

**INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO**

**MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

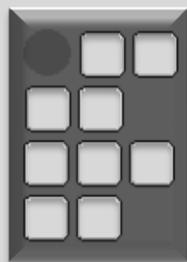
**- CONCEITOS E DIRETRIZES -**



**MAIO**

**2013**





**INSTITUTO FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO**

**MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**- CONCEITOS E DIRETRIZES -**



**MAIO**

**2013**

Catálogo na fonte: Islânia Fernandes Araújo (CRB 3 – nº 917)

159m Instituto Federal do Ceará. Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.

Manual de planejamento estratégico: conceitos e diretrizes / coordenador, Stenio Wagner Pereira de Queiroz ; participação, Tássio Francisco Loft Matos, Nathaniel Carneiro Neto, Heloísa Helena Medeiros da Fonseca - Fortaleza: IFCE, 2013.

47p. : il. ; xx cm

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - MANUAL. 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. I. Queiroz, Stenio Wagner Pereira de. (Coord.) II. Matos, Tássio Francisco Loft. III. Carneiro Neto, Nathaniel. IV. Fonseca, Heloisa Helena Medeiros da. V. Título

CDD 658.4012

## **AUTORIDADES**

Presidente da República

**Dilma Vana Rousseff**

Ministro da Educação

**Aloizio Mercadante Oliva**

Secretário de Educação Profissional e Tecnológica

**Marco Antonio de Oliveira**

Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

**Virgílio Augusto Sales Araripe**

## **EQUIPE DE DIREÇÃO**

Reitor

**Virgílio Augusto Sales Araripe**

Pró-Reitoria de Ensino

**Reuber Saraiva de Santiago**

Pró-Reitoria de Administração e Planejamento

**Tássio Francisco Lofti Matos**

Pró-Reitoria de Extensão

**Zandra Maria Ribeiro Mendes Dumaresq**

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação

**Auzuir Ripardo de Alexandria**

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

**Ivam Holanda de Souza**

Diretor Geral do *campus* Acaraú  
**Amilton Nogueira de Vasconcelos**

Diretor Geral do *campus* Aracati  
**José Orlando Medeiros da Silva**

Diretor Geral do *campus* Baturité  
**Raimundo Eudes de Souza Bandeira**

Diretor Geral do *campus* Camocim  
**Amilton Nogueira de Vasconcelos**

Diretor Geral do *campus* Canindé  
**Evandro Martins**

Diretor Geral do *campus* Caucaia  
**Rodrigo Freitas Guimarães**

Diretor Geral do *campus* Cedro  
**Fernando Eugênio Lopes de Melo**

Diretora Geral do *campus* Crateús  
**Paula Cristina Soares Beserra**

Diretor Geral do *campus* Crato  
**Eder Cardoso Gomes**

Diretor Geral do *campus* Fortaleza  
**Antônio Moisés Filho de Oliveira Mota**

Diretor Geral do *campus* Iguatu  
**Dijauma Honório Nogueira**

Diretor Geral do *campus* Jaguaribe

**Rosilmar Alves dos Santos**

Diretor Geral do *campus* Juazeiro do Norte

**Antônio Adhemar de Souza**

Diretor Geral do *campus* Limoeiro do Norte

**José Façanha Gadelha**

Diretor Geral do *campus* Maracanaú

**Júlio César da Costa Silva**

Diretor Geral do *campus* Morada Nova

**Maria Beatriz Claudina Brandão**

Diretor Geral do *campus* Quixadá

**Aristides de Souza Neto**

Diretor Geral do *campus* Sobral

**Eliano Vieira Pessoa**

Diretor Geral do *campus* Tabuleiro do Norte

**Cícero de Alencar Leite**

Diretor Geral do *campus* Tauá

**Pedro Nascimento Melo**

Diretor Geral do *campus* Tianguá

**Jackson Nunes e Vasconcelos**

Diretor Geral do *campus* Ubajara

**Agamenon Carneiro da Silva**

Diretor Geral do *campus* Umirim

**Anderson Ibsen Lopes de Souza**

# **EQUIPE RESPONSÁVEL**

## **Coordenação**

Stenio Wagner Pereira de Queiroz

Chefe do Departamento de Planejamento e  
Políticas Institucionais

## **Participação**

Tássio Francisco Lofti Matos

Pró-reitor de Administração e  
Planejamento

Nathaniel Carneiro Neto

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Heloisa Helena Medeiros da Fonseca

