



CONIF



ORIENTAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

Fundamentada na Instrução Normativa nº 24, de 18
de março de 2020

Fórum de Desenvolvimento Institucional do Conselho
Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação
Profissional, Científica e Tecnológica (Conif)

Grupo de Trabalho responsável pela Elaboração:

Bianca Soares

Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional
Instituto Federal do Triângulo Mineiro - IFTM

Bruno Campos dos Santos

Pró-reitor de Desenvolvimento Institucional
Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ

Gilberto Paulino da Silva

Diretor de Planejamento
Instituto Federal de Roraima - IFRO

Karine Andrade Fonseca

Diretora de Desenvolvimento Institucional
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG

Klemmerson Amariz Gomes

Diretor de Organização Administrativa e Planejamento Estratégico
Instituto Federal do Sertão Pernambucano - IFSERTÃOPE

Marcelo Tedoldi Machado

Diretor de Planejamento
Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. DIAGNÓSTICO DA REDE FEDERAL EPCT QUANTO A EXECUÇÃO DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 24, DE 18 DE MARÇO DE 2020.....	5
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	8
3.1 Cadeia de Valor.....	9
3.1.1 Conceito.....	9
3.1.2 Objetivo.....	9
3.1.3 Forma de Construção.....	10
3.1.4 Dica.....	10
3.2 Missão.....	11
3.2.1 Conceito.....	11
3.2.2 Objetivo:.....	12
3.2.3 Forma de Construção:.....	12
3.2.4 Dificuldades Comuns:.....	13
3.2.5 Dicas:.....	13
3.3 Visão.....	13
3.3.1 Conceito:.....	13
3.3.2 Forma de Construção:.....	14
3.3.3 Dificuldades Comuns:.....	14
3.3.4 Dicas:.....	14
3.4 Valores.....	15
3.4.1 Conceito.....	15
3.4.2 Forma de Construção:.....	15
3.4.3 Dificuldades Comuns:.....	15
3.4.4 Dicas:.....	16
3.5 Mapa Estratégico.....	16
3.5.1 Conceito:.....	16
3.5.2 Objetivo:.....	16
3.5.3 Forma de construção:.....	16
3.5.4 Dificuldades Comuns:.....	20
3.5.5 Dicas:.....	20
4. ANÁLISE DE CENÁRIO INSTITUCIONAL PARA TRAÇAR OS OBJETIVOS.....	20
4.1 SWOT.....	20
4.1.1 Conceito:.....	20
4.1.2 Objetivo:.....	20
4.1.3 Forma de construção:.....	20
4.1.4 Dificuldades comuns:.....	22
4.1.5 Dicas:.....	23

4.2 Canvas – Modelo de Negócios.....	23
4.2.1 Definir Objetivos estratégicos.....	24
5. INDICADORES.....	25
5.1 Conceito.....	25
5.2 Objetivo.....	26
5.3 Forma de construção.....	26
5.4 Dificuldades comuns:.....	28
5.5 Dicas:.....	29
6. METAS ESTRATÉGICAS E PLANO DE METAS.....	30
6.1 Conceito.....	30
6.2 Forma de construção.....	30
7. PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	31
7.1 Conceito.....	31
7.2 Forma de construção.....	32
7.3 Reuniões de avaliação da estratégia.....	33
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXO I.....	37
ANEXO II.....	39

1. APRESENTAÇÃO

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) consiste num grupo de instituições formada por 38 Institutos Federais, 2 Cefets e o Colégio Pedro II. Com a finalidade de ofertar o ensino básico, técnico e tecnológico, a RFEPCT foi concebida para promover a inclusão social, o desenvolvimento regional e a inovação por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Por se tratar de uma política pública, as instituições da Rede EPCT são reguladas por diversos órgãos e legislações, como o Ministério da Educação (MEC), Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) e Tribunal de Contas da União (TCU).

Neste sentido, este documento, elaborado por um grupo de trabalho formado por membros do FDI (Fórum de Desenvolvimento Institucional) do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), objetiva auxiliar as instituições a compreender e a aplicar a Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.

A IN 24/2020 define os elementos mínimos que devem conter no planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, quais sejam: I - cadeia de valor da instituição; II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico); III - objetivos estratégicos e respectivas metas; IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Assim, este documento considerou os itens de I a V para apresentar para cada elemento o seu conceito, objetivo, forma de construção, dificuldades comuns de execução e dicas para o processo.

2. DIAGNÓSTICO DA REDE FEDERAL EPCT QUANTO A EXECUÇÃO DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 24, DE 18 DE MARÇO DE 2020

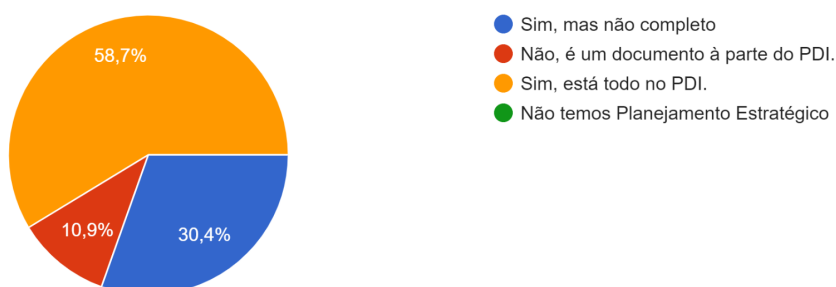
Ao compreender o diagnóstico situacional como atividade preliminar de compreensão de cenários, o Grupo de Trabalho realizou um levantamento com 34 instituições da rede, cujos respondentes estão diretamente envolvidos no planejamento estratégico dentro das instituições, para avaliar a como está a aplicabilidade das premissas da IN 24/2020.

A seguir apresenta-se o gráfico que demonstra que na maior parte das instituições da rede federal o planejamento estratégico está todo inserido no PDI, isto é, o PDI é o documento que dissemina o planejamento estratégico nas instituições.

Figura 1 - Planejamento Estratégico e PDI

3. Na instituição que você atua o Planejamento Estratégico consta no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI?

46 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No gráfico abaixo, levantou-se o quanto as instituições atendem às premissas do artigo 3º da IN 24/2020:

Art. 3º O plano estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá conter, no mínimo, os seguintes elementos:

I - cadeia de valor da instituição;

II - identidade estratégica da instituição (missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico);

III - objetivos estratégicos e respectivas metas;

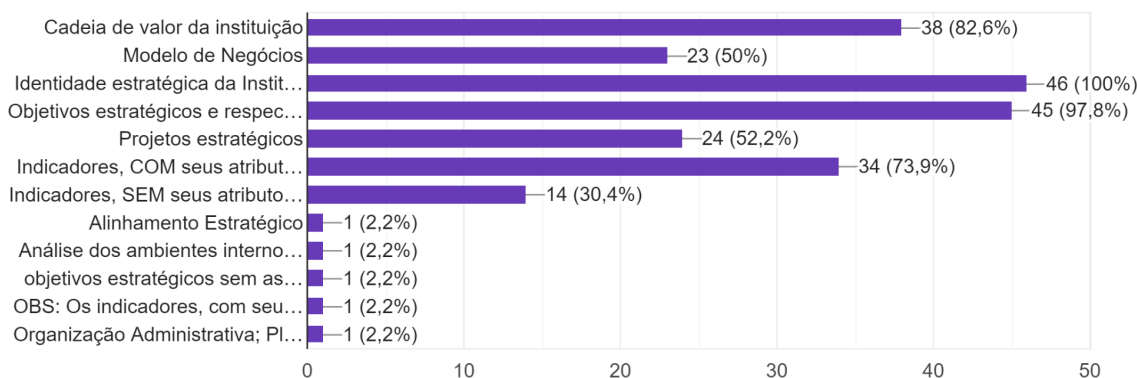
IV - indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e

V - projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: principais entregas, com prazos e unidade responsável.

Figura 2 - Elementos do Planejamento Estratégico

4. Assinale os elementos presentes no Planejamento Estratégico da sua instituição:

46 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Observa-se que algumas instituições, em seus planos estratégicos, ainda não possuem projetos estratégicos, indicadores com seus atributos e modelo de negócio. Para auxiliar as instituições no próximo tópico apresentam-se ferramentas de construção destes itens obrigatórios de acordo com a IN 24/2020.

A seguir o gráfico apresenta como as instituições cumprem o artigo 4º da IN 24/2020, que determina a necessidade do Planejamento Estratégico (PE) estar alinhado com o PPA. Analisando o gráfico, nota-se que as instituições ainda possuem dificuldade de alinhar o PPA ao PE institucional.

