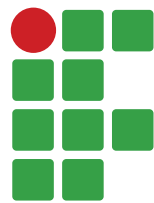


INSTITUTO FEDERAL
Rio de Janeiro

PLANO ESTRATÉGICO

IFRJ • 2017-2021



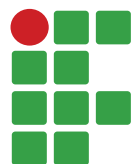


INSTITUTO FEDERAL
Rio de Janeiro

PLANO ESTRATÉGICO

IFRJ • 2017-2021





INSTITUTO FEDERAL
Rio de Janeiro

PLANO ESTRATÉGICO – PE IFRJ 2017-2021

REITORIA

Reitor

PAULO ROBERTO DE ASSIS PASSOS

Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

MIGUEL ROBERTO MUNIZ TERRA

Pró-Reitoria Adjunta de Planejamento e Administração

ANA CAROLINA DE AZEREDO PUGLIESE

Pró-Reitoria de Ensino Médio e Técnico

HELENA DE SOUZA TORQUILHO

Pró-Reitoria Adjunta de Ensino Médio e Técnico

CLAÚDIO ROBERTO RIBEIRO BOBEDA

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

ELIZABETH AUGUSTINHO

Pró-Reitoria Adjunta de Ensino de Graduação

CÁSSIA DO CARMO ANDRADE LISBOA

Pró-Reitoria de Extensão

FRANCISCO JOSÉ MONTÓRIO SOBRAL

Pró-Reitoria Adjunta de Extensão

LOURDES MARIA PESSOAS MASSON

Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação

MIRA WENGERT

Pró-Reitoria Adjunta de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação

DANIEL ARTUR PINHEIRO PALMA

Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Expansão

MARCOS JOSÉ CLIVATTI FREITAG

DIRETORES GERAIS DOS CAMPUS

Campus Arraial do Cabo

JOÃO GILBERTO SILVA DE CARVALHO

Campus Belford Roxo

FÁBIO SOARES DA SILVA

Campus Duque de Caxias

PEDRO PAULO MERAT

Campus Engenheiro Paulo de Frontin

RODNEY CEZAR DE ALBUQUERQUE

Campus Avançado Mesquita

GRAZIELLE RODRIGUES PEREIRA

Campus Nilópolis

WALLACE VALLORY NUNES

Campus Niterói

EUDES PEREIRA DE SOUZA JÚNIOR

Campus Paracambi

CRISTIANE HENRIQUES DE OLIVEIRA

Campus Pinheiral

REGINALDO RIBEIRO SOARES

Campus Realengo

ELISA SUSANA CARNEIRO POÇAS

Campus Rio de Janeiro

FLORINDA DO NASCIMENTO CERSÓSIMO

Campus São Gonçalo

TIAGO GIANNERINI DA COSTA

Campus Volta Redonda

SILVÉRIO AFONSO ALBINO BALIEIRO

Campus Avançado Resende

ALINE MORAES DA COSTA

Campus São João Meriti

SÉRGIO RICARDO DOS SANTOS MORAES

DIRETORES SISTÊMICOS

Diretoria de Educação a Distância

ALINE PINTO AMORIM

Diretoria de Gestão Acadêmica

CARLOS VICTOR DE OLIVEIRA

Diretoria de Gestão de Pessoas

EDGARD BARROS ARAÚJO

Diretoria de Tecnologia da Informação

FÁBIO CARLOS MÂCEDO

Diretoria de Concursos e Processos Seletivos

LILIAN SOARES DA SILVA BOANAFINA

Diretoria da Rede de Assistência Estudantil

TANIA MARIA ALMENARA DA SILVA

Diretoria de Engenharia

PAULO CEZAR DE SOUZA



EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Núcleo de Governança
ADA GUAGLIARDI FARIA

Assessoria de Comunicação
JORGE SATURNINO DE MORAES

Diretor de Desenvolvimento Institucional e Expansão
MARCOS JOSÉ CLIVATTI FREITAG

Núcleo de Governança
RICARDO FERREIRA LEITE

Coordenação de Projetos e Pesquisas Internacionais
SHARON LANDGRAF SCHLUP

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
Peter Matthias Gerhard Dostler

PROJETO GRÁFICO, EDITORAÇÃO E REVISÃO ORTOGRÁFICA
ENTERDESIGN



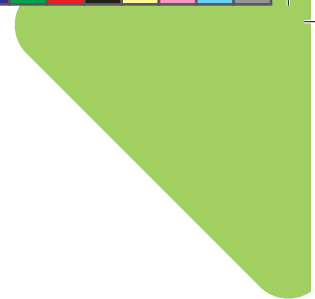
SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	7
1	HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	11
2	METODOLOGIA APLICADA	15
	2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO	17
	2.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM A METODOLOGIA <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
3	O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFRJ 2017-2021	25
	3.1 SENSIBILIZAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CAPACITAÇÃO: A BASE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IFRJ	27
	3.2 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFRJ	33
	3.2.1 MISSÃO	33
	3.2.2 VISÃO	34
	3.2.3 VALORES	35
	3.3 MAPA ESTRATÉGICO DO IFRJ	36
	3.4 O PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO IFRJ	39
	3.5 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRJ	46
4	O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA	51



5	AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	61
	5.1 A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	62
	5.2 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	67
	5.3 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	68
	5.4 PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	70
	5.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA	72
	5.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	BIBLIOGRAFIA	78










APRESENTAÇÃO

Carta do Reitor



Os Institutos Federais foram instituídos no ano de 2008, segundo a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas. No decorrer do seu desenvolvimento, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) buscou o melhor alinhamento possível aos seus ideais de criação. Nesse sentido, vislumbrou-se o Planejamento Estratégico como uma ferramenta capaz de fortalecer o IFRJ, enquanto instituição de ensino, na medida em que estabelece metas em consonância ao anseio da sociedade.

A essência do Planejamento Estratégico é a construção de uma postura que, embora potencialmente flexível, seja forte em seletividade, de modo a permitir que a organização atinja seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas, não só em curto prazo, mas também, e principalmente, em um horizonte mais distante. No decorrer da implantação do Planejamento Estratégico do IFRJ, muitas etapas foram executadas, dentre elas a construção do Mapa Estratégico e do Painel de Indicadores de Desempenho (importante instrumento de acompanhamento das metas), com a participação da comunidade interna e do público externo. Construir, na pluralidade de opiniões, experiências e pontos de vista não foi uma tarefa fácil, tornando desafiador esse projeto enquanto uma ação institucional do IFRJ. Assim sendo, buscou-se um alinhamento entre os diversos pensamentos para a construção de uma visão futurística da instituição.



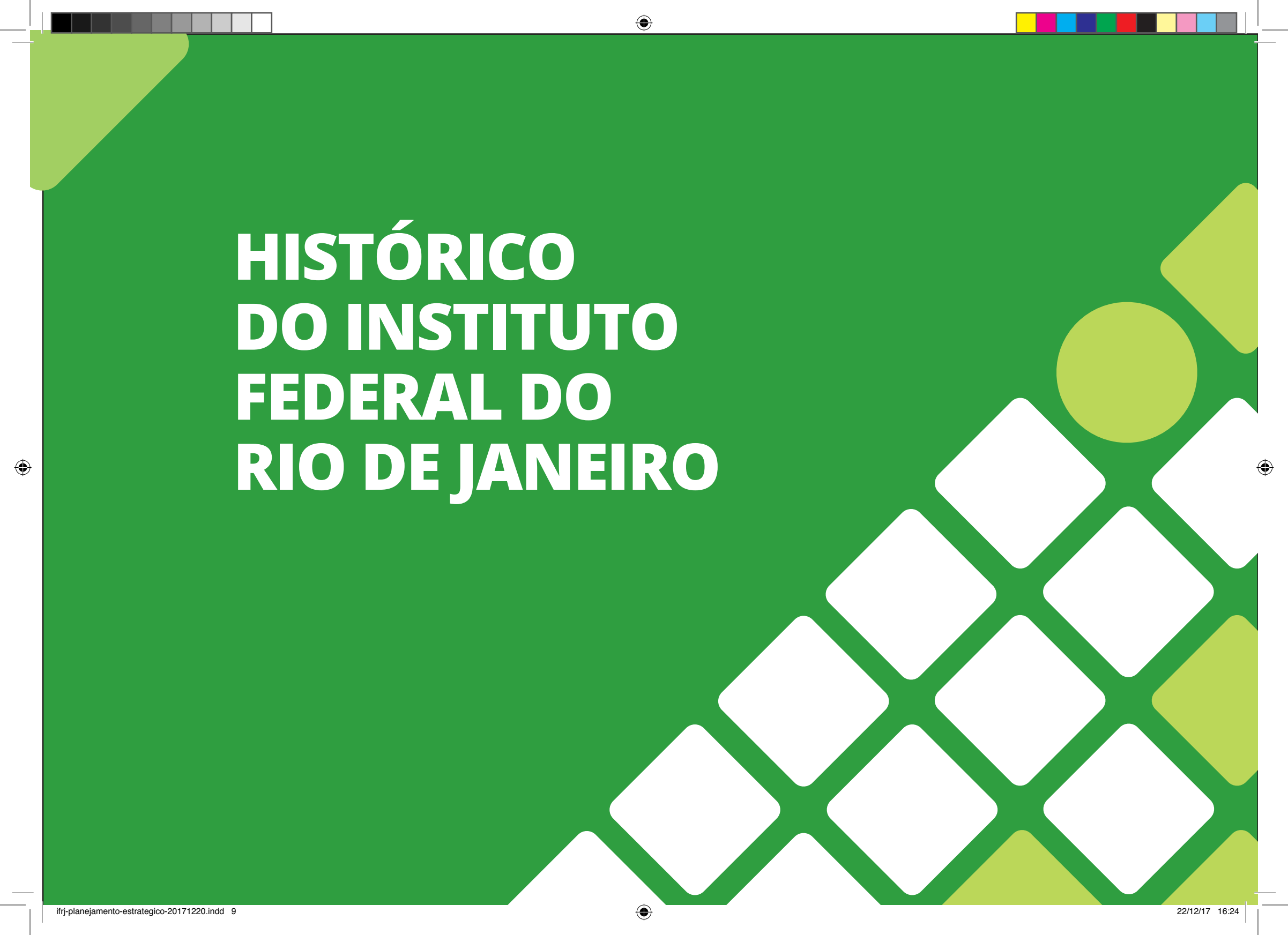
O sucesso do Planejamento Estratégico está na integração das diversas áreas organizacionais, ou seja, está na sinergia e na convergência de ideias entre seus integrantes, bem como entre estes e a sociedade. A semente do planejamento está lançada, admitindo-se, naturalmente, que serão necessários esforços constantes na busca de melhorias, sempre visando à obtenção de resultados institucionais para o nosso horizonte de planejamento.