Diretora de Estatística Institucional

## **Revisão Ortográfica e Gramatical**

Manuel Crisóstomo do Vale

## **Diagramação**

Stenio Wagner Pereira de Queiroz

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2. ESTRATÉGIA</b>	<b>12</b>
2.1. Missão	12
2.2. Visão	13
2.3. Valores	13
<b>3. ANÁLISE DOS AMBIENTES</b>	<b>14</b>
<b>4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>17</b>
<b>5. GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>19</b>
<b>6. GERENCIAMENTO POR DIRETRIZES</b>	<b>21</b>
<b>7. MODELO DE <i>BALANCED SCORECARD</i> DO IFCE</b>	<b>23</b>
7.1. Por que Medir?	23
7.2. As Perspectivas de Valor	23
7.2.1. Perspectiva da Sociedade	25
7.2.2. Perspectiva do Aluno	25
7.2.3. Perspectiva dos Processos Internos	25
7.2.4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	26
7.2.5. Perspectiva da Responsabilidade Orçamentária Financeira	26
7.3. Mapa Estratégico	28
7.4. Objetivos Estratégicos	29
7.5. Indicadores e Metas	30
7.6. Iniciativas estratégicas	31
7.7. Ações	32
<b>8. PLANEJANDO COM BASE NO <i>BALANCED SCORECARD</i></b>	<b>33</b>
8.1. Definição da Estratégia	33
8.2. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI	33
8.3. Plano Anual de Ação - PAA	36
8.4. Elaboração do Mapa Estratégico	37
8.5. Controle da Execução	38
8.6. Avaliação e Retroalimentação	38
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>39</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO A – MODELO DE MATRIZ SWOT DO IFCE</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO B – ESTRUTURA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>49</b>

## **APRESENTAÇÃO**

Entre os anos de 2009 e 2012, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) vivenciou uma significativa expansão da sua estrutura organizacional.

Com a interiorização das suas atividades, o IFCE passou de 09 para 23 unidades, esta expansão trouxe consigo a preeminente necessidade de adotar práticas de gestão mais profissionais e participativas, valorizando assim o sentimento de unidade e a integração de todos na missão de atender aos anseios da sociedade.

Atualmente, vivenciamos um cenário de constantes transformações econômicas, políticas e sociais. Seguindo esse ritmo intenso e acelerado de mudanças, estão os níveis críticos e de exigência da sociedade que anseiam por resultados, eficiência e transparência dos recursos públicos empregados, o que força o Instituto a traçar novos caminhos para legitimar a sua atuação perante a sociedade.

Diante disso, surgiu a proposta de implantar um modelo de gestão estratégica focado em resultado e orientado para a integração de suas unidades a partir de objetivos amplamente discutidos.

Efetivamente, a gestão estratégica auxilia na mensuração e controle das ações. Seus instrumentais e metodologias de monitoramento e alinhamento mobilizam e envolvem as unidades e servidores em torno do alcance dos objetivos institucionais.

Daí o compromisso desta nova gestão com a busca da modernização organizacional e a crença no planejamento como instrumento de construção de um IFCE respeitado e reconhecido como agente transformador da realidade social das regiões em que está inserido.

Sabemos que a ruptura de paradigmas e a formação de uma nova cultura organizacional somente terão êxito se houver o comprometimento de todos; é, portanto, com esta consciência que convidamos todos que compõem este Instituto a abraçar com dedicação esta proposta ora apresentada.

**Pró-reitoria de Administração e Planejamento**

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira está cada vez mais atenta ao uso racional dos recursos públicos. Não isento desta exigência está o Instituto Federal do Ceará, por ser uma instituição que, pela sua natureza, emprega recursos públicos na consecução da sua função social.

No entanto, esta função social deve ser realizada com a maior qualidade e eficiência possível, isto é, não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficácia, eficiência e economicidade.

Além disto, as instituições de ensino em geral estão inseridas no contexto globalizado e competitivo de rápidos avanços tecnológicos, constantes mudanças sociais, maior amplitude da gama necessária de formação e informação de profissionais qualificados, necessidade de flexibilidade e baixo tempo de resposta.

Diante deste cenário tão dinâmico, o IFCE tem buscado implantar práticas de planejamento e gestão cada vez mais competitivas e orientadas para a otimização dos recursos empregados, sempre visando à promoção de atividades de extensão, pesquisa e, principalmente, ensino de alta qualidade.

Para isto, a instituição utiliza como sistema de gestão o conceito de Gerenciamento pelas Diretrizes, que implica a disseminação da estratégia e metas da organização por todas as suas unidades, com o intuito de conscientizar e envolver todos os seus servidores na busca da excelência nos resultados.

Sendo assim, com a ideia fixa de melhoria contínua e atenta às melhores práticas de gestão, a Pró-reitoria de Administração e Planejamento, traz a proposta de implantação de um instrumental que é considerado, nos dias atuais, o mais moderno e eficaz no gerenciamento do desempenho de uma organização: o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é um instrumental de planejamento e gestão no qual a instituição tem claramente definidas as suas estratégias e metas, sendo capaz de medir o seu desempenho por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis.