Figura 3 - Revisão do Plano Estratégico

6. Qual a frequência de revisão/atualização do Plano Estratégico?

46 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

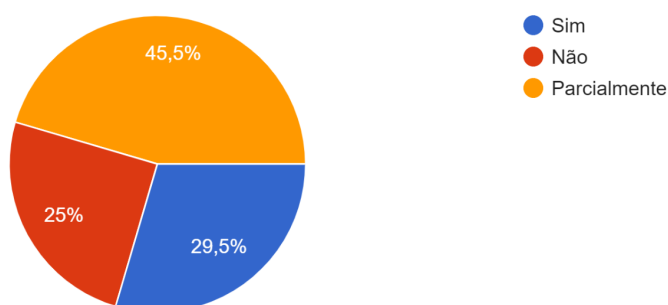
De acordo com a IN 24/2020: Art. 5º O plano estratégico institucional deverá ser revisado pelo menos uma vez por ano, a partir de 2021, e, se for necessário, atualizado.

A seguir o gráfico apresenta que a maior parte das instituições não atendem este artigo da IN 24/2020 que trata de periodicidade de revisão do PE.

Figura 4 - Plano Estratégico e PPA

5. O Plano Estratégico supracitado é alinhado com o PPA (Plano Plurianual da União)?

44 respostas



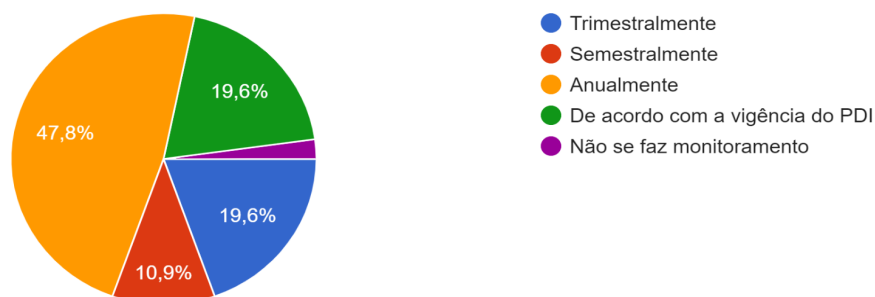
Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Quanto ao monitoramento do PE, a IN 24/2020 no artigo 7º estabelece que este deve ser trimestral, entretanto na maioria das nossas instituições o monitoramento é realizado de forma anual.

Figura 5 - Monitoramento do Plano Estratégico

7. Qual é a frequência com que é realizado o monitoramento do Plano Estratégico?

46 respostas

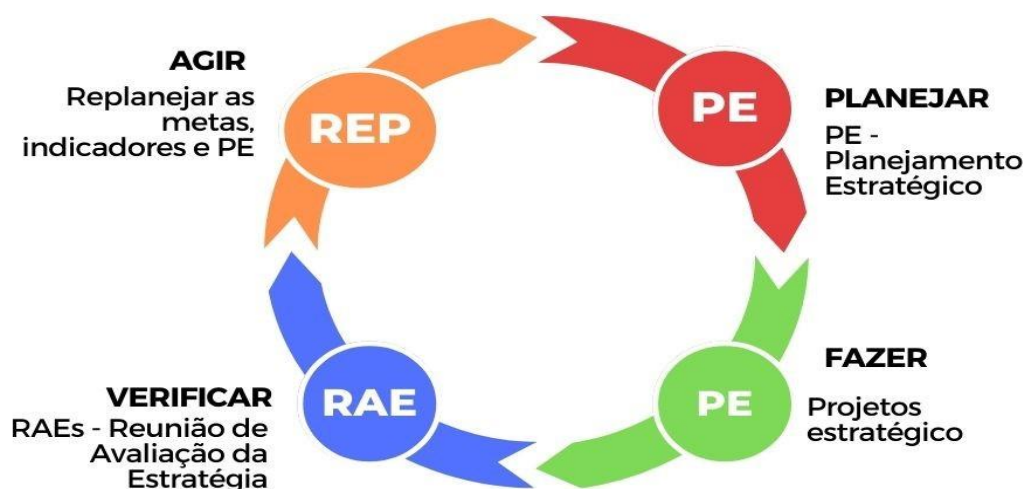


Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Sendo assim, observa-se que a rede ainda não consegue atender plenamente a IN 24/2020, e para tanto, este documento visa trazer ferramentas, dicas para que as instituições possam se adequar para cumprimento da IN supracitada.

De forma macro, para atender a IN 24/2020, sugere-se a adoção de um modelo, construído com base no ciclo PDCA de melhoria contínua, que dispõe de 4 grandes etapas: planejar, fazer, verificar e agir. Conforme imagem ilustrativa abaixo:

Figura 6 - Ciclo de Planejamento



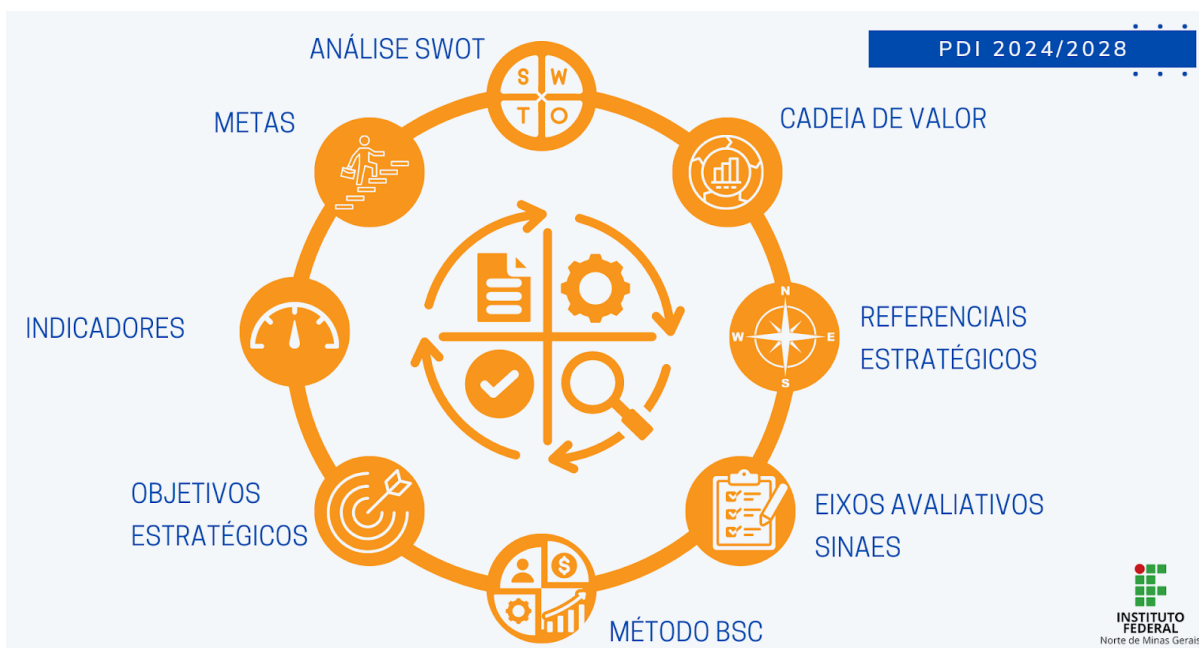
Fonte:Elaborado pelos autores, 2023.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com a **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 24, DE 18 DE MARÇO DE 2020**, a gestão estratégica é o processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. Para atender a IN 24/2020, sugere-se a utilização de alguns elemento de planejamento:

Figura 7 - Elementos de Planejamento

www.portal.conif.org.br



Fonte: IFNMG, 2023.

3.1 Cadeia de Valor

3.1.1 Conceito

Segundo definição presente na Proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação, elaborada no programa TransformaGOV do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços:

A Cadeia de Valor Integrada (CVI) é a forma pela qual uma organização declara seu propósito, ou seja, sua missão, por meio de um diagrama que descreve todos os seus macroprocessos e respectivos processos, que desdobram em serviços e processos de trabalho, respondendo “para quem” e “o porquê” de sua existência e legitimidade.

Os macroprocessos que fazem parte da CVI podem ser compreendidos como um agrupamento de processos executados de forma ordenada, por uma ou mais unidades, para o cumprimento de objetivos e metas da organização. Portanto um macroprocesso, retrata a integração de vários processos visando o alcance de um determinado resultado.

3.1.2 Objetivo

A CVI tem como objetivo colaborar com a compreensão/organização do modelo de negócio da instituição, sendo a representação gráfica de uma instituição por meio de seus principais processos. A partir da CVI a instituição busca estruturar e comunicar internamente e externamente o que é e como pretende agregar valor para seus beneficiários.