Aproveito a oportunidade para agradecer a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a construção desse trabalho. Finalmente, podemos refletir sobre a afirmação: “Uma organização não pode ser conduzida como uma locomotiva que é dirigida por um trilho, mas sim como um navio que é dirigido por uma bússola e um radar. O Planejamento Estratégico é o único meio que o dirigente tem para dirigir sua organização como um navio e não como uma locomotiva” (Paulo de Vasconcellos Filho). Que possamos encontrar e seguir a direção ideal na condução de nossa Instituição para um futuro de sucesso.

PAULO ROBERTO DE ASSIS PASSOS
Reitor



Logo criada para o Planejamento Estratégico IFRJ 2017- 2021



HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO



FOTO: CAMPUS PARACAMBI



O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) tem sua origem com a Escola Técnica de Química (ETQ), instituída pelo Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, tendo como finalidade a oferta do curso Técnico em Química Industrial. Porém, em decorrência do contexto político, a implantação não ocorreu imediatamente.

Enquanto a ETQ não era efetivamente instalada, através do Decreto-Lei nº 8.300, de 06 de dezembro de 1945 foi criado o Curso Técnico em Química Industrial, vinculado à Divisão de Ensino Industrial do Departamento Nacional de Educação, do Ministério da Educação e Saúde, funcionando provisoriamente na Escola Nacional de Química, unidade da então Universidade do Brasil. Somente em 1959, através da Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro, o curso é efetivamente instalado como autarquia federal, sendo criada a Escola Técnica de Química (ETQ).

No curso de sua história, diversas foram as institucionalidades em decorrência das transformações da organização e estrutura da Educação Profissional na Rede Federal, recebendo as denominações de Escola Técnica de Química (ETQ, 1959-1965), Escola Técnica Federal de Química da Guanabara (ETFQ-GN, 1965-1974), Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro (ETFQ-RJ, 1974-1999) e Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (CEFET-Química, 1999-2008).

Em 29 de dezembro de 2008, o CEFET-Química, através da Lei nº 11.892, foi transformado em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) e, no mesmo ato legal, foi incorporado à sua estrutura o então Colégio Agrícola Nilo Peçanha (CANP), instituição centenária originária da Escola Média de Agricultura Técnica de Pinheiro, criada em 1910.

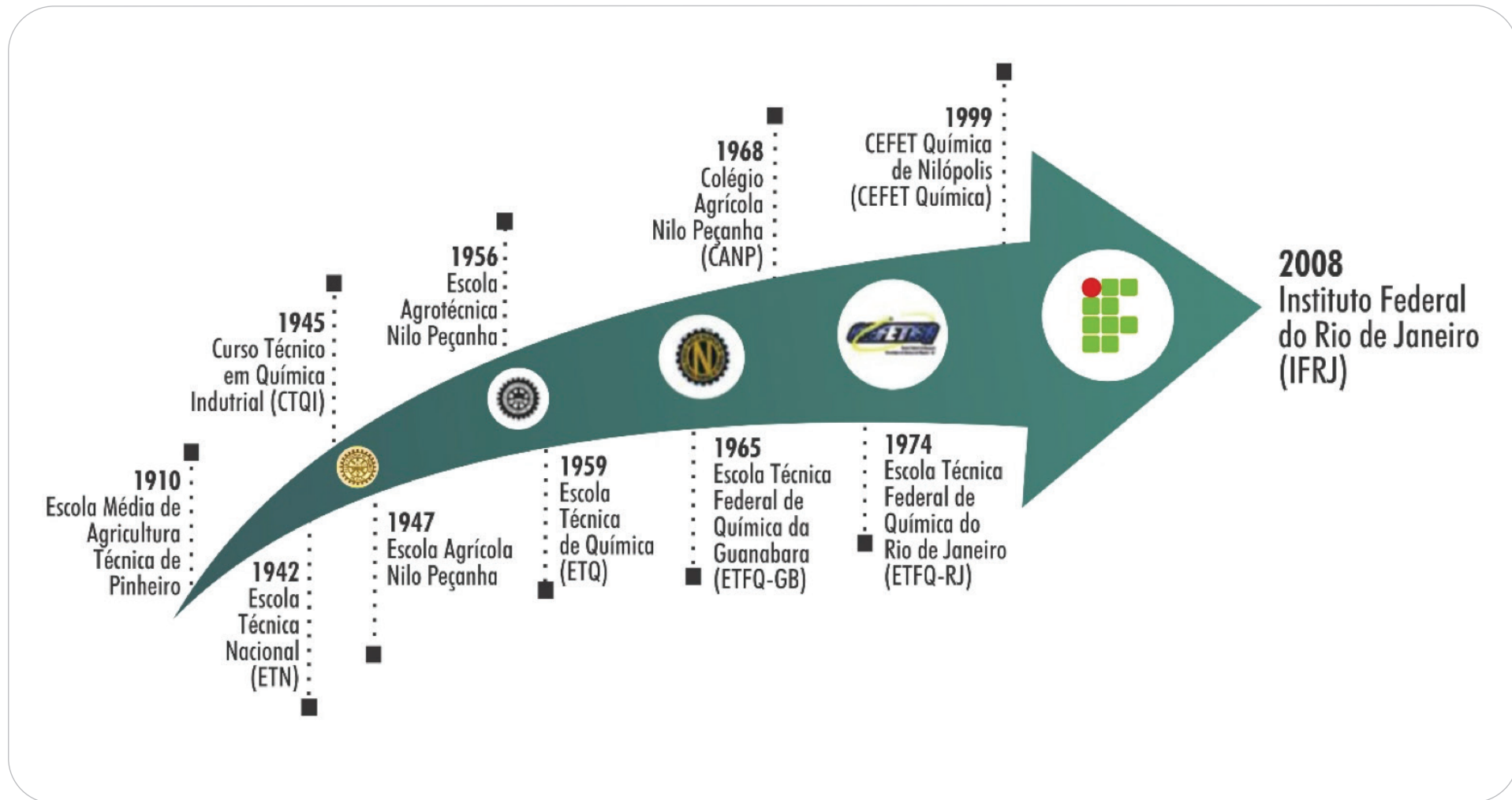


Figura 01 – Linha do Tempo – Histórico da Criação do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2014

1. HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Para além de uma nova denominação, a transformação significou uma nova identidade, implicando em mudança de sede para o município do Rio de Janeiro e levando à rápida expansão na perspectiva de novos *campi*, áreas de atuação, cursos, infraestrutura e quadros de servidores.

Ao ser instituído, em dezembro de 2008, o IFRJ passou a contar com os seguintes *campi* oficialmente instalados: Duque de Caxias, Nilópolis, Paracambi, Pinheiral, Realengo, Rio de Janeiro, São Gonçalo e Volta Redonda. No ano de 2010, foi iniciado o processo de implantação dos *campi* Arraial do Cabo e Engenheiro Paulo de Frontin.


Com o advento da III Fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (2011-2014) foram criados os *campi*: Belford Roxo, Mesquita, Niterói, Resende, São João de Meriti, Complexo do Alemão (Rio de Janeiro) e Cidade de Deus/Curicica (Rio de Janeiro), estando os cinco primeiros em processo de implantação.





1. HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO





METODOLOGIA APLICADA



FOTO: CAMPUS MESQUITA

2.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

A tendência de modernização das organizações pode ser associada às pressões econômicas, sociais e ambientais, que as forçam a se ajustarem quanto à transparência de suas ações e à geração de seus resultados junto aos usuários e aos cidadãos. Cada vez mais é latente a percepção do vácuo entre as demandas da sociedade e os resultados que as organizações públicas podem oferecer. Esse desequilíbrio pode ser associado 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 organizações, muitas metodologias vêm se desgastando no ambiente organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitar 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 organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado esse fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional, considerando o alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam? Em verdade, o desenvolvimento dessa competência sofre, a cada dia, transformações e são gerados aprendizados que tornam vivo esse 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). Tem como objetivo impactar o ambiente gerencial da organização, focalizando os seguintes princípios:

- **TRANSFORMAÇÃO:** um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança e buscar, em curto prazo, a desacomodação. O que se pretende é transformar a forma de pensar das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização.
- **RESULTADOS:** a organização e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e às expectativas dos beneficiários da organização.
- **COMUNICAÇÃO:** a comunicação é peça fundamental para a transformação e para a 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 e conduzir a organização ao futuro desejado.



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

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

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



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

O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras das decisões do presente, para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais rapidez, segurança e eficácia. Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidas pela organização.

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

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



FOTO: CAMPUS MESQUITA



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

- O planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que 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 organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação;
- O princípio da eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (fazer corretamente o que for planejado), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (obter os melhores resultados ao custo mais baixo possível).

