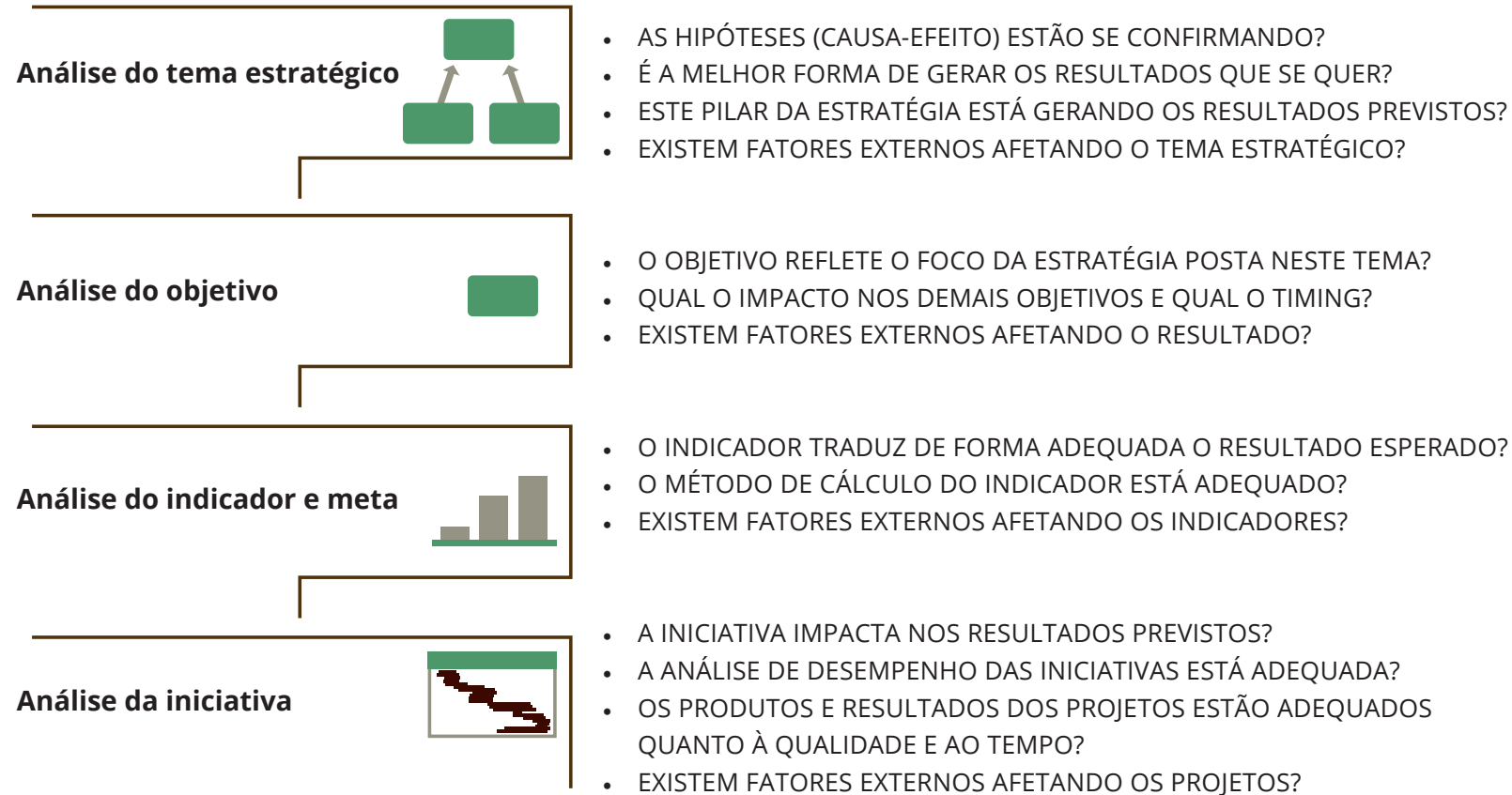


Figura 09 – Atividades Necessárias – Ação: Realizar Pré-Análise Estratégica  
 Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

## 5.2 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 os problemas e não apenas “culpados”;
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados;
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

## 5.3 REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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



Figura 10 – Instrumentos a serem monitorados (Objetivos, Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos) – Reuniões de Avaliação da Estratégia  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

## 5. REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

**Figura 11 – Matriz de Análise Estratégica**  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

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.

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

**Figura 12 – Diretrizes de Realinhamento da Estratégia**  
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012



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

## 5.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

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



## 5.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

- Definição junto aos gestores 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 gestores da instituição;
- Ampla divulgação do calendário.

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

## 5.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

O monitoramento do plano é essencial para que os dirigentes da instituição 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.



## 5. REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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 metas, planos de ação e processos que subsidiarão a avaliação do plano e a sua atualização.