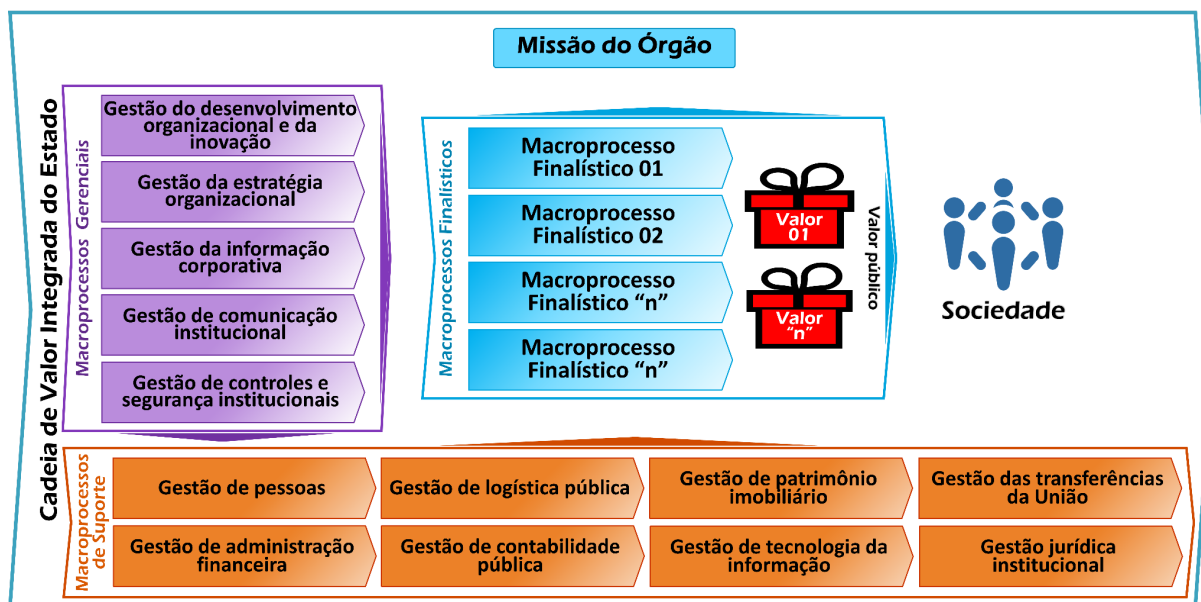
3.1.3 Forma de Construção

Segundo a Proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação:

A construção da CVI consiste na declaração do modelo de negócio da organização, ou seja, é a formalização gráfica do propósito existencial que permite a identificação dos valores gerados e dos meios utilizados para gerá-los, representados pelos processos de negócio ativos a serem gerenciados pela ótica de gestão de processos.

Os processos gerenciais, finalísticos e de suporte são as classificações ou tipos de processos que se integram e se complementam de maneira que a organização possa ser vista por meio de uma visão integrada e sistêmica.

Figura 8 - Macroprocessos Estruturados



Fonte: Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos, 2023.

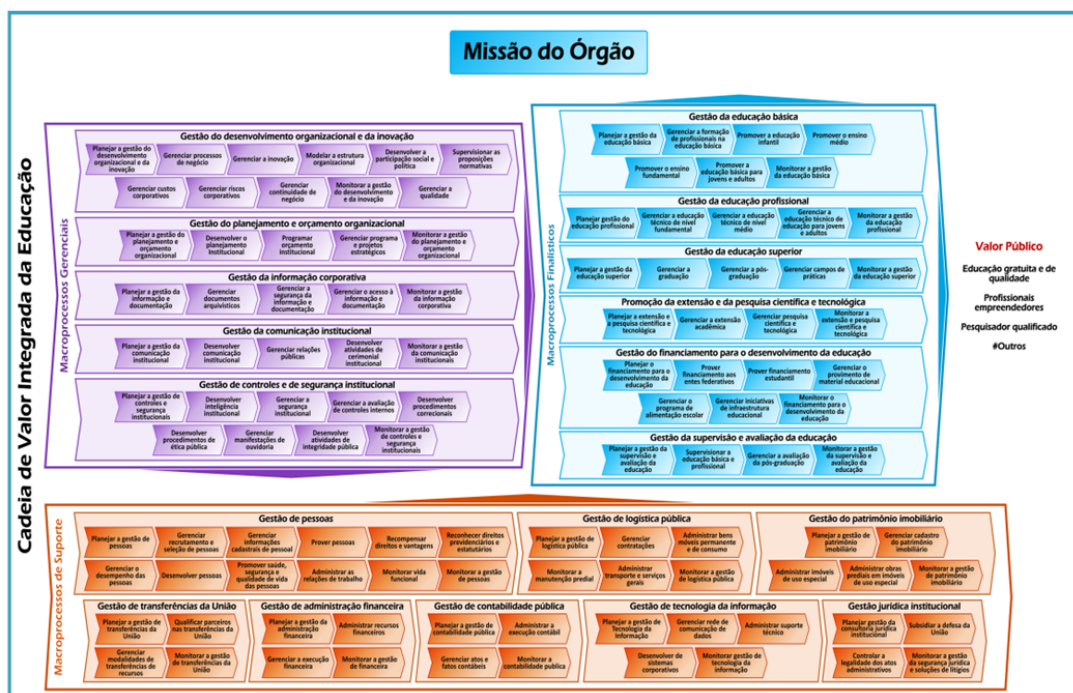
3.1.4 Dica

Utilizar como base para construção da CVI a proposta da cadeia de valor integrada da educação, elaborada pela equipe do Transforma GOV com o apoio de instituições de ensino, dentre elas institutos federais. No próprio documento que formaliza a proposta a equipe cita que as instituições devem adaptar a proposta a suas realidades

“...considerando que pode haver macroprocessos e processos finalísticos que não são o propósito de alguns órgãos e entidades vinculadas, sugere-se que, nesses casos, sejam excluídos aqueles que não são competência e responsabilidade desse órgão ou entidade na declaração de sua cadeia de valor”.

A seguir a imagem da proposta de cadeia de valor integrada da educação:

Figura 9 - Cadeia de Valor Integrada



Fonte: Ministério de Gestão e Inovação de Serviços Públicos, 2023.

3.2 Missão

3.2.1 Conceito

Cabe a Missão informar o propósito fundamental de uma organização, como ela atinge a esse propósito, quem são as partes interessadas nos seus resultados e o impacto esperado de sua atuação. A composição apresentada corresponde a uma sugestão para a construção da

Missão. Não é uma camisa de força. É possível encontrarmos missões redigidas com parte desses elementos. Entretanto, não é possível se apresentar uma missão sem ao menos descrever o que a organização faz (competências) (Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Módulo 2 – Elaborando a Missão. 2017).

Figura 10 - Definição de Missão



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A missão é uma declaração concisa da razão de ser da organização, que expressa o que ela faz (produtos, serviços e valor), para quem ela faz (usuários, beneficiários e cidadãos) e, em alguns casos, de que maneira ela faz. (Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.)

3.2.2 Objetivo:

a) Criar um senso de identidade e comunicar o propósito da instituição para estudantes, servidores, fornecedores e partes interessadas. Uma missão clara e motivadora ajuda a instituição a focar em inovações que são críticas para o seu alcance (Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.).

3.2.3 Forma de Construção:

- a) A missão dos Institutos Federais deve ser construída a partir das finalidades e características presentes no artigo 6º da Lei nº 11.892/2008; e
- b) No caso de uma organização pública, três são as situações mais usuais que poderão levar a mudança de uma Missão e que por grau de importância seriam: mudança de

competências de uma organização instituídas por um normativo legal, anseio da comunidade em promover ajustes no impacto a ser produzido pela missão e, finalmente, um desejo por parte da organização de melhorar a redação da missão, sem alteração de conteúdo (Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Módulo 2 – Elaborando a Missão. 2017).

3.2.4 Dificuldades Comuns:

a) Envolver a comunidade interna na elaboração da missão, extraindo um consenso quanto à sua redação.

3.2.5 Dicas:

b) Abordar com a comunidade os elementos que devem compor a missão institucional, que terá como referência a Lei nº 11.892/2008 e levar algumas propostas para seleção via votação popular.

3.3 Visão

3.3.1 Conceito:

a) 1ª Abordagem: A Visão é um retrato vigoroso e convincente do futuro desejado pela instituição, normalmente com um horizonte de 3 a 5 anos. Deve ser breve, fácil de entender e comunicar, deve criar um senso de urgência e ser emocionalmente inspirador para as pessoas que irão executá-la (Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas. Módulo 3 – Construindo a Visão. 2017);

b) Nesta abordagem, a instituição traçaria uma visão para cada ciclo de Planejamento Estratégico, estas deverão estar alinhadas e representando parcelas do impacto desejado na Missão; e

c) 2ª Abordagem: A visão é uma projeção da organização em uma situação futura madura e bem-sucedida. A visão não é uma utopia, mas um cenário atingível em um prazo de 10-30 anos, que considera o presente da organização em sua formulação (Guia

Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.).

Figura 11 - Projeção de Missão



Fonte:Elaborado pelos autores, 2023.

3.3.2 Forma de Construção:

Não existe uma estrutura padrão para elaboração da visão de futuro. Independente da abordagem utilizada, deve-se buscar uma forma participativa para construção da visão. Podendo a mesma ser proposta pelos gestores da instituição e apreciada pelo comunidade interna.