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

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

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

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

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

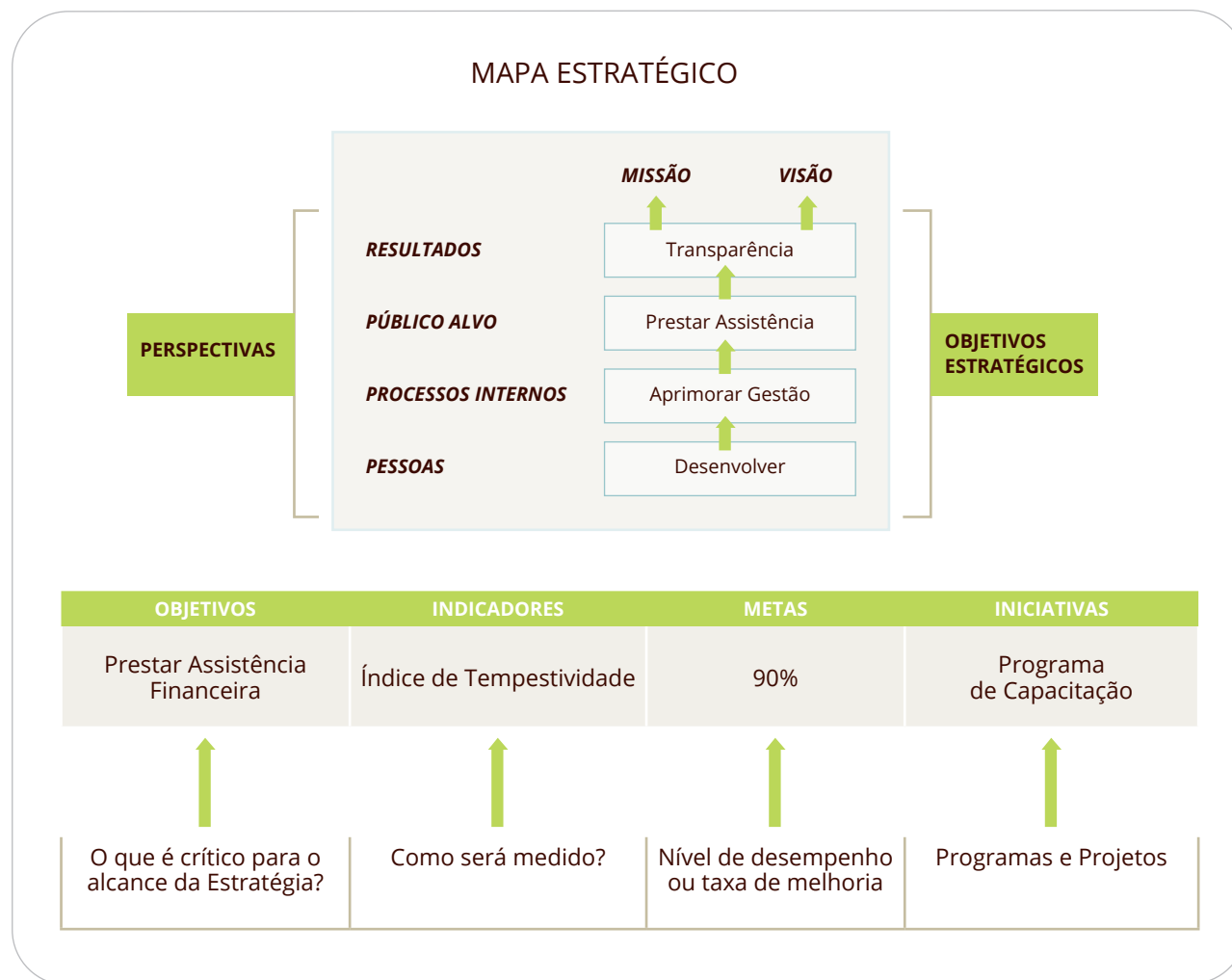


Figura 02 – Exemplo de conceitos do Balanced Scorecard

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2014

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

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



O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO IFRJ 2017-2021



FOTO: CAMPUS REALENGO

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

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

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

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

As capacitações são um diferencial para quem pretende implementar, com sucesso, um modelo de gestão estratégica. No IFRJ não foi diferente: a cada etapa do processo de formulação do Planejamento Estratégico, uma capacitação junto à equipe de desenvolvimento era realizada. Ainda no mês de março de 2017, 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 IFRJ. Todo o processo de elaboração da estratégia contemplou as seguintes atividades de levantamento de informações:

• VISÃO DAS LIDERANÇAS:

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

3. O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA IFRJ 2017-2021

LIDERANÇA ENTREVISTADA	CARGO
ALINE PINTO AMORIM	DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ANA CAROLINA DE AZEREDO PUGLIESE	PRÓ-REITORIA ADJUNTA DE ADMINISTRAÇÃO
ANTÔNIO CARLOS DE MIRANDA PACHECO	CHEFE DE GABINETE – <i>CAMPUS</i> PINHEIRAL
CARLOS VICTOR DE OLIVEIRA	DIRETORIA DE GESTÃO ACADÊMICA
CÁSSIA DO CARMO ANDRADE LISBOA	PRÓ-REITORIA ADJUNTA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CLÁUDIO ROBERTO RIBEIRO BOBEDA	PRÓ-REITORIA ADJUNTO DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO
CRISTIANE HENRIQUE DE OLIVEIRA	DIRETORA GERAL – <i>CAMPUS</i> PARACAMBI
DANIEL ARTUR PINHEIRO PALMA	PRÓ-REITORIA ADJUNTO DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
ELISA SUSANA CARNEIRO POÇAS	DIRETORA GERAL – <i>CAMPUS</i> REALENGO
EDGAR BARROS ARAÚJO	DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS
ELIZABETH AUGUSTINHO	PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
EUDES PEREIRA DE SOUZA JÚNIOR	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> NITERÓI
FABIANA DA SILVA CAMPOS DE ALMEIDA	DIRETORA DE ENSINO – <i>CAMPUS</i> NILÓPOLIS
FÁBIO CARLOS MACÊDO	DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
FÁBIO SOARES DA SILVA	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> BELFORD ROXO
FELIPE JOSÉ DA SILVA	DIRETOR DE IMPLANTAÇÃO DE NOVOS <i>CAMPUS</i> – RIO DE JANEIRO
FLORINDA DO NASCIMENTO CERSOSIMO	DIRETORA GERAL – <i>CAMPUS</i> RIO DE JANEIRO
FRANCISCO JOSÉ MOTORIO SOBRAL	PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO
GRAZIELLE RODRIGUES PEREIRA	DIRETORA GERAL – <i>CAMPUS</i> MESQUITA

LIDERANÇA ENTREVISTADA	CARGO
HELENA DE SOUZA TORQUILHO	PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO
JOAO GILBERTO DA SILVA CARVALHO	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> ARRAIAL DO CABO
JULIANA CAROLINE ALVES DO SANTOS FERNANDES	SUBSTITUTA DO ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO
LILIAN SOARES DA SILVA BOANAFINA	DIRETORA DE CONCURSOS E PROCESSOS SELETIVOS
LOURDES MARIA PESSOA MASSON	PRÓ-REITORIA ADJUNTA DE EXTENSÃO
MARCOS JOSÉ CLIVATTI FREITAG	DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E EXPANSÃO
MIGUEL MUNIZ TERRA	PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO
PEDRO PAULO MERRAT	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> DUQUE DE CAXIAS
PRISCILA CARDOSO MORAES DE SOUZA	CHEFE DE GABINETE
RODNEI CÉSAR DE ALBUQUERQUE	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> ENGENHEIRO PAULO DE FRONTIN
SERGIO RICARDO MORAES	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> SÃO JOÃO DE MERITI
SILVÉRIO AFONSO BALIEIRO	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> VOLTA REDONDA
SILVIA CRISTINA DE SOUZA TRAJANO	SUBSTITUTA DA DIRETORA GERAL – <i>CAMPUS</i> RESENDE
TANIA MARIA ALMENARA DA SILVA	DIRETOR DA REDE DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
TIAGO GIANNERINI DA COSTA	DIRETOR GERAL – <i>CAMPUS</i> SÃO GONÇALO

• **ANÁLISE ESTRATÉGICA:** a análise estratégica visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional na perspectiva do ambiente externo e interno, da estratégia e das diretrizes atuais ou em execução. Essas ferramentas ou ações são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da instituição e possibilitam a formulação de uma estratégia. No caso do IFRJ, foram realizados 2 (dois) tipos de análise combinados: SWOT e PESTAL. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* ou, sua tradução em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) tem como objetivo a avaliação dos fatores internos e externos que geram influência sobre a organização. A análise das características internas (Forças e Fraquezas) revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da organização, bem como permite identificar as suas causas. O entendimento sobre o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação da organização, sinalizando as oportunidades e ameaças, no cumprimento de sua missão e na construção de sua visão de futuro. Combinada à SWOT, a análise PESTAL permite uma maior profundidade sobre os fatores externos, analisando de forma específica alguns fatores – Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. As análises foram realizadas durante o mês de março de 2017;



• **FÓRUNS DE GESTÃO**: os Fóruns de Gestão são eventos onde a comunidade acadêmica e a sociedade civil organizadas são convidadas pela instituição para que apresentem suas propostas para que a estratégia a ser desenvolvida contemple a percepção não apenas de suas lideranças, mas também dos que são impactados pelas atividades da instituição. No caso do IFRJ, foram realizados 11 (onze) eventos, com o intuito de ouvir todos os *campi* e sua comunidade interna e externa. Os eventos foram realizados entre os meses de abril e maio de 2017, nas datas a seguir:

- **REITORIA** - 17 de abril de 2017;
- **NILÓPOLIS** - 18 de abril de 2017;
- **MESQUITA** - 18 de abril de 2017;
- **BELFORD ROXO** - 19 de abril de 2017;
- **SÃO JOÃO DE MERITI** - 19 de abril de 2017;
- **PAULO DE FRONTIN** - 09 de maio de 2017;
- **DUQUE DE CAXIAS** - 10 de maio de 2017;
- **REALENGO** - 10 de maio de 2017;
- **SÃO GONÇALO** - 11 de maio de 2017;
- **NITERÓI** - 11 de maio de 2017;
- **ARRAIAL DO CABO** - 12 de maio de 2017;
- **RIO DE JANEIRO MARACANÃ** - 15 de maio de 2017;
- **PARACAMBI** - 16 de maio de 2017;
- **PINHEIRAL** - 16 de maio de 2017;
- **VOLTA REDONDA** - 17 de maio de 2017;
- **RESENDE** - 17 de maio de 2017;

3.2 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO IFRJ

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

3.2.1 MISSÃO

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

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

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



A missão do IFRJ 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 fazem parte do dia a dia do Instituto.

Promover educação profissional, científica e tecnológica, contribuindo para a formação de cidadãos críticos que possam atuar como agentes de transformação e inclusão social.