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

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

# QUAL O NOSSO DESEMPENHO ESTRATÉGICO?

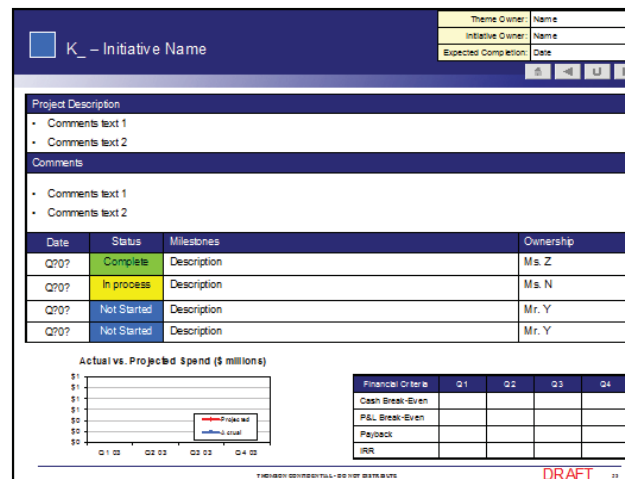
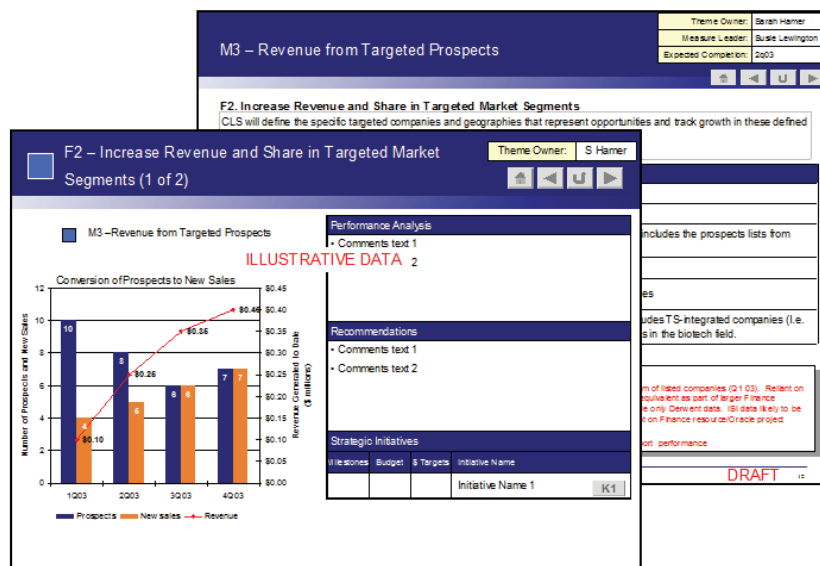
Qual o nosso desempenho em relação às metas?

**Objetivos**

Qual o desempenho das iniciativas?

**Indicadores**  
**Metas**

**Iniciativas**  
**Prazos**



Foco da Discussão: questões-chave, implicações, riscos, ações futuras

Figura 13 - Resumo Geral - Objetivos das Reuniões de Avaliação da Estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil - Ano 2012



Foto 14: *Campus Tarauacá*  
Fonte: Instituto Federal do Acre

# 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Foto 15: *Campus* Rio Branco  
Fonte: Instituto Federal do Acre



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

No IFAC, isso não poderia ser diferente: desde a realização dos primeiros eventos, era clara a preocupação da instituição em se consolidar e ser reconhecida como uma instituição diferenciada no contexto regional. Os Fóruns de Gestão, realizados em todos os *campi* do Instituto, foram eventos nos quais se coletaram informações que permitiram a adequação do Planejamento Estratégico desenvolvido à realidade de cada *campi*. Temos a certeza de que todos os participantes (servidores, alunos e comunidade externa) contribuíram de forma significativa para os resultados aqui apresentados.

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

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

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

# BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

- SOLER, Alonso Mazini. Maturidade Organizacional e o Modelo de Avaliação PMI-OPM3, 2004.
- BOLAY, F.W. Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos – Método ZOPP. Recife: GTZ, 1993.
- CARVALHO e RABECHINI JR. Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 2005.
- CIDA/ACDI. Policy for Results Bases Management, mimeo, junho, 1995.
- CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 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; Siveira 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.
- 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.
- OLIVEIRA, Otavio; MELHADO, Silvio. O Papel do Projeto em Empreendimentos Públicos: Dificuldades e Possibilidades em relação à Qualidade. São Paulo: Editora USP, 2001.
- OPM3 (PMI). 2003. Disponível em: < [http://www.12manage.com/methods\\_pmi\\_opm3\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_pmi_opm3_pt.html) >.
- PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.
- PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.
- PMBOK. *Project Management Institute*. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.
- SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.
- VARGAS, Ricardo. Análise de Valor Agregado. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.
- VERZUH, Eric. Gestão de Projetos - MBA Compacto – Rio de Janeiro: Editora *Campus*, 2000.





SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS  
AND ENTREPRENEURSHIP

---

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