3.3.3 Dificuldades Comuns:

- a) Envolver a comunidade interna na elaboração da visão, extraindo um consenso quanto a sua redação;
- b) Qual o horizonte temporal que será utilizado para proposição da visão; e
- c) Estabelecer critérios objetivos para mensurar se a visão de futuro foi alcançada pela instituição no horizonte proposto.

3.3.4 Dicas:

- a) Abordar com a comunidade a forma de construção da visão escolhida pela instituição e levar algumas propostas para seleção via votação popular; e

b) Tentar ancorar a avaliação do alcance da visão proposta por meio de indicadores já consagrados como conceito institucional, IGC, indicadores da PNP e Portaria nº 299/2022.

3.4 Valores

3.4.1 Conceito

- a) Os Valores retratam os elementos nos quais a instituição acredita que servem como norteadores de comportamento para todos os membros da organização. Salienta-se que valores claramente definidos podem ajudar a organização a reagir rápida e decisivamente quando ocorrem situações inesperadas (Pereira, 2011); e
- b) Os valores orientam a tomada de decisão nas situações de ambiguidade ou quando a experiência não é suficiente para reduzir a incerteza. Para identificar os valores centrais da organização, idealmente entre três e cinco, é preciso ser o mais honesto possível, tomando cuidado para não confundir valores centrais, imutáveis, com práticas operacionais, estratégias comerciais ou normas culturais, que devem estar abertas a mudanças (Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.).

3.4.2 Forma de Construção:

- a) Consulta à comunidade interna;
- b) Uso de questionário online que conceitua os referenciais estratégicos e dá oportunidade a comunidade contribuir na revisão/ elaboração; e
- c) Validação das sugestões da comunidade pelo colégio de dirigentes ou comissão estratégia de elaboração do planejamento estratégico..

3.4.3 Dificuldades Comuns:

- a) Construir uma lista de valores sucinta.

3.4.4 Dicas:

- a) Construir uma descrição textual de cada valor, dando clareza ao propósito de cada um e evitando interpretações dúbias; e
- b) Levar algumas propostas para seleção via votação popular.

3.5 Mapa Estratégico

3.5.1 Conceito:

O Mapa estratégico é uma ferramenta de gestão que apresenta visualmente os objetivos estratégicos da instituição organizados em perspectivas ou dimensões. Sua construção é uma das etapas do Balanced Scorecard (BSC). O BSC é um método de gestão elaborado por Kaplan e Norton, no início da década de 1990, amplamente utilizado por diversas instituições para avaliar e gerir o desempenho organizacional, que tem como base a análise do negócio em diferentes perspectivas e o acompanhamento de resultados por meio do uso de indicadores. Ele tem como objetivo traduzir o planejamento estratégico em um conjunto abrangente de medidas, orientadas para o desempenho futuro.

3.5.2 Objetivo:

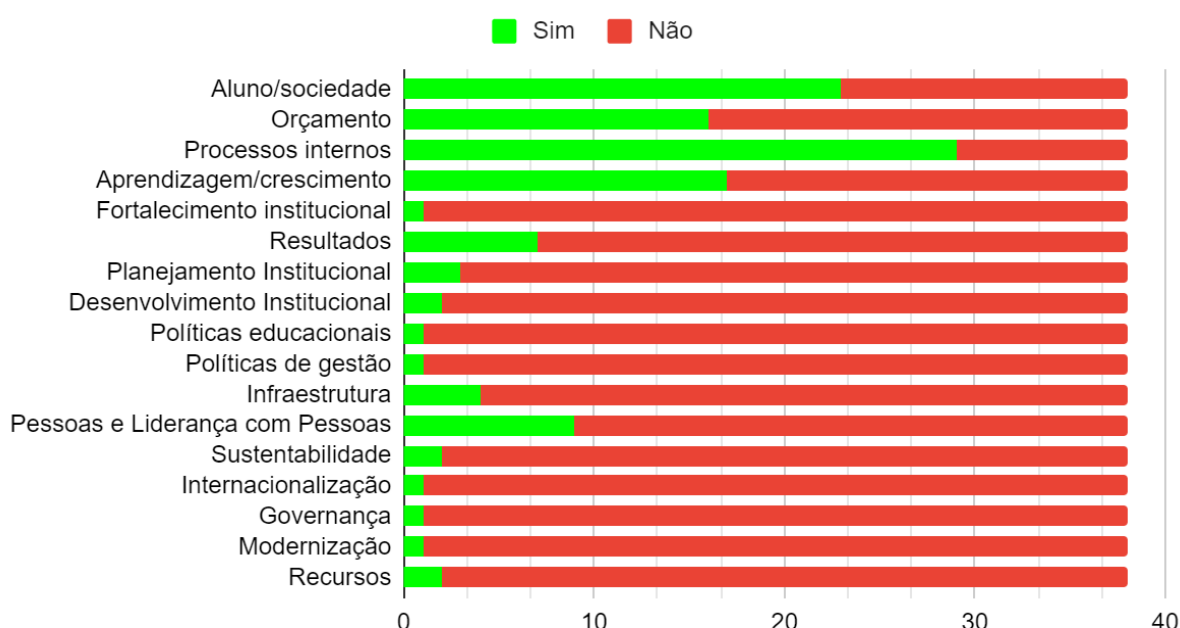
Comunicar e traduzir a visão e a estratégia institucional por meio do agrupamento de objetivos estratégicos.

3.5.3 Forma de construção:

Perspectivas tradicionais do BSC: Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira. É oportuno comentar que a estrutura do Balanced Scorecard está baseada em organizações privadas. Entretanto, para sua implementação em organizações públicas, não são necessárias grandes mudanças, sendo a principal delas decorrente do fato de essas organizações não visam a obtenção de lucro. Kaplan ressalta que o sucesso para empresas que não visam lucro deve ser mensurado por quão efetiva e eficientemente elas satisfazem as necessidades dos cidadãos (SANT'ANA, 2017).

Utilizar as perspectivas adotadas na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. Foi realizado, em maio de 2023, pelo grupo de trabalho de planejamento estratégico, um levantamento de quais as perspectivas mais utilizadas pelas instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, como resultado foi verificado: Orçamento, Aprendizagem e Crescimento, Processos Internos e Alunos e Sociedade. O resultado pode ser visualizado no gráfico a seguir, onde foi avaliado se a instituição utilizava a perspectiva elencada.

Figura 12 - Mapeamento das perspectivas mais utilizadas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Para cada uma das perspectivas é preciso definir seus respectivos objetivos, ações e indicadores, que servem para mensurar a evolução da instituição em cada uma delas.

A perspectiva Alunos e Sociedade é a principal no desenvolvimento do planejamento estratégico dos institutos federais, devendo servir de guia para as outras perspectivas do Mapa Estratégico. Nessa perspectiva os objetivos estratégicos devem refletir os resultados esperados para o futuro em sintonia com a missão e a visão institucional.

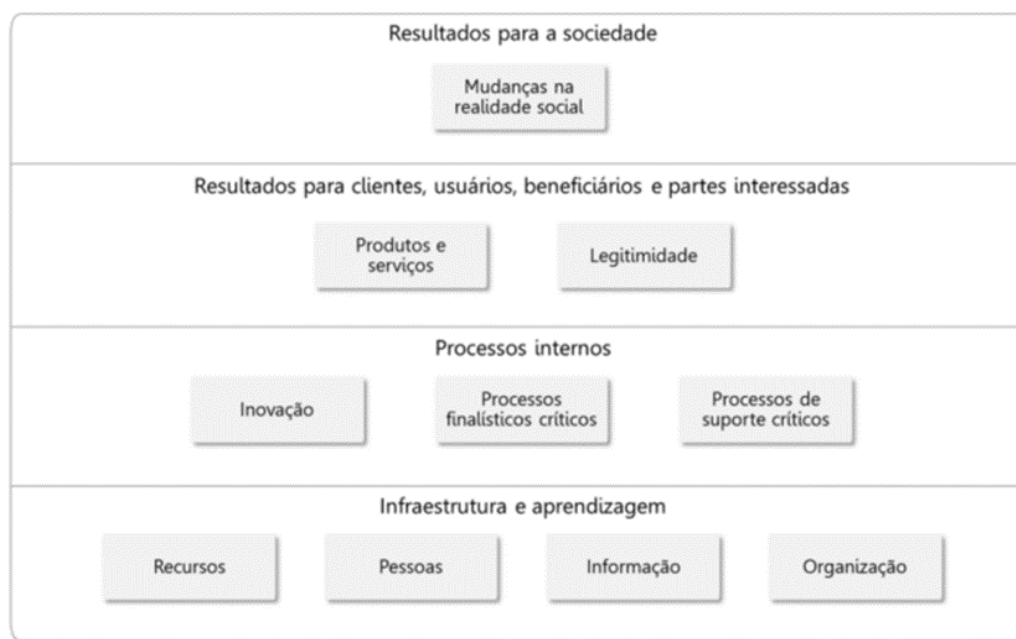
A perspectiva dos Processos Internos vem para viabilizar os objetivos propostos na perspectiva Alunos e Sociedade, contribuindo para o objetivo principal do BSC, que é alcançar os objetivos educacionais/sociais da instituição. Nesta perspectiva, devem ser

identificados e reconhecidos os processos estratégicos da instituição, avaliando o que deve ser aperfeiçoado para que os resultados planejados sejam concretizados.