3.2.2 VISÃO

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

A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e organizacionais e os seus objetivos gerais de desempenho. Deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, no intuito de sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

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

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

Cabe aos líderes do IFRJ a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro, além de alinhar a perspectiva de futuro de cada pessoa: a direção certa, escolhida pelas lideranças do Instituto.

3.2.3 VALORES

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

As organizações devem enunciar, de forma clara e objetiva, os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que 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 organização, inspirando a execução das tarefas. A estratégia é construída no cotidiano e os valores são referência obrigatória para proporcionar significado às atitudes e comportamentos que buscam, em última análise, a satisfação dos atores envolvidos.

Ser uma Instituição reconhecida pela sociedade como referência em educação profissional, científica e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino.



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

Ética | Inclusão | Comprometimento | Transparência | Integração

3.3 O MAPA ESTRATÉGICO DO IFRJ

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

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

O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para 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 organização;
- **VISÃO**: o que queremos ser no futuro;
- **PERSPECTIVAS**: dimensões de análise;
- **TEMAS**: grandes direcionadores de atuação;
- **OBJETIVOS**: desafios de longo prazo a serem alcançados;
- **RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO**: hipóteses estratégicas.

O Mapa Estratégico do IFRJ, validado em abril de 2017, demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.

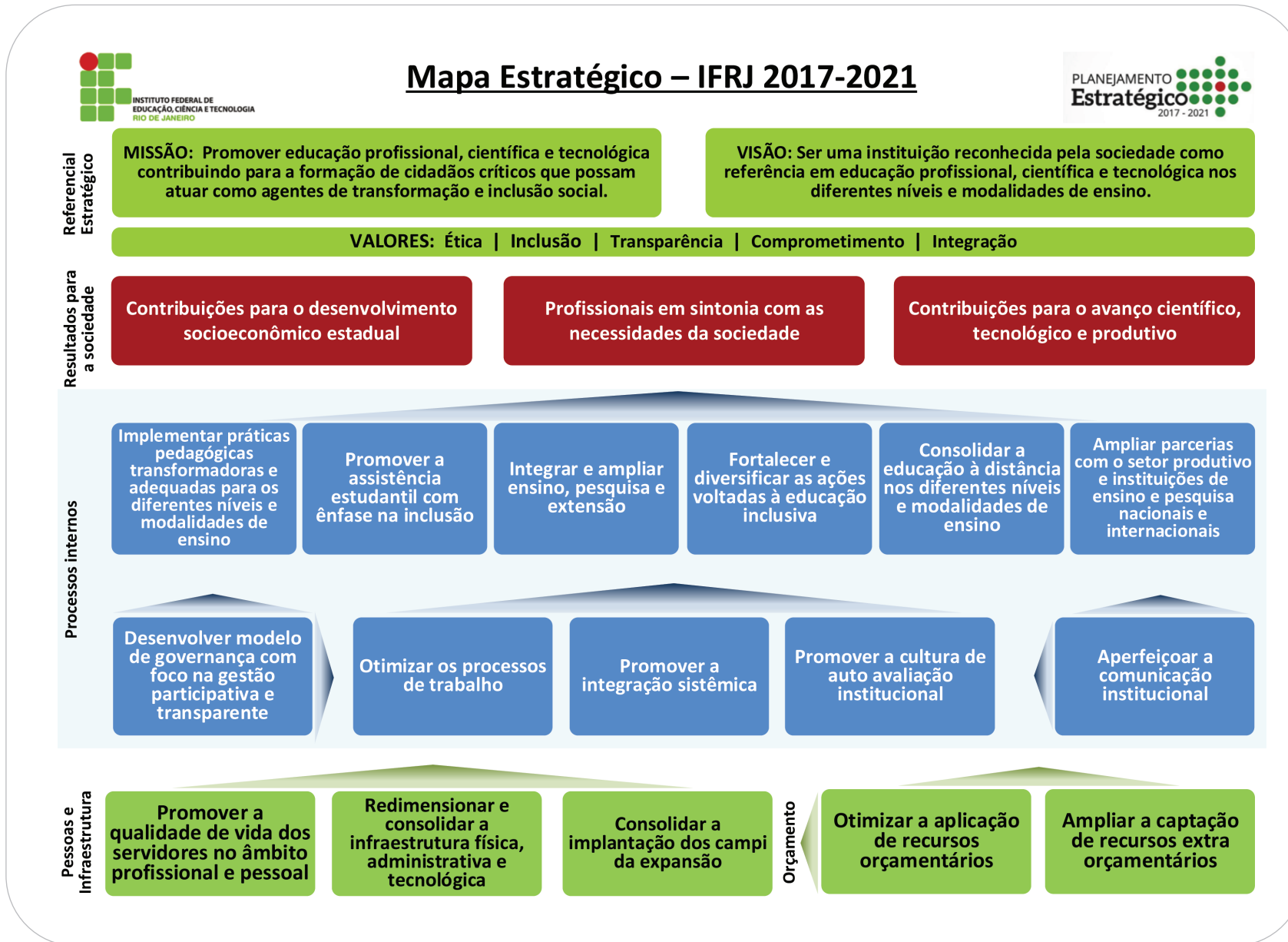


Figura 03 – Mapa Estratégico do IFRJ 2017-2021 | Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017

3.4 O PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO IFRJ

Os indicadores de desempenho têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gerenciamento. Em outras palavras, 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 organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Dessa forma, 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 organização comunique aos seus liderados o quão eficiente um processo é e como está seu desempenho ao longo de um período determinado. De posse dessas informações, cabe ao gestor e à equipe traçarem planos de ação para o atingimento de determinadas metas ou até mesmo para saberem se estão ou não no caminho certo.

O conjunto de indicadores de desempenho apresentados a seguir foram validados durante os dias 18 e 19 de maio de 2017, possibilitando o levantamento de informações para o estabelecimento da linha de base para cada um deles.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO ESTADUAL	ÍNDICE DE ÊXITO
	ÍNDICE DE EVASÃO
	ÍNDICE DE RETENÇÃO
PROFISSIONAIS EM SINTONIA COM AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE	TAXA DE INSERÇÃO NO MUNDO DE TRABALHO
CONTRIBUIÇÕES PARA O AVANÇO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E PRODUTIVO	TAXA DE TECNOLOGIAS TRANSFERIDAS PARA A SOCIEDADE
	EMPREENDIMENTOS INCUBADOS
	NÚMERO DE REGISTROS DE LICENCIAMENTOS E PATENTES (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA)
CONSOLIDAR A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NOS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	OFERTA DE CURSOS NA MODALIDADE EAD
	ÍNDICE DE OFERTA DE CURSOS TÉCNICOS E DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS COM OFERTA DE CARGA HORÁRIA EM EAD
	FORMAÇÃO DO DOCENTE EM EAD
AMPLIAR PARCERIAS COM O SETOR PRODUTIVO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PESQUISA, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	ÍNDICE DE PARCERIAS ESTABELECIDAS
FORTALECER E DIVERSIFICAR AS AÇÕES VOLTADAS À EDUCAÇÃO INCLUSIVA	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE AÇÕES PLANEJADAS INCLUSIVAS
IMPLEMENTAR PRÁTICAS PEDAGÓGICAS TRANSFORMADORAS E ADEQUADAS PARA OS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	ÍNDICE DE FORMAÇÃO CONTINUADA AOS DOCENTES
	TAXA DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE TECNOLOGIAS E METODOLOGIAS EDUCACIONAIS INCLUSIVAS

3. O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA IFRJ 2017-2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO

INDICADORES VALIDADOS

PROMOVER A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL COM ÊNFASE NA INCLUSÃO	PROJETOS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
	ÍNDICE DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL POR PROCESSO DE SELEÇÃO
	ALUNOS BENEFICIADOS PELA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
INTEGRAR E AMPLIAR ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	TAXA DE ESTUDANTES PARTICIPANTES DE PROJETOS DE PESQUISA E EXTENSÃO
	TAXA DE SERVIDORES ENVOLVIDOS EM PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO
	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS DE (ENSINO E/OU PESQUISA E/OU EXTENSÃO)
DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARENTE	ÍNDICE DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GOVERNANÇA
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
OTIMIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO
APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO
	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO
PROMOVER A INTEGRAÇÃO SISTÊMICA	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS INSTITUCIONAIS
PROMOVER A CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE METAS ALCANÇADAS
	TAXA DE RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ALCANÇADOS POR SETOR
PROMOVER A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL
	ÍNDICE DE ATENDIMENTO DAS AÇÕES VOLTADAS PARA A VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES
REDIMENSIONAR E CONSOLIDAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA, ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E MODERNIZAÇÃO DE ROTINAS
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
CONSOLIDAR A IMPLANTAÇÃO DOS CAMPI DA EXPANSÃO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS CAMPI DO IFRJ
OTIMIZAR A APLICAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS	ÍNDICE INVESTIMENTO/CUSTEIO
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM PROJETOS ESTRATÉGICOS
AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTRA ORÇAMENTÁRIOS	TAXA DE RECURSOS EXTRA ORÇAMENTÁRIOS DISPONIBILIZADOS

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

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

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

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador, desafio este que deve ser alcançável e capaz de possibilitar a evolução do Instituto. No caso do IFRJ, as metas foram estabelecidas da seguinte forma, durante o mês de maio de 2017:

3. O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA IFRJ 2017-2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO ESTADUAL	ÍNDICE DE ÊXITO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)
	ÍNDICE DE EVASÃO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)
	ÍNDICE DE RETENÇÃO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)
PROFISSIONAIS EM SINTONIA COM AS NECESSIDADES DA SOCIEDADE	TAXA DE INSERÇÃO NO MUNDO DE TRABALHO	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)	LEVANTAR LINHA DE BASE (PRAZO PRIMEIRA RAE)
CONTRIBUIÇÕES PARA O AVANÇO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E PRODUTIVO	TAXA DE TECNOLOGIAS TRANSFERIDAS PARA A SOCIEDADE	-	1	1	1	1
	EMPREENDIMENTOS INCUBADOS	1	2	3	4	5
	NÚMERO DE REGISTROS DE LICENCIAMENTOS E PATENTES (INOVAÇÃO TECNOLÓGICA)	1	1	2	2	2
CONSOLIDAR A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA NOS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	OFERTA DE CURSOS NA MODALIDADE EAD	-	1 CURSO	2 CURSOS	2 CURSOS	3 CURSOS
	ÍNDICE DE OFERTA DE CURSOS TÉCNICOS E DE GRADUAÇÃO PRESENCIAIS COM OFERTA DE CARGA HORARIA EM EAD	-	5%	5%	10%	10%
	FORMAÇÃO DO DOCENTE EM EAD	1 TURMA	2 TURMAS	2 TURMAS	2 TURMAS	2 TURMAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
AMPLIAR PARCERIAS COM O SETOR PRODUTIVO E INSTITUIÇÕES DE ENSINO E PESQUISA, NACIONAIS E INTERNACIONAIS	ÍNDICE DE PARCERIAS ESTABELECIDAS	80%	80%	80%	80%	80%
FORTALECER E DIVERSIFICAR AS AÇÕES VOLTADAS À EDUCAÇÃO INCLUSIVA	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE AÇÕES PLANEJADAS INCLUSIVAS	-	65%	65%	65%	65%
IMPLEMENTAR PRÁTICAS PEDAGÓGICAS TRANSFORMADORAS E ADEQUADAS PARA OS DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO	ÍNDICE DE FORMAÇÃO CONTINUADA AOS DOCENTES	-	5%	5%	10%	10%
	TAXA DE ATENDIMENTO DE DEMANDAS DE TECNOLOGIAS E METODOLOGIAS EDUCACIONAIS INCLUSIVAS	50%	50%	50%	50%	50%
PROMOVER A ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL COM ÊNFASE NA INCLUSÃO	PROJETOS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	5	5	6	6	7
	ÍNDICE DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL POR PROCESSO DE SELEÇÃO	70%	70%	75%	75%	80%
	ALUNOS BENEFICIADOS PELA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	20%	20%	25%	25%	30%
INTEGRAR E AMPLIAR ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	TAXA DE ESTUDANTES PARTICIPANTES DE PROJETOS DE PESQUISA E EXTENSÃO	5%	5%	5%	6%	7%
	TAXA DE SERVIDORES ENVOLVIDOS EM PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA, EXTENSÃO E INOVAÇÃO	10%	10%	10%	15%	20%
	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS DE (ENSINO E/OU PESQUISA E/OU EXTENSÃO)	10%	15%	20%	25%	30%

3. O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA IFRJ 2017-2021

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
DESENVOLVER MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO PARTICIPATIVA E TRANSPARENTE	ÍNDICE DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GOVERNANÇA	-	--	20%	40%	40%
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS	-	70%	75%	80%	90%
	CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	20%	80%	80%	100%	100%
OTIMIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO	-	-	25PTS	50PTS	75 PTS
APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	-	-	-	50%	100%
	ÍNDICE DE ESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	30%	40%	60%	80%	100%
PROMOVER A INTEGRAÇÃO SISTÊMICA	TAXA DE INTEGRAÇÃO DOS PROJETOS INSTITUCIONAIS	50%	55%	55%	60%	60%
PROMOVER A CULTURA DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	ÍNDICE DE METAS ALCANÇADAS	-	60%	60%	70%	75%
	TAXA DE RECONHECIMENTO POR RESULTADOS ALCANÇADOS POR SETOR	-	100%	100%	100%	100%
PROMOVER A QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL	ÍNDICE DE CLIMA ORGANIZACIONAL	-	30%	40%	50%	60%
	ÍNDICE DE ATENDIMENTO DAS AÇÕES VOLTADAS PARA A VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR	30%	40%	50%	50%	50%
	TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES VOLTADAS À VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES	50%	100%	100%	100%	100%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS				
		2017	2018	2019	2020	2021
REDIMENSIONAR E CONSOLIDAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA, ADMINISTRATIVA E TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E MODERNIZAÇÃO DE ROTINAS	25%	50%	75%	100%	100%
	ÍNDICE DA INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	30%	35%	40%	45%	50%
CONSOLIDAR A IMPLANTAÇÃO DOS CAMPI DA EXPANSÃO	ÍNDICE DE PADRONIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA DOS CAMPI DO IFRJ	-	28,57%	35,72%	42,87%	50%
OTIMIZAR A APLICAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS	ÍNDICE INVESTIMENTO/CUSTEIO	-	5,0%	5,0%	10,0%	10,0%
	ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM PROJETOS ESTRATÉGICOS	-	100%	100%	100%	100%
AMPLIAR A CAPTAÇÃO DE RECURSOS EXTRA ORÇAMENTÁRIOS	TAXA DE RECURSOS EXTRA ORÇAMENTÁRIOS DISPONIBILIZADOS	0,10%	0,20%	0,30%	0,40%	0,50%
	ÍNDICE DE INCREMENTO DOS RECURSOS EXTRA ORÇAMENTÁRIOS	-	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%

3.5 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRJ

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

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

Para seus projetos, a STEINBEIS-SIBE do Brasil propõe um modelo para gestão do portfólio, baseando-se no acúmulo de sua experiência em 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, além de 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, a como cada projeto contribui ou não para o alcance da estratégia da instituição. Além disso, os projetos devem ser priorizados em nível de importância estratégica, deixando clara uma hierarquia entre as iniciativas.
- **PROGRAMAÇÃO ESTRATÉGICA:** relaciona-se com a distribuição temporal dos projetos e com quantos a organização estará se comprometendo simultaneamente. A seleção e a priorização desses projetos devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos humanos qualificados, intensidade de gestão de cada projeto e maximização de retorno em detrimento do risco do portfólio.



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

- **CONSISTÊNCIA DOS PROJETOS:** a primeira etapa do modelo diz respeito à proposição de ideias de projetos e à verificação de sua consistência. A organização dispôs de um conjunto de propostas de projetos, estruturado em um modelo comum, para que fosse avaliado e selecionado pela liderança;
- **ESTUDO E PROPOSIÇÃO DOS PROJETOS:** após o levantamento das informações relacionadas às propostas de projetos, aquelas devem ser organizadas e qualificadas a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. Dessa forma, é feita uma avaliação de impacto dos projetos para a organização, além de uma avaliação dos riscos e um levantamento da percepção da complexidade envolvida na execução de cada projeto. A intenção é 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 Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Expansão (DIEX) e referendada pelo Colégio de Dirigentes do IFRJ, para melhor adequação e construção da proposta orçamentária.

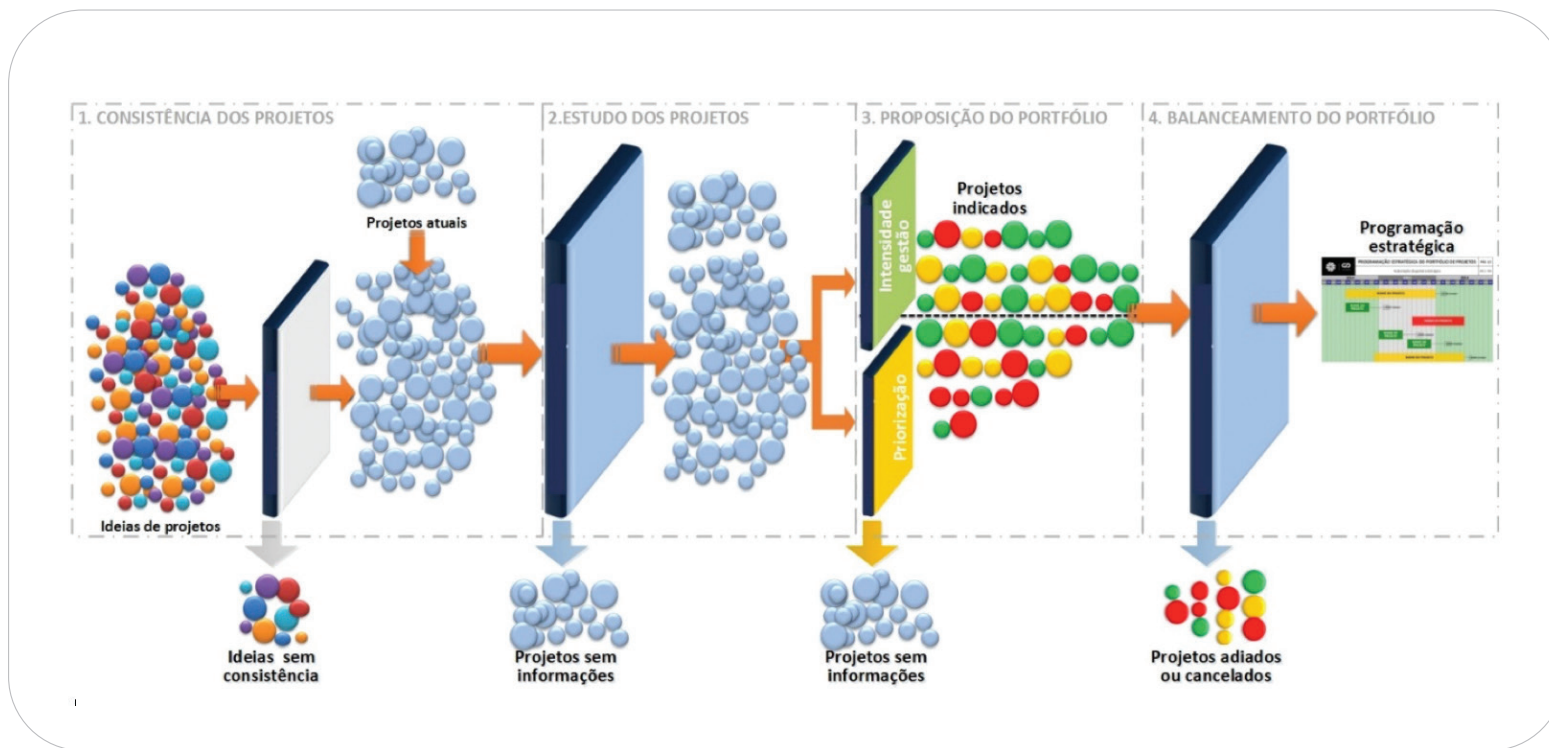


Figura 04 – Alinhamento do Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos da STEINBEIS-SIBE do Brasil ao modelo conceitual de Kerzner
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2014