Desta forma, este manual tem como proposta fortalecer o atual modelo de gestão, mediante a disseminação de conceitos utilizados no processo de planejamento estratégico, bem como o complementando com a implantação de um instrumental de medição que, se bem utilizado, resultará em um patamar mais alto na qualidade do planejamento do IFCE e das suas ações realizadas.

## 2. ESTRATÉGIA

*“A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”.*

**Kaplan e Norton**

**E**stratégia é o que a Instituição decide fazer ou deixar de fazer, considerando a sua relação com o ambiente no qual está inserida, visando a realizar a sua missão e concretizar a sua visão.

De modo geral, podemos definir estratégia como a definição de objetivos de longo prazo de uma organização, juntamente, com a adoção de planos de ação e a alocação dos recursos necessários para alcançá-los.

A definição de uma estratégia é essencial para a redução das incertezas do ambiente, tornando a instituição cada vez mais competitiva no seu mercado de atuação; contudo não se pode afirmar que a estratégia é o único fator determinante do sucesso ou fracasso da instituição, pois esta não pode planejar minuciosamente todos os aspectos de suas ações atuais e futuras.

A elaboração e aplicação de uma boa estratégia proporcionarão ao Instituto Federal do Ceará (IFCE) uma noção do alvo para onde ele está se dirigindo e do modo como ele pretende chegar lá.

A estratégia do IFCE é baseada em sua missão, visão e valores e se concretiza por meio do conjunto de objetivos, metas e ações – concebido pela alta administração e validado pela sua comunidade interna, postulado de forma a definir em que situação a instituição se encontra, que tipo de instituição ela é ou deseja ser.

### 2.1. Missão

A missão traduz o sistema de valores e filosofia da instituição, ou seja, é uma declaração sobre o que o IFCE é, sobre a sua razão de ser, seus clientes e os serviços que



presta. A missão define o que o IFCE é hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu cotidiano.

A missão do Instituto Federal do Ceará está assim definida:



***Produzir, disseminar e aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos, na busca de participar integralmente da formação do cidadão, tornando-a mais completa, visando à sua total inserção social, política, cultural e ética.***

## 2.2. Visão

A visão corresponde às aspirações da instituição, mostrando a situação futura em que ela deseja estar. A visão deve ser capaz de esclarecer a qualquer interessado, seja ele de dentro ou de fora do IFCE, o horizonte aonde se quer chegar.

A visão do Instituto Federal do Ceará está assim definida:

***Tornar-se padrão de excelência no ensino, pesquisa e extensão na área de Ciência e Tecnologia.***



## 2.3. Valores

São os princípios fundamentais que orientam o comportamento da instituição, representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que os servidores acreditam e que permeiam todas as suas atividades e relações com os alunos e sociedade. Os valores constituem uma descrição de como o IFCE atua em seu cotidiano na busca de realizar a visão.

Os valores que orientam o Instituto Federal do Ceará são assim traduzidos:



***Nas suas atividades, o IFCE valorizará o compromisso ético com responsabilidade social, o respeito, a transparência, a excelência e a determinação em suas ações, em consonância com os preceitos básicos de cidadania e humanismo, com liberdade de expressão, com os sentimentos de solidariedade, com a cultura da inovação e com ideias fixas na sustentabilidade ambiental.***

### 3. ANÁLISE DOS AMBIENTES

*"Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças."*

**Sun Tzu**

**A**pós a definição da identidade corporativa da instituição (Missão, Visão e Valores) é preciso definir quais são os fatores ambientais que influenciam diretamente no seu funcionamento.

Os fatores ambientais, também chamados variáveis ambientais, são identificados tanto no ambiente interno da instituição, como também em seu ambiente externo. No âmbito interno, são catalogadas as suas **forças e fraquezas**, enquanto no âmbito externo, as **oportunidades e ameaças**.

As forças e fraquezas fazem referência aos recursos que a instituição tem à sua disposição, em relação aos seus concorrentes. São variáveis controláveis, ou seja, a instituição possui gerência sobre elas.

As oportunidades e ameaças, por seu turno, são variáveis que a instituição não pode controlar e que surgem da própria dinâmica do mercado em questão ou de fatores sociais, políticos, econômicos, tecnológicos, legais etc.

O resultado desta análise serve de subsídio para a formulação dos objetivos estratégicos, uma vez que o conhecimento das variáveis ambientais permite aos gestores direcionar seus esforços de modo a minimizar as suas fraquezas e ameaças e maximizar suas forças e oportunidades.