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento estabelece uma base para se atingir os objetivos das perspectivas de processos internos e alunos e sociedade. Essa perspectiva conta com três categorias mais frequentemente observadas: pessoas, tecnologias e infraestrutura.

A perspectiva Orçamento vai constituir a base do mapa estratégico em uma perspectiva bottom-up. Seus objetivos estratégicos devem refletir o desempenho orçamentário esperado para que a instituição viabilize a execução de suas atividades e alcance os resultados projetados. Nesta perspectiva, devem ser considerados os objetivos que refletem diretamente no orçamento e na captação de recursos da instituição.

Figura 13 - Perspectivas BSC



Fonte: IFBA, 2021

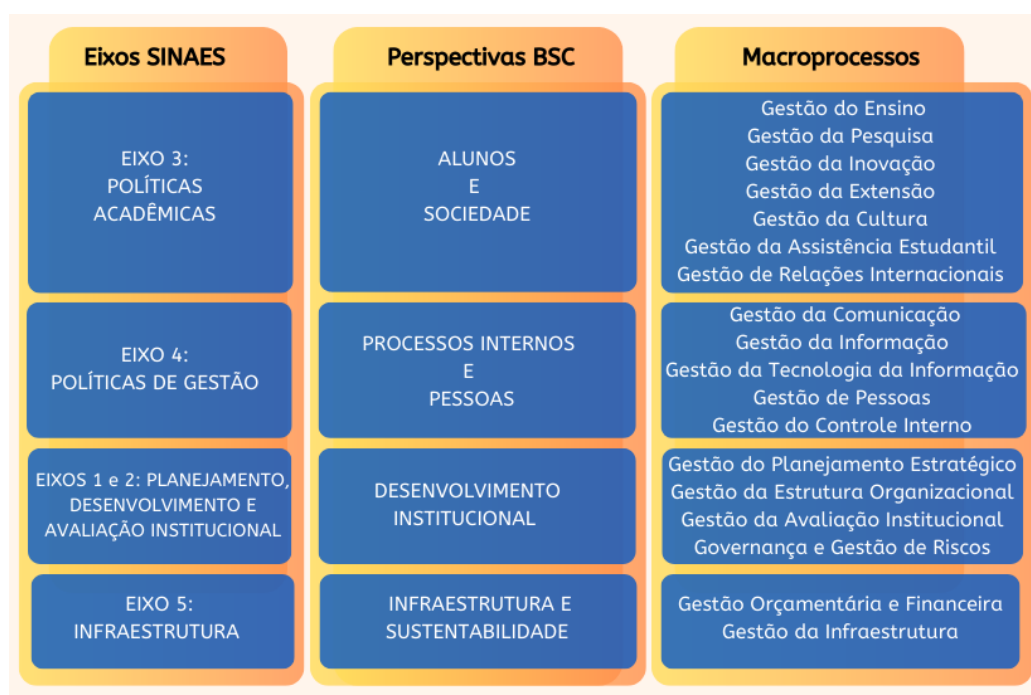
Neste sentido, uma possibilidade é usar uma correlação entre os eixos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) e as perspectivas do BSC, como pode ser observado a seguir:

Quadro 1 - Eixos avaliativos e perspectivas

EIXOS DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	PERSPECTIVAS BALANCED SCORE CARD
Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação institucional	Desenvolvimento Institucional
Políticas Acadêmicas	Alunos e Sociedade
Políticas de Gestão	Processos Internos e Pessoas
Infraestrutura	Infraestrutura e Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Figura 14 - Relação entre Eixos avaliativos, perspectivas BSC e macroprocessos



Fonte: IFNMG, 2023.

Esses exemplos foram listados para traçar algumas sugestões de perspectivas a serem adotadas na construção do mapa estratégico das instituições, entretanto, essa definição pode variar a depender do contexto ao qual a instituição está inserida e deseja priorizar, considerando seus objetivos estratégicos.

3.5.4 Dificuldades Comuns:

- a) Estabelecer objetivos estratégicos menos abstratos, logo que podem ter seu alcance mensurados;
- b) Estabelecer poucos objetivos estratégicos, pois se tudo for estratégico nada é estratégico.

3.5.5 Dicas:

- a) Estabelecer os objetivos estratégicos com base em objetivos e metas de documentos norteadores superiores (Plano Nacional da Educação e Plano Plurianual) e de uma análise de desafios e circunstâncias internas (Matriz SWOT).

4. ANÁLISE DE CENÁRIO INSTITUCIONAL PARA TRAÇAR OS OBJETIVOS

Para análise do cenário institucional sugerimos duas ferramentas SWOT e Canvas.

4.1 SWOT

4.1.1 Conceito:

A análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição.

4.1.2 Objetivo:

Elaborar um diagnóstico de cenário com as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da instituição para subsidiar o planejamento estratégico. A partir da compreensão do cenário, será possível delinear

4.1.3 Forma de construção:

Utilizar documentos e relatórios já existentes no IF para elencar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças:

- a) Relatórios de gestão;
- b) Relatórios da auditoria Interna;
- c) Diagnóstico de Infraestrutura;
- d) Relatórios de avaliação e curso e de credenciamento institucional;
- e) Índice de monitoramento do PDI;
- f) Plataforma Nilo Peçanha;
- g) Relatório da política de acompanhamento de egressos;
- h) Relatórios e indicadores do Programa de Gestão;
- i) Relatórios da Comissão Própria de Avaliação - CPA;
- j) Índice Integrado de Governança Ambiental, Social e Corporativa e Gestão Públicas do Tribunal de Contas da União (IESGo-TCU); e
- k) Indicadores de Pesquisa e Extensão da Rede Federal de EPCT - Monitor SETEC (Portaria nº 299, de 06 de maio de 2022).

Nesta fase de desenvolvimento da SWOT é possível desenvolvê-la a partir da participação da comunidade, sendo assim, o Planejamento Estratégico será elaborado de forma participativa, estruturada, sistêmica e analítica, e por isso se torna uma experiência mais enriquecedora, e seu desenvolvimento traz como resultado, para além do plano estratégico, a aprendizagem durante esse processo, as competências e habilidades dos servidores participantes, o ambiente administrativo receptivo às mudanças, os espaços acadêmicos democráticos e favoráveis às discussões de processos de melhorias e a disponibilidade de líderes interessados em aperfeiçoar as práticas de gestão acadêmica e a comunidade com um olhar crítico e realista da instituição.

Para o desenvolvimento da SWOT com a participação da comunidade sugere-se a metodologia World Café que visa gerar e fomentar diálogos entre os indivíduos, a partir daí criando uma rede viva de diálogo colaborativo que acessa e aproveita a inteligência coletiva

para responder questões de grande relevância para organizações. As mesas de discussão terão como temática as perspectivas e seus indicadores atuais para levantamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Após essa fase de levantamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades por toda a instituição será necessário consolidar em uma única matriz SWOT: a matriz institucional. Para tanto deve-se padronizar as informações levantadas. Após a padronização das informações é possível estabelecer um critério: os itens mais citados serão elencados na matriz consolidada.

A partir da matriz consolidada é necessário utilizar a matriz de relacionamento para priorizar os itens mais citados durante as reuniões presenciais nas unidades. A alta gestão será a responsável por preencher esta matriz ou comissões responsáveis pelo planejamento estratégico com que intensidade o Ponto Forte “X” ajuda a organização a capturar a Oportunidade “Y”, com que intensidade o Ponto Forte “X” ajuda a organização a se resguardar da Ameaça “Y”, com que intensidade o Ponto Fraco “X” dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade “Y” e com que intensidade o Ponto Fraco “X” acentua o risco de a Ameaça “Y” dificultar a organização a se resguardar da Ameaça. Sugere-se as seguintes classificações, para as respectivas influências, de uma escala de 0 a 3, em que 0 é “Nenhuma”, 1 é “Pouca” e 3 é “Forte” (IFPE, 2022).

Com a consolidação das informações, sugere-se realizar a média dos valores atribuídos pelos respondentes. As variáveis: os Pontos Fortes x Oportunidades – abrangem o que podemos explorar para ampliar as vantagens da instituição; os Pontos Fortes x Ameaças – relacionam-se às questões que podem ser mais bem aproveitadas no ambiente da instituição a seu favor; os Pontos Fracos x Oportunidades – considera-se o que podemos mitigar ou desenvolver para aproveitar melhor as oportunidades; e os Pontos Fracos x Ameaças – compreendem o cenário de garantia de sobrevivência da instituição (IFPE, 2022).