O Portfólio de Projetos, inicialmente definido no dia 22 de junho de 2017 (primeiramente na capacitação “Construindo o Portfólio de Projetos” e posteriormente na estruturação e validação do Portfólio), está composto pelos seguintes projetos:

	CARGO	RESPONSÁVEL PELA LABORAÇÃO
1.	FOMENTAR CRIAÇÃO DE FUNDAÇÃO DE APOIO	MIGUEL TERRAL
2.	COMBATE À EVASÃO E RETENÇÃO DOS ALUNOS	HELENA TORQUILHO / ELIZABETH AUGUSTINHO
3.	PROJETO DE FÓRUM PERMANENTE DE INSTITUIÇÕES	FRANCISCO SOBRAL / MIRA WENGERT
4.	CURSOS PREPARATÓRIOS PARA CONCURSOS EM TODOS OS NÍVEIS (AMPLIAR O ACESSO DA COMUNIDADE LOCAL AO IFRJ)	TIAGO GEANERINI
5.	NÚCLEO DE PRODUÇÃO AUDIOVISUAL	JORGE DE MORAES
6.	PROJETO ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA MÍNIMA DOS <i>CAMPI</i>	SÉRGIO BERNARDO / MARCOS FREITAG
7.	GESTÃO DE PROCESSOS	ADA FARIA / RICARDO LEITE
8.	NORMATIZAÇÃO DE POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	EDGARD ARAUJO
9.	CONSOLIDAÇÃO DA POLÍTICA DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL (CADASTRO UNIFICADO E ANÁLISE SÓCIO ECONÔMICO)	TANIA ALMENARA
10.	CRIAÇÃO DE INCUBADORAS	RODNEY ALBUQUERQUE
11.	PROJETO INTEGRARE SIG - SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO	CARLOS VICTOR
12.	PROJETO IMPLEMENTAR A POLÍTICA DE GOVERNANÇA	ADA FARIA / RICARDO LEITE
13.	PROJETO DE FOMENTO À INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	DANIEL PALMA
14.	ESTRUTURAR O SETOR DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	MARCOS FREITAG
15.	PROJETO GESTÃO DO PARQUE TECNOLÓGICO (RECURSO DE TI PARA O IFRJ)	FÁBIO MACÊDO

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, do processo de acompanhamento e monitoramento da evolução da Gestão Estratégica do IFRJ.



O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA



FOTO: CAMPUS DUQUE DE CAXIAS



4. O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

O Modelo de Gestão estabelece a forma pela qual seriam tomadas as decisões sobre mudanças e atualização do planejamento estratégico. O modelo inclui tanto o processo de gestão estratégica quanto as instâncias e atores envolvidos. Sua implantação foi realizada em sintonia com a cultura e estrutura da organização, considerando sempre as impressões e hipóteses acumuladas com a experiência da consultoria contratada na metodologia de gestão e em trabalhos anteriores com organizações alinhadas com a realidade do IFRJ. No Instituto, o Modelo de Gestão Estratégica foi validado no dia 22 de junho de 2017 e é operacionalizado por meio de uma estrutura composta da seguinte forma:

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
COLÉGIO DE DIRIGENTES DO IFRJ	REITOR, PRÓ-REITORES, DIRETORES SISTÊMICOS E DIRETORES DE <i>CAMPUS</i>	APROVAR PAUTA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA; CONVOCAR PARTICIPANTES DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA; REALIZAR A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA.	Monitora a execução e decide sobre questões estratégicas do IFRJ. Define orientações e medidas para correção de rumos do Plano Estratégico, evidenciando os objetivos, metas e projetos estratégicos.

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E EXPANSÃO	INTEGRANTES DA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO DA PRODIN	<p>CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DOS INDICADORES E PROJETOS ESTRATÉGICOS DO IFRJ;</p> <p>CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DAS CONTRIBUIÇÕES SETORIAIS</p> <p>REALIZAR PRÉ-ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DO IFRJ;</p> <p>ELABORAR PAUTA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA;</p> <p>ENCAMINHAR A MEMÓRIA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA;</p> <p>IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.</p>	<p>Apoia o processo de análise das informações coletadas, subsidiando o Colégio de Dirigentes do IFRJ de forma mais técnica, facilitando a tomada de decisão;</p> <p>Apoia o processo de monitoramento e avaliação da estratégia do IFRJ. Não tem função deliberativa.</p>
ÁREAS IFRJ	TODAS AS ÁREAS DO IFRJ ENVOLVIDAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA E NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)	<p>CONSOLIDAR INFORMAÇÕES SETORIAIS DAS AÇÕES DO PDI;</p> <p>IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.</p>	Responsáveis pela execução das iniciativas definidas pelas áreas no PDI. Não têm autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRJ.
LÍDERES DE PROJETO	PESSOAS INDICADAS DURANTE A OFICINA DE IDEIA DE PROJETOS E RATIFICADAS APÓS APROVAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS	<p>CONSOLIDAR INFORMAÇÕES DO ANDAMENTO DO PROJETO;</p> <p>IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.</p>	Responsáveis pela execução dos projetos estratégicos conforme planejado. Não têm autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRJ.

4. O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DE DECISÃO
RESPONSÁVEL PELO INDICADOR	PESSOAS DESIGNADAS PELO LÍDER DA ÁREA RESPONSÁVEL PELO INDICADOR NO IFRJ	<p>MONITORAR O INDICADOR ESTRATÉGICO DO IFRJ;</p> <p>ELABORAR PARECER DE DESEMPENHO DO INDICADOR NO PERÍODO;</p> <p>IMPLEMENTAR OS ENCAMINHAMENTOS E DELIBERAÇÕES DA RAE.</p>	<p>Monitora e analisa o desempenho dos indicadores estratégicos. Não tem autonomia sobre a decisão da estratégia do IFRJ.</p>

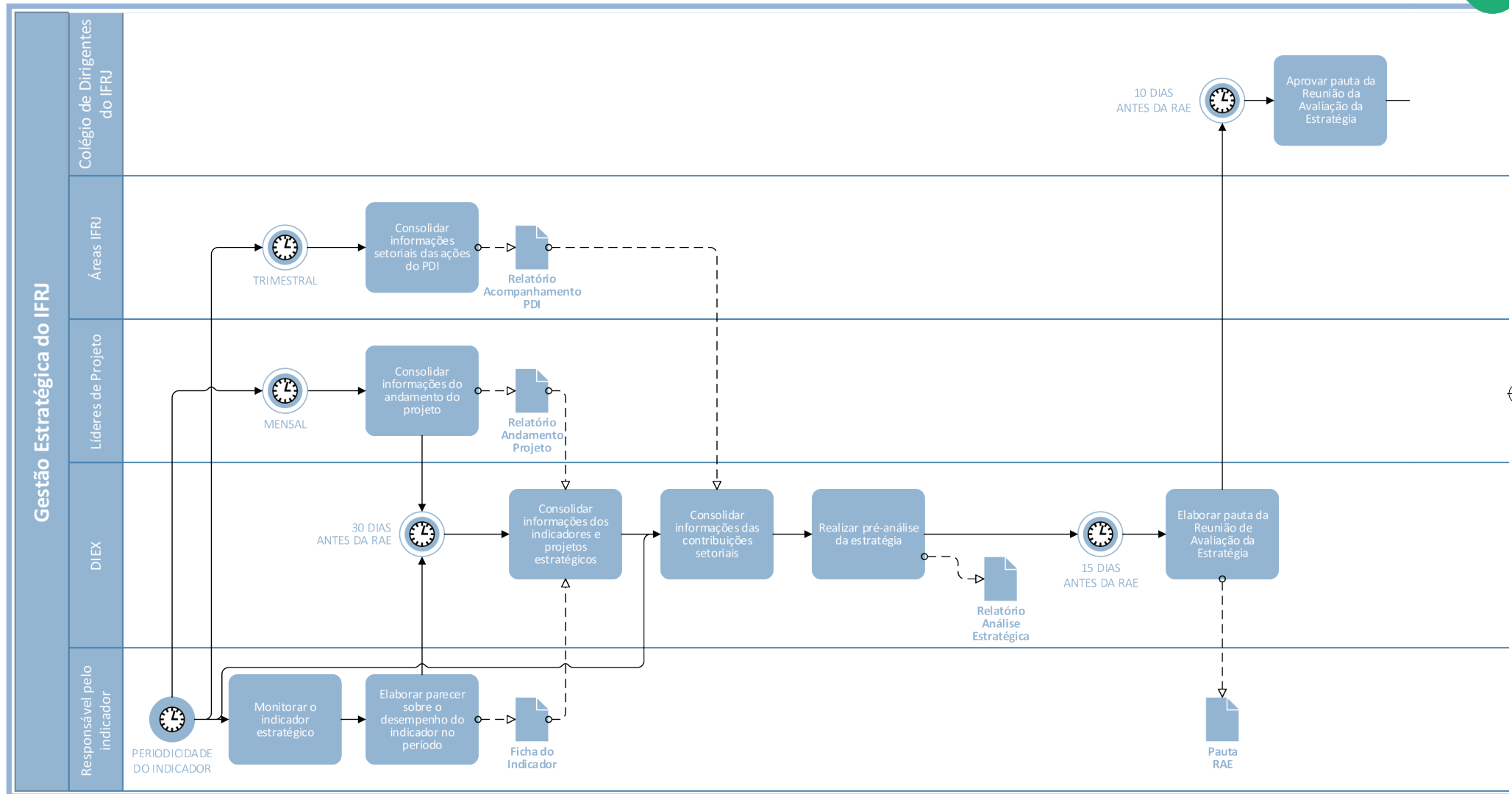
Figura 05 – Modelo de Gestão da Estratégia do IFRJ

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017



FOTO: CAMPUS PARACAMBI

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



4. O PROCESSO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

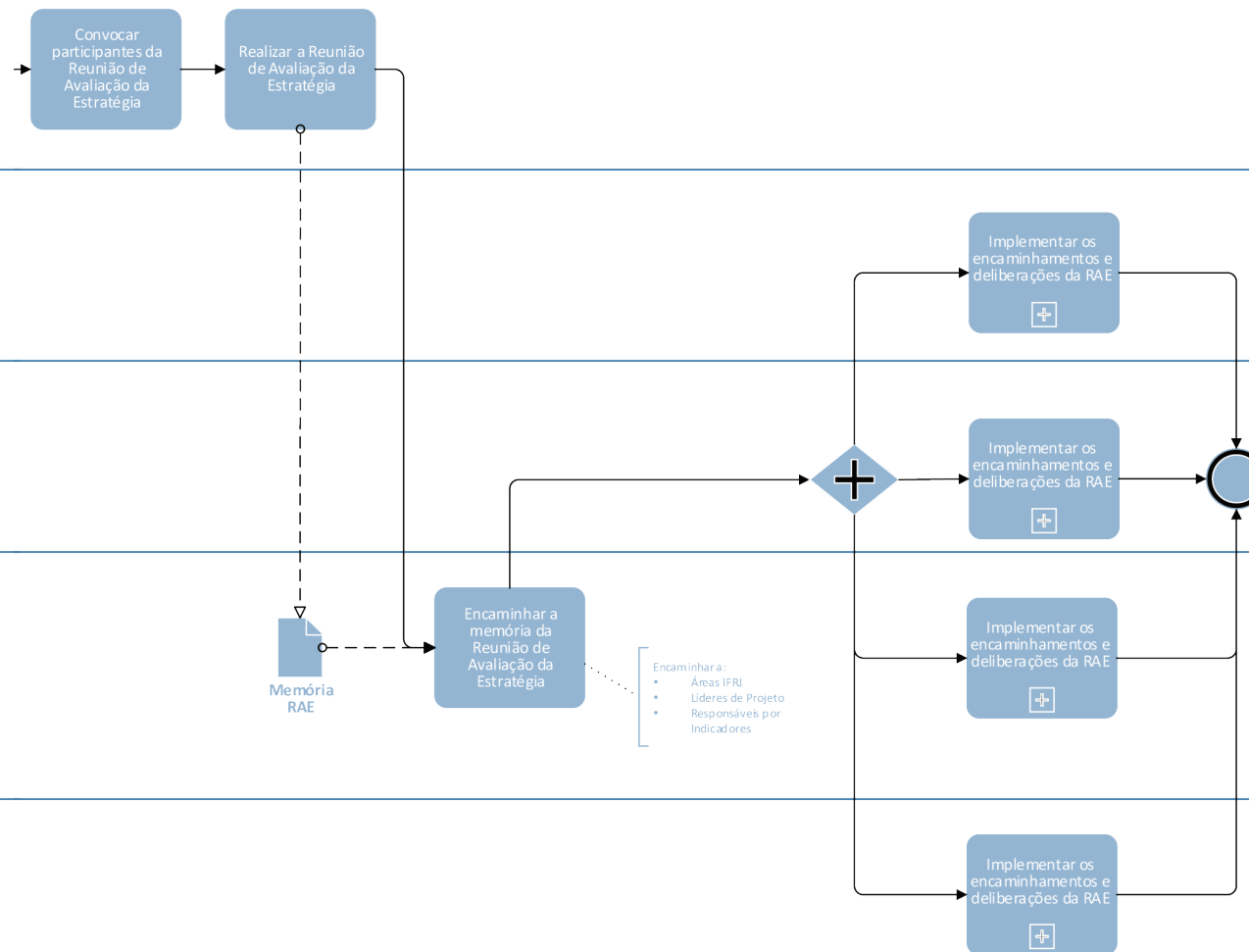


Figura 06 – Fluxograma do Processo do Modelo de Gestão da Estratégia do IFRJ
 Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2017



FOTO: CAMPUS REALENGO



AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



FOTO: CAMPUS SÃO GONÇALO



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

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

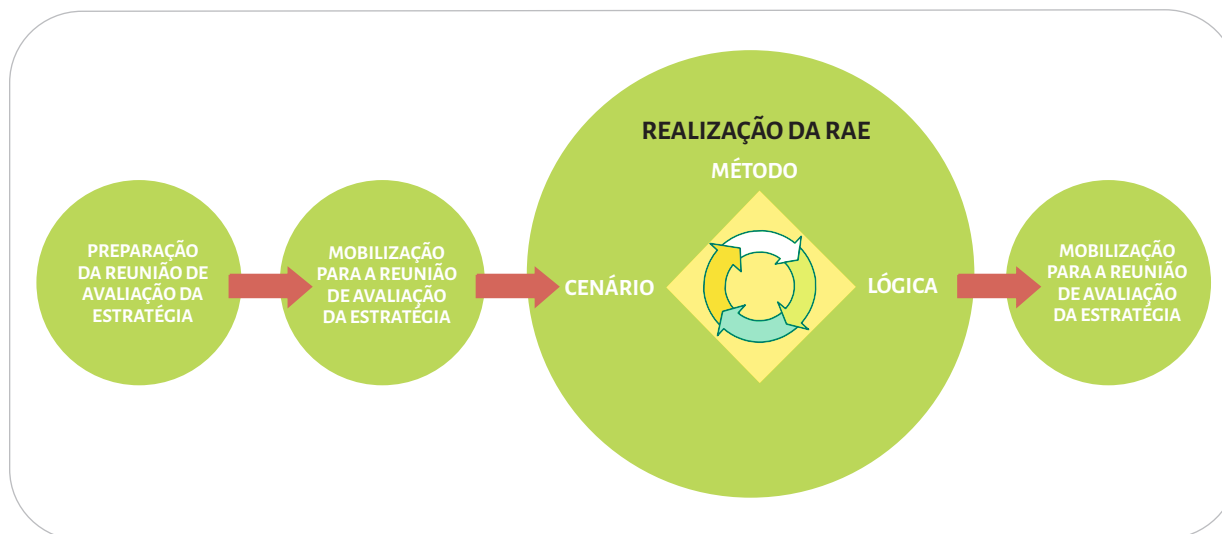


Figura 07 – Lógica de Preparação e Realização das Reuniões de Avaliação da Estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

5.1 A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

- **REALIZAR ESTUDOS SOBRE TENDÊNCIAS:** consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;
- **AVALIAR O CENÁRIO ATUAL:** significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro;
- **COMUNICAR A ANÁLISE DO AMBIENTE:** consiste em expor a análise realizada às lideranças da organização, subsidiando todos com as informações sobre o ambiente em que a organização se insere.

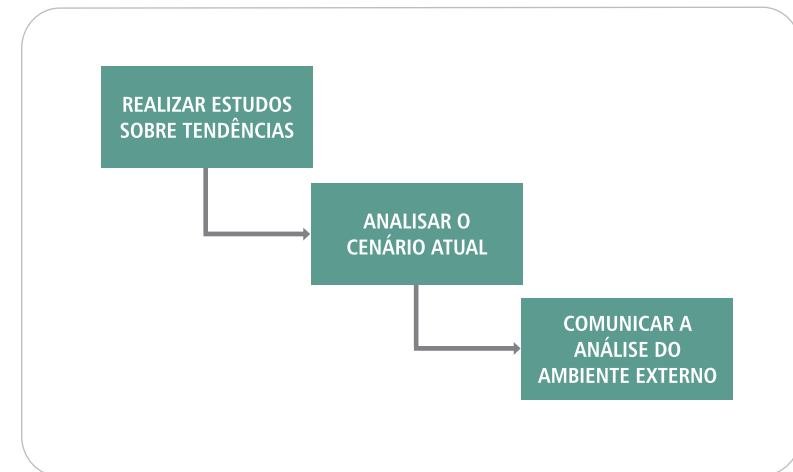


Figura 08 – Atividades Necessárias – Ação: Conhecer o Ambiente Externo
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

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



Figura 08 – Atividades Necessárias – Ação: Monitorar os Indicadores Estratégicos
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

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

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

- **DETERMINAR HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO)**: consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;
- **RELACIONAR OS INDICADORES ESTRATÉGICOS**: significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise;
- **LISTAR AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**: consiste em listar os projetos/ programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.

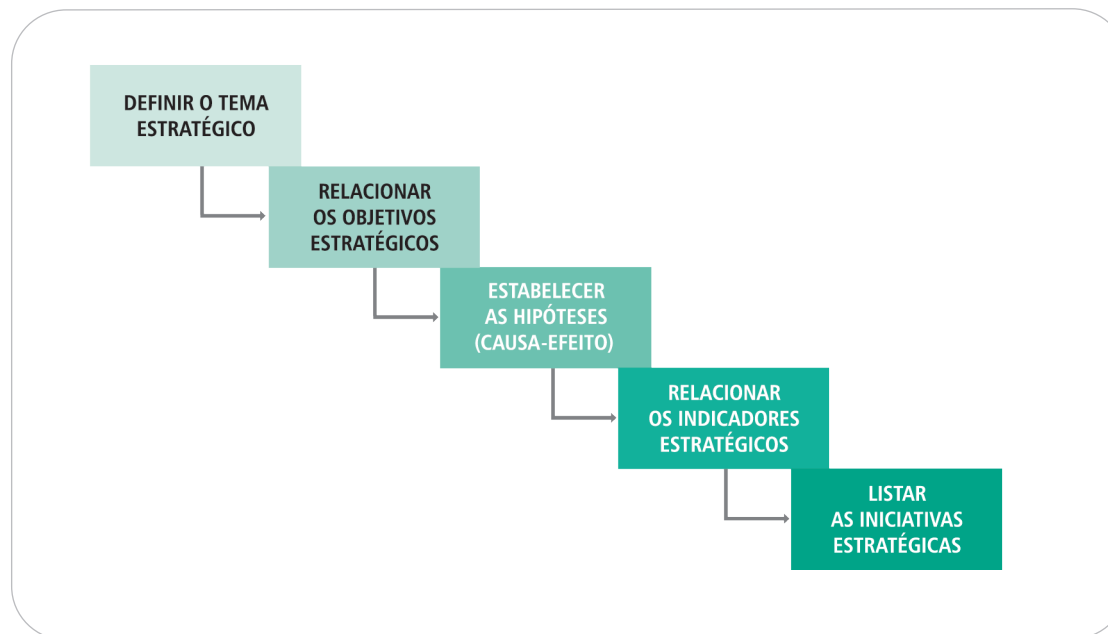


Figura 09 – Atividades Necessárias – Ação: Estabelecer as Trilhas Estratégicas

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

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

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

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

• **ANÁLISE DO INDICADOR E META:** significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho dos mesmos. Neste momento, também é avaliado se houve ou não coleta do indicador, e 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 ajustadas à qualidade e ao tempo, bem como à incidência de fatores externos no desempenho da mesma.