4.1.4 Dificuldades comuns:

- a) Falta de apropriação pelos gestores dos documentos citados, dificultando o entendimento da realidade institucional;
- b) Dificuldade na mobilização da participação da comunidade; e
- c) Dificuldade da comunidade entender os conceitos da SWOT.

4.1.5 Dicas:

- a) Construção da SWOT por meio da metodologia world café ou workshop;
- b) Priorizar pontos mais citados;
- c) Fazer a matriz de relacionamento para priorizar a matriz SWOT; e
- d) Respalidar todos os itens da matriz swot com dados de relatórios e/ou indicadores.

4.2 Canvas – Modelo de Negócios

O modelo de negócios Canvas é uma ferramenta de planejamento estratégico que permite desenvolver e esquematizar visualmente o modelo de negócio de uma organização. Ele é composto por nove blocos que abrangem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

No contexto de planejamento estratégico dos institutos federais, o Canvas ajuda a alinhar a missão e visão do instituto com seu modelo de operação. O objetivo é garantir que a proposta de valor oferecida aos clientes (estudantes, empresas etc.) esteja sustentada por uma estrutura adequada de atividades, recursos e parcerias que viabilizem financeiramente a operação. Os blocos que compõem o Modelo de Negócios são:

- a) Segmentos de clientes: os principais segmentos de clientes são estudantes do ensino médio, trabalhadores que buscam formação técnica, empresas que necessitam capacitar funcionários;
- b) Proposta de valor: a proposta de valor está em oferecer ensino técnico e tecnológico de qualidade, conectado às demandas do mercado de trabalho local, com excelente infraestrutura e corpo docente qualificado;
- c) Canais: os principais canais são processos seletivos para ingresso de estudantes, parcerias com empresas e divulgação nas escolas da região. Canais online também são importantes;
- d) Relacionamento com clientes: o relacionamento pode ser construído por meio de ambiente escolar acolhedor, plataformas digitais, eventos, estágios, apoio à empregabilidade;

- e) Atividades chave: as atividades chave envolvem o ensino em diferentes modalidades (técnico, tecnológico, licenciaturas, pós-graduação), pesquisa aplicada, extensão e relações com empresas;
- f) Recursos chave: os principais recursos são professores e laboratórios bem equipados, bibliotecas, parcerias com empresas / governo, sistemas de informação;
- g) Parcerias chave: parcerias com empresas locais, outras instituições de ensino, governo e comunidade são fundamentais;
- h) Estrutura de custos: os custos envolvem infraestrutura, pessoal, bolsas de pesquisa, manutenção de equipamentos; e
- i) Fontes de receita: as principais fontes de receita são recursos públicos do governo federal, estadual e municipal, receitas de projetos de pesquisa, cursos de extensão e doações.

Figura 15 - Exemplo de modelo de negócios (ou Business Model Canvas)



Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

4.2.1 Definir Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são metas de longo prazo que uma organização estabelece para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro. Os objetivos estratégicos traduzem o planejamento estratégico em passos concretos a serem realizados pela organização.

Para um instituto federal de ensino, os objetivos estratégicos devem estar alinhados com sua missão de promover educação pública de qualidade e tecnológica. Alguns exemplos de objetivos estratégicos são:

- a) Aumentar o número de vagas ofertadas em cursos técnicos e tecnológicos em X% até 20XX;
- b) Elevar o índice de empregabilidade dos alunos diplomados para XX% até 20XX;
- c) Ampliar o número de cursos em modalidade EAD em X% até 20XX;
- d) Expandir o número de campi em X cidades até 20XX; e
- e) Aumentar o número de projetos de pesquisa aplicada e inovação em X% até 20XX;

Para elaborar objetivos estratégicos efetivos, é importante que eles sejam:

- a) Específicos - definir metas claras, mensuráveis e com prazos determinados;
- b) Alcançáveis - estabelecer metas desafiadoras, porém viáveis de serem cumpridas;
- c) Relevantes - os objetivos devem impactar aspectos críticos para o sucesso futuro da organização; e
- d) Temporais - com prazos bem definidos (curto, médio ou longo prazo).

Os objetivos estratégicos servem como guia para o planejamento tático e operacional do instituto federal. Eles são desdobrados em metas, projetos e ações específicas para que a estratégia seja executada em todos os níveis da organização de forma sinérgica. Revisar e monitorar os objetivos periodicamente é fundamental para avaliar e redirecionar a estratégia conforme necessário.

5. INDICADORES

5.1 Conceito

Os indicadores podem ser retratados como instrumentos de avaliação de um determinado objeto que está sendo observado, para tanto fazem uso de informações ou atributos de análise. A definição dada por Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009):

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”

5.2 Objetivo

Conforme Bahia (2021), indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação do desempenho das instituições, permitindo acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Dessa forma os indicadores servem para:

- a) mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- b) embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- c) contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- d) facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

5.3 Forma de construção

- a) O processo de elaboração de indicadores deve buscar o maior grau possível de aderência a algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho. Algumas propriedades essenciais aos indicadores (Guia referencial construindo e analisando indicadores | Enap | Pág. 12):

Quadro 2 - Atributos de indicadores

ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
Utilidade	Comunicar com clareza a intenção do objetivo, sendo útil para a tomada de decisão dos gestores.
Representatividade	Representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir
Confiabilidade metodológica	Ter métodos de coleta e processamento do indicador confiáveis
Confiabilidade da fonte	Ter fonte de dados com precisão e exatidão
Disponibilidade	Ser possível a coleta dos dados para o cálculo com facilidade e rapidez
Economicidade	Ter uma relação de custo benefício favorável.
Simplicidade de comunicação	Favorecer o fácil entendimento por todo o público interessado
Estabilidade	Ter mínima interferência de variáveis externas ou possíveis adversidades
Tempestividade	Ser possível a sua utilização assim que o gestor precisar.
Sensibilidade	Ter baixos riscos relacionados ao indicador.

Fonte: IFBA, 2021.

b) Além da análise conceitual das propriedades mencionadas no item anterior, durante a elaboração do indicador devem ser utilizados alguns componentes básicos, conforme tabela abaixo:

Quadro 3 - Componentes básicos de um indicador

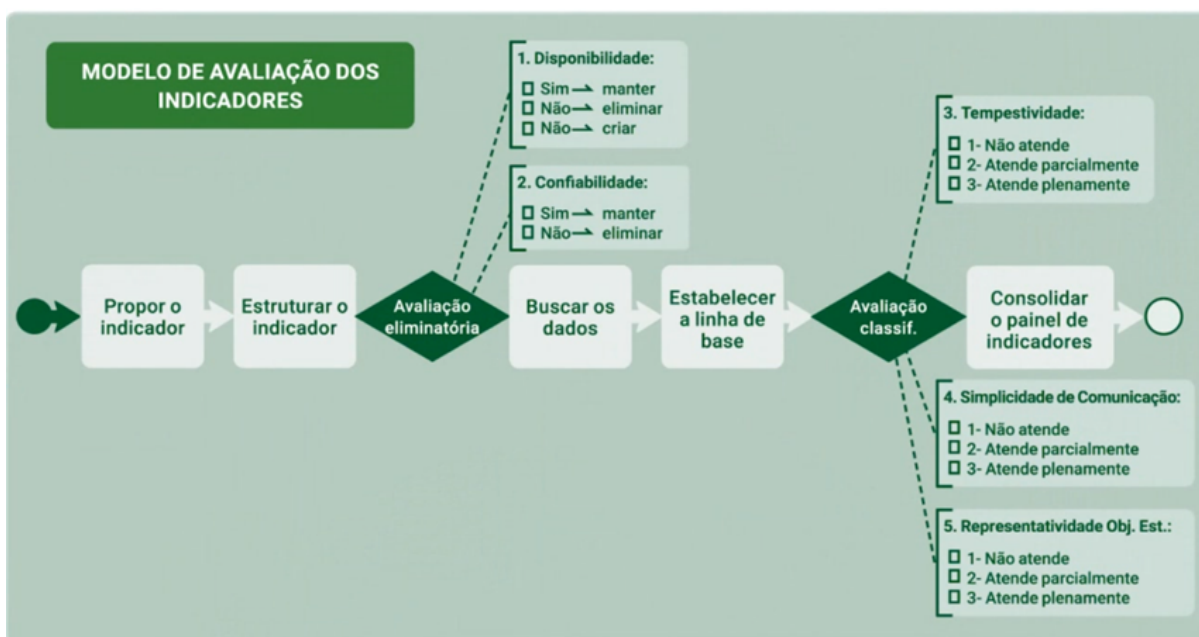
Componente	Descrição
Medida	Grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas.
Fórmula	Padrão matemático que expressa a forma de realização do

	cálculo.
Índice (número)	Valor de um indicador em determinado momento
Meta	Índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

c) Sugestão de modelo de avaliação de indicadores com base em processo de construção e validação incremental (Planejamento Estratégico para Organizações Públicas | Enap | Pág. 56):

Figura 16 - Modelo de Avaliação de indicadores



Fonte: Elaboração CEPED/UFSC (2022)

5.4 Dificuldades comuns:

- a) Elaborar/utilizar um número adequado de indicadores, visto que adotar um elevado número de indicadores tende a inviabilizar o monitoramento adequado destes; e
- b) Elaborar indicadores que permitam mensurar a evolução dos objetivos estratégicos com precisão.

5.5 Dicas:

- a) Adotar indicadores padronizados (PNP e Setec) que já passaram por um processo de construção e avaliação criteriosos;
- b) Na elaboração de novos indicadores dialogar com a área de negócio a qual o indicador irá se destinar para poder avaliar os atributos necessários para um bom indicador e aplicar algum modelo de avaliação. Evitando assim criar indicadores com baixa confiabilidade de dados ou que a instituição não tem capacidade operacional para mensurá-los; e
- c) A tabela a seguir apresenta alguns exemplos de indicadores padronizados para utilização pela Rede Federal, oriundos da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) e da Portaria Setec 299/2022.

Quadro 4 - Indicadores da Rede Federal

Fonte do indicador	Indicador
PNP	Índice de eficiência acadêmica
PNP	Índice de retenção do fluxo escolar
PNP	Relação concluinte X aluno
PNP	Relação ingresso X aluno
PNP	Relação aluno X professor (RAP presencial)
PNP	Relação candidato X vaga
PNP	Taxa de evasão
PNP	IGC – índice geral de curso
PNP	% do orçamento de custeio para atividades de ensino (OAE/OCT)*100
PNP	Índice de 50% em cursos técnicos
PNP	Índice de 20% em licenciaturas
PNP	Índice de 10% em EJA
Portaria 299 Pesquisa	% de projetos de pesquisa aplicada
Portaria 299 Pesquisa	% de servidores (as) desenvolvendo projetos de pesquisa
Portaria 299 Pesquisa	% de alunos (as) envolvidos em projetos de pesquisa
Portaria 299 Pesquisa	% de alunos (as) provenientes das ações afirmativas envolvidos em projetos de
Portaria 299 Pesquisa	Produção bibliográfica
Portaria 299 Pesquisa	% de investimento realizado em pesquisa, pós-graduação e inovação, oriundo de capital e custeio em relação ao orçamento total de capital e custeio da Instituição
Portaria 299 Pesquisa	quantidade de produtos tecnológicos resultantes em ativos de propriedade intelectual
Portaria 299 Pesquisa	% de ativos de propriedade intelectual licenciados ou transferidos em relação à totalidade dos produtos tecnológicos que resultaram em ativos de propriedade
Portaria 299 Pesquisa	Quantidade de acordos e contratos de transferência de tecnologia e/ou know how para a sociedade
Portaria 299 Pesquisa	Quantidade de ambientes promotores e habitats de inovação
Portaria 299 Pesquisa	Número de empreendimentos beneficiados pelos ambientes de inovação
Portaria 299 Extensão	% do orçamento anual público aplicados em extensão
Portaria 299 Extensão	Proporção de estudantes envolvidos em extensão
Portaria 299 Extensão	Percentual de servidores envolvidos em ações de extensão
Portaria 299 Extensão	Quantidade de pessoas atendidas pelas ações de extensão
Portaria 299 Extensão	Inclusão de população vulnerável nas ações extensionistas
Portaria 299 Extensão	Parcerias interinstitucionais em ações de extensão

Fonte: Referenciais Estratégicos da Plataforma Nilo Peçanha, 2020.

6. METAS ESTRATÉGICAS E PLANO DE METAS

6.1 Conceito

As metas estratégicas são resultados quantificáveis e mensuráveis que uma organização precisa alcançar para cumprir seus objetivos estratégicos. As metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporárias.

Para um instituto federal, as metas estratégicas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos traçados previamente no planejamento. Alguns exemplos de metas estratégicas são:

- Aumentar o número de matrículas em cursos presenciais para 8000 alunos até 2025.
- Implantar 5 novos cursos técnicos na modalidade EAD até 2024.
- Elevar o índice de empregabilidade dos graduados para 75% até 2023.
- Expandir o número de empresas conveniadas para estágio para 100 até 2025.

6.2 Forma de construção

O plano de metas estratégicas define em detalhes como essas metas serão alcançadas, incluindo:

- a) Prazos e marcos de controle: datas e períodos para o cumprimento parcial e final das metas;
- b) Responsáveis: equipes e pessoas responsáveis por cada meta;
- c) Iniciativas estratégicas: projetos e ações necessários para alcançar cada meta;
- d) Indicadores de desempenho: formas de mensuração e acompanhamento; e
- e) Orçamento e recursos: estimativa de custos e recursos financeiros, humanos, materiais.

O desdobramento das metas em um plano detalhado é essencial para sua efetiva execução pela organização. Revisar periodicamente os indicadores e realizar ajustes no plano conforme necessário também é importante para garantir o alcance dos resultados estratégicos definidos. Tomemos como exemplo a meta de "Aumentar o número de matrículas em cursos presenciais para 8000 alunos até 2025". O desdobramento desta meta poderia ser:

1. Prazos e marcos:

- a) Atingir matrícula de 5500 alunos em cursos presenciais até dez/2023 (marco parcial); e
- b) Atingir matrícula de 8000 alunos em cursos presenciais até dez/2025 (marco final).

2. Responsáveis:

- a) Pró-reitores de Ensino, Extensão e Pesquisa;
- b) Diretores dos campi; e
- c) Coordenadores de curso.

3. Iniciativas estratégicas:

- a) Ampliar estrutura física e corpo docente dos campi conforme demanda;
- b) Facilitar processo de abertura de novas turmas e cursos; e
- c) Intensificar campanhas de divulgação dos processos seletivos.

4. Indicadores:

- a) Número de alunos matriculados nos cursos presenciais por semestre; e
- b) Taxa de ocupação das vagas ofertadas nos cursos presenciais.

5. Orçamento e recursos:

- a) Códigos de vaga para contratação de novos professores;
- b) Orçamento para expansão de infraestrutura: R\$ 20 milhões até 2024; e
- c) Verba adicional para bolsas acadêmicas: R\$ 500 mil até 2024.

Estes são exemplos de como detalhar os elementos chave de um plano estratégico de metas, facilitando sua execução pelas áreas responsáveis e permitindo acompanhar seu andamento de forma objetiva. O monitoramento contínuo por meio dos indicadores definidos é crucial para eventuais ajustes e correções de rota.

7. PROJETOS ESTRATÉGICOS

7.1 Conceito

a) Um projeto representa um conjunto de atividades planejadas e inter-relacionadas a serem desenvolvidas, em um determinado intervalo de tempo, com o intuito de alcançar um objetivo específico, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único. Qualquer iniciativa que impacte na estratégia da instituição deve ser formalizada como projeto estratégico. Por sua vez, um portfólio representa um conjunto de projetos que compartilham aspectos comuns e são gerenciados em grupo para alcançar os objetivos estratégicos da instituição (Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020).

7.2 Forma de construção

a) Modelo do Plano Estratégico do IFMA 2016-2020

Figura 17 - Modelo do Plano Estratégico do IFMA 2016-2020

O modelo para gestão do portfólio de projetos 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. Com quantos projetos a organização estará se comprometendo simultaneamente. A seleção e a priorização de projetos devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos humanos qualificados, intensidade de gestão de cada projeto e maximização retorno em detrimento ao risco do portfólio.