FOCO DA ANÁLISE



Figura 10 – Atividades Necessárias – Ação: Realizar Pré-Análise Estratégica
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

5.2 A MOBILIZAÇÃO PARA A REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

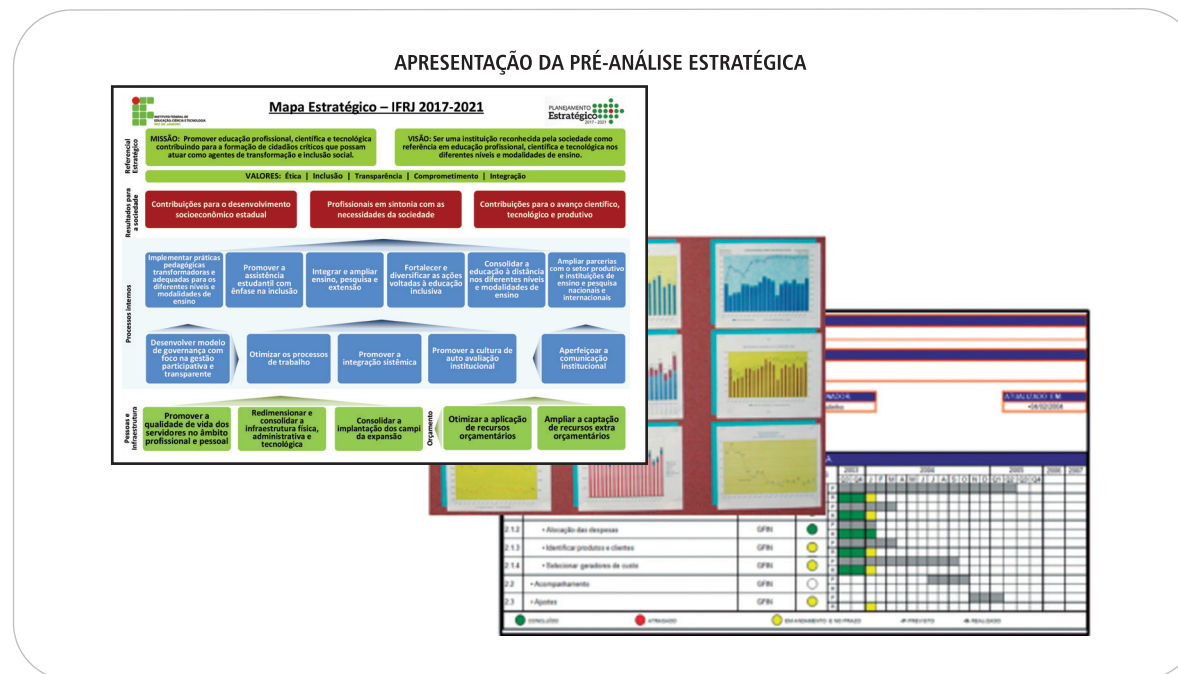
Na mobilização para a Reunião da Avaliação da Estratégia, algumas considerações são necessárias:

- Treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da pré-análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja 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 A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a preparação e a mobilização, tem-se a realização da Reunião de Avaliação da Estratégia, momento em que é feita 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.



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)
TEMA ESTRATÉGICO	AS HIPÓTESES (CAUSA-EFEITO) ESTÃO SE CONFIRMANDO?	É A MELHOR FORMA DE GERAR OS RESULTADOS QUE SE QUER?	ESTE PILAR DA ESTRATÉGIA ESTÁ GERANDO OS RESULTADOS PREVISTOS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO O TEMA ESTRATÉGICO?
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	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?
INDICADORES	O INDICADOR TRADUZ DE FORMA ADEQUADA O RESULTADO ESPERADO?	O MÉTODO DE CÁLCULO DO INDICADOR ESTÁ ADEQUADO?	—	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO OS INDICADORES?
METAS	OS VALORES DAS METAS ESTÃO ALINHADOS AOS RESULTADOS ESPERADOS?	QUAL A PROJEÇÃO DE RESULTADO PARA OS PRÓXIMOS PERÍODOS?	O QUE SE PODE FAZER PARA ALAVANCAR A PROJEÇÃO DAS METAS?	EXISTEM FATORES EXTERNOS AFETANDO AS METAS?

Figura 12 – Matriz de Análise Estratégica
Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

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

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

Figura 13 – 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, pode ser uma boa forma 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 de Avaliação da Estratégia, 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. AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



FOTO: CAMPUS ENG. PAULO DE FRONTIN





5.5 FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

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

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



5.6 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO

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

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

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

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

QUAL O NOSSO DESEMPENHO ESTRATÉGICO?

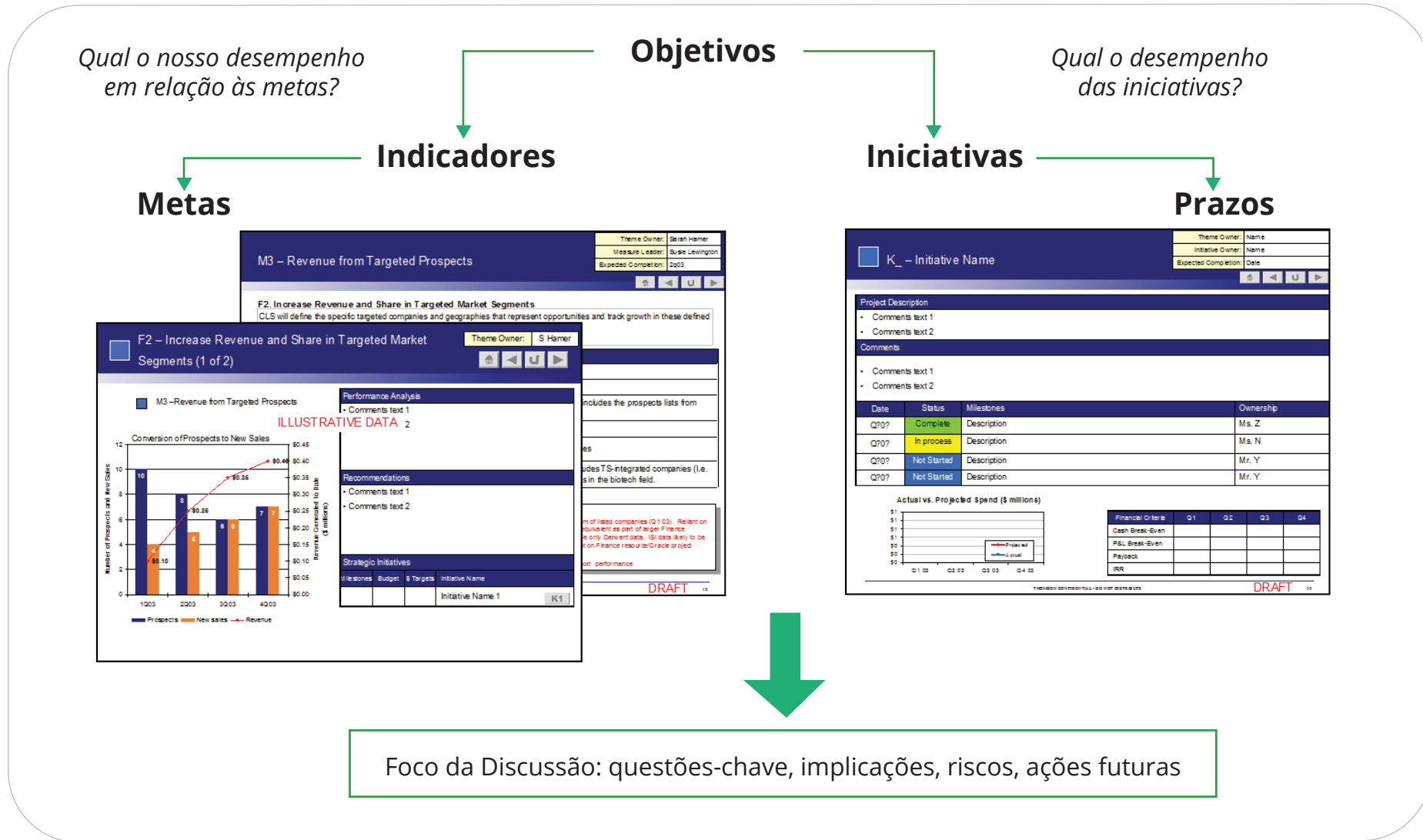


Figura 14 – Resumo Geral – Objetivos das Reuniões de Avaliação da Estratégia

Fonte: STEINBEIS-SIBE do Brasil – Ano 2012

CONSIDERAÇÕES FINAIS



FOTO: *CAMPUS PARACAMBI*

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.

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

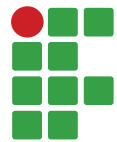
- Subsidiar a tomada de decisão baseada em dados e fatos, e não em avaliações subjetivas;
- Buscar a eficiência com que se empregam os recursos e discutir sua alocação para maior efetividade, sempre tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas do mapa estratégico.

Nem por isso o futuro será mais simples – o processo de implantação de uma cultura de gestão estratégica tem inúmeras dificuldades. No entanto, temos a certeza que a instituição estará preparada para enfrentar e vencer os desafios apresentados.

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. 2ª ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.
- COHEN, Ernesto e Franco, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais. Vozes, Petrópolis/RJ, 1994.
- PRADO, Darci. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.
- DINSMORE, Paul Campbell; Siveira Neto, F.H. Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para o Gerenciamento de Projetos, mimeo, outubro, 1995.
- HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2ª 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 >.
- 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.



INSTITUTO FEDERAL
Rio de Janeiro



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil