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

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

ESTUDO DOS PROJETOS E PROPOSIÇÃO DOS PROJETOS: após o levantamento das informações relacionadas às propostas de projetos, elas devem ser organizadas e qualificadas a partir de um conjunto de critérios que serão utilizados para a seleção do portfólio. Dessa forma, foi feita uma avaliação de impacto dos projetos para a organização, além 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 da etapa anterior. Recomenda-se que esta fase, iniciada pela Equipe de Desenvolvimento do Projeto, concentre-se na pré-análise da Diretoria de Planejamento da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e referendada pelo Colégio de Dirigentes do IFMA, para melhor adequação e construção da proposta orçamentária.

b) Premissas de Monitoramento

Figura 18 - Premissas do Monitoramento

Art. 7º Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional **deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança**, previstos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

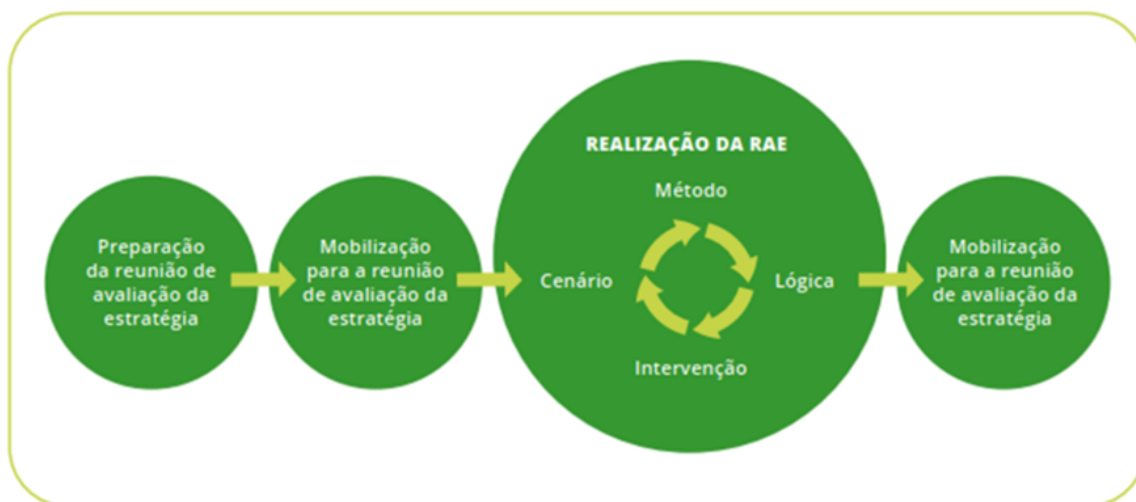
Parágrafo único. O monitoramento de que trata o caput deverá ser feito, **no mínimo, a cada trimestre**, com ênfase nos eventuais desvios observados em relação aos **objetivos e projetos com metas e entregas previstas para o trimestre findo** e principalmente no intuito de antecipar problemas e **tomar as ações necessárias para o alcance das metas e entregas do trimestre seguinte**.

Fonte: Instrução Normativa nº 24 de 18 de março de 2020

7.3 Reuniões de avaliação da estratégia

a) Realização de reuniões trimestrais de avaliação da estratégia.

Figura 19 - Modelo de estratégia do IFAL



Fonte: Planejamento Estratégico do IFAL 2020/2023, 2023.

Figura 20 - Monitoramento IFMA

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)?

PLANO ESTRATÉGICO IFMA • 2016-2020

Fonte: Plano Estratégico do IFMA 2016/2020, 2023.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica por se tratarem de autarquias multicampi, com autonomia didático, pedagógica, administrativa, patrimonial e serem responsáveis pela oferta diversificada de cursos desde formação inicial e continuada até pós graduação *stricto sensu*, possuem características singulares e inovadoras, e por isso, sua gestão é tão desafiadora.

Essas características particulares das instituições provocam uma multiplicidade de documentos reguladores que, muitas vezes, não dialogam entre si. Por isso, debruçar sobre os normativos, compreendendo-os e compartilhando o conhecimento se torna tão relevante para o fortalecimento das instituições enquanto Rede.

Neste sentido, ao considerar o alinhamento e a integração da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica como uma força fundamental para o crescimento e amadurecimento das suas instituições, este estudo objetivou contribuir com o seu desenvolvimento e com a troca de experiências que favorecem a atuação da gestão.

Ao compreender os instrumentos de gestão estratégica como essenciais para a melhoria contínua institucional, a abordagem do estudo e das análises do Grupo de Trabalho do FDI esclarece e conceitua os elementos obrigatórios do plano estratégico institucional, como cadeia de valor, missão, visão, valores, objetivos estratégicos, metas, indicadores e projetos estratégicos, bem como apresenta possibilidades de atuação e compartilha experiências exitosas e/ou inovadoras.

As limitações do estudo se concentram nas ações de desenvolvimento dos projetos estratégicos, uma vez que as instituições ainda não possuem elevado grau de maturidade, algumas por dificuldades de execução, outras em razão da não identificação dos projetos executados como estratégicos e, por isso, não relacionados ao planejamento.

REFERÊNCIAS

Bahia, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.

Brasil. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Proposta de Cadeia de Valor Integrada da Educação**. 2023.

Ferreira, H.; Cassiolato, M.; Gonzalez, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: Ipea, 2009.

Instituto Federal de Alagoas. **Planejamento Estratégico 2020-2023**. Disponível em: <https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/planejamento-institucional/arquivos-planejamento-institucional/Ebook-Projetos-Estrategicos.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2023.

Instituto Federal do Maranhão. **Plano Estratégico 2016-2020**. Disponível em: <https://planejamentoestrategico.ifma.edu.br/wp-content/uploads/sites/53/2017/01/planoestrategico20162020.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2023.

SANT'ANA, T. D., et al. (2017). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: Um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. FORPDI. <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi>.

ANEXO I

CHECK LIST DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No conceito metodológico de Gestão de Projetos, o Planejamento Estratégico deverá ter uma “trilha de execução” ou uma “EAP” - Estrutura Analítica de Projeto. Esta forma de demonstração do escopo do planejamento permitirá uma visualização completa das etapas, entregáveis, tarefas e subtarefas. Esta “lista” é a base para definição de responsáveis, estimar e acompanhar tempo de execução e, definir datas ideais de início e fim de cada “trecho” de todo o caminho a ser percorrido, assim será possível o estabelecimento de pré requisitos e atividades críticas.

O principal foco desta metodologia é a verificação de objetos tangíveis oriundos das tarefas denominadas de “entregáveis”. Por isso apresenta-se um exemplo “Check-list” de entregáveis de um Planejamento Estratégico completo para um Instituto Federal.

1. Análise de contexto:
 - a. Mapeamento do cenário externo (ameaças e oportunidades);
 - b. Análise do ambiente interno (forças e fraquezas).
2. Definição de identidade organizacional:
 - a. Missão;
 - b. Visão;
 - c. Valores.
3. Modelagem de negócios:
 - a. Elaboração do modelo Canvas;
 - b. Definição dos elementos do modelo de negócio.
4. Objetivos Estratégicos:
 - a. Definição de objetivos de longo prazo alinhados à estratégia.
5. Metas estratégicas:
 - a. Desdobramento dos objetivos em metas específicas e mensuráveis.
6. Iniciativas estratégicas:
 - a. Determinação dos projetos e ações necessários para atingir as metas.
7. Plano de ação:
 - a. Detalhamento das iniciativas com cronograma, custos e responsáveis.

8. Indicadores e painel de bordo:
 - a. Definição de indicadores para monitoramento e acompanhamento.
9. Alinhamento organizacional:
 - a. Comunicação do planejamento estratégico em toda a organização.
10. Revisão e atualização periódica:
 - a. Análise crítica dos resultados e realinhamento do planejamento conforme necessário.

ANEXO II

QUESTIONÁRIO APLICADOS ÀS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

Projetos estratégicos

- 1- Os projetos estratégicos estão relacionados diretamente às metas ou objetivos?
- 2- Como são definidos os projetos estratégicos?
- 3- Quem participa da construção dos projetos estratégicos?
- 4- Quem são os responsáveis pelos projetos estratégicos?
- 5- Quem aprova os projetos estratégicos?
- 6- Quais são os critérios utilizados para priorizar projetos?
- 7- Quem são os responsáveis pelo monitoramento dos projetos estratégicos?
- 8- Como você inicia o processo de monitoramento de um projeto estratégico? Quais são os passos iniciais?
- 9- Como são definidos os indicadores-chave de desempenho (KPIs) para cada projeto estratégico?
- 10- Quais fontes de dados são utilizadas para coletar informações sobre o progresso dos projetos estratégicos?
- 11- Os projetos estratégicos realmente contribuem para o alcance das metas e objetivos estratégicos?
- 12- Você tem alguma dica ou conselho para outras instituições que desejam aprimorar seu processo de desenvolvimento e monitoramento de projetos estratégicos?

Reuniões de Avaliação Estratégica - RAEs

- 1- Quem participa do acompanhamento trimestral do plano estratégico?
- 2- Quem é responsável pelas RAEs?
- 3- Qual é o produto da RAEs?
- 4- Como estes produtos são comunicados às partes interessadas internas e externas?
- 5- Quais são as informações necessárias para organização da RAEs?
- 6- É utilizado algum sistema para organização da RAEs?
- 7- Quais formatos de relatórios são mais eficazes para transmitir as informações?
- 8- Quais medidas são tomadas para garantir a transparência e a compreensão dos resultados das RAEs?

Replanejar - Revisão anual

- 1- Como é realizada a revisão anual do plano estratégico?
- 2- Quem é responsável pela organização da revisão anual?
- 3- Quem participa da reunião de revisão do plano estratégico?
- 4- Todas as partes do plano estratégico são revisadas?
- 5- Como é publicado e comunicado o planejamento revisado?
- 6- Quem aprova o plano estratégico revisado?



CONIF