O instrumento que auxilia na realização da análise ambiental e que é comumente utilizado pelas grandes organizações é conhecido por Matriz SWOT. A sigla SWOT faz referência às letras iniciais dos termos da língua inglesa: **S**trengths (Forças), **W**eaknesses (Fraquezas), **O**pportunities (Oportunidades) e **T**hreats (Ameaças).

Como instrumento prático de aplicação de Matriz SWOT, o Instituto Federal do Ceará, reproduziu a dinâmica da análise das variáveis ambientais em uma planilha de Excel e a disponibilizou para cada uma de suas unidades, visando facilitar o diagnóstico destas, frente ao seu ambiente (ver anexo A).

Para análise das variáveis ambientais, mediante a utilização do instrumento mencionado no parágrafo anterior, as equipes de planejamento das unidades deverão seguir os passos abaixo:

1. Listar, até o limite de 10 (dez), os fatores correspondentes às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da unidade;
2. Para cada fator, conceituar o impacto (alto, médio ou baixo) que ele causa no cumprimento da missão e alcance da visão do IFCE;
3. Em seguida, conceituar a atuação da unidade (péssimo, ruim, regular, bom, ótimo) frente ao fator listado, com observância dos seguintes critérios:
  - a) Péssimo – desempenho medíocre;
  - b) Ruim – desempenho fraco;
  - c) Regular – desempenho razoável, mediano;
  - d) Bom – desempenho adequado, mas que pode ser melhorado;
  - e) Ótimo – o máximo desempenho possível.
4. Por último, elaborar um breve comentário do porquê de se listar o fator como uma força, fraqueza, oportunidades ou ameaça.

**Nota:** Os fatores listados e seus respectivos conceitos devem se basear no atual momento da instituição e não em uma situação futura ou desejada.

Na medida em que se listam os fatores e se aplicam os devidos conceitos, obtém-se uma ponderação para cada fator que serve de padrão para se identificar, por meio de um gráfico radar, qual o tipo de estratégia é o mais adequado para a unidade naquele momento. As estratégias seguem quatro possíveis direções:

- Forças x Oportunidades (desenvolvimento) = **estratégia ofensiva**, pode seguir três orientações: ofertar novos produtos/serviços, buscar novos clientes ou buscar novas tecnologias diferentes das que a instituição já domina;
- Forças x Ameaças (manutenção) = **estratégia de confronto**, modificação do ambiente a favor da instituição, ou seja, utilizar, ao máximo, os pontos fortes e reduzir os pontos fracos para manter a posição conquistada até o momento;
- Fraquezas x Oportunidades (crescimento) = **estratégia de reforço**, embora existam fraquezas, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-

se em oportunidades; nesta situação, podem-se lançar novos serviços, expandir as atividades, realizar parcerias etc.;

- Fraquezas x Ameaças (sobrevivência) = **estratégia defensiva**, o ambiente e a instituição estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas “negras”, neste caso, os tipos de ações que mais se enquadram são: redução de custos, desinvestimento, reavaliação da oferta de um determinado produto/serviço etc.

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 1 – Exemplo de Matriz SWOT

A utilização da Matriz SWOT é imprescindível para a elaboração de uma estratégia baseada em objetivos adequados e coerentes com o ambiente de cada unidade do IFCE.

## 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”*

**Paul Pilzer**

O planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente, subsidiando a tomada de decisões que estabelece o padrão de comportamento que a instituição pretende seguir, os produtos e serviços a oferecer e o público que pretende atingir.

Trata-se de um instrumento técnico-político que permite a instituição definir e revisar continuamente a sua missão, visão, e principalmente, objetivos, metas e ações.

Conforme ilustrado na figura 02, o planejamento de uma organização é realizado em três níveis: estratégico, tático e operacional, obedecendo a uma ordem hierárquica entre eles.

O produto final do processo de planejamento é um **plano**, que dependendo do nível em que foi gerado possui as seguintes características:

O **plano estratégico** envolve a visão global da instituição, possui um conteúdo genérico e seus objetivos e metas são de longo prazo. Este tipo de plano proporciona um senso de direção para o futuro da organização.

No caso do IFCE, o plano estratégico abrange um horizonte de 05 (cinco) anos e é denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Já o **plano tático** envolve os objetivos intermediários de cada unidade do IFCE, ou seja, *campi* e Unidades Estratégicas – UE, que são as Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas.

Estes planos são menos genéricos do que o estratégico, pois são mais detalhados e são de curto prazo, no caso do IFCE abrange o período de 01 (um) ano e são chamados de Plano Anual de Ação – PAA.

Os planos táticos de cada unidade devem ser coordenados e integrados entre si, além de estar alinhados com o seu respectivo Plano Estratégico.

A partir do plano tático é elaborado o **plano operacional**. Este tipo de plano é bem mais detalhado, abordando cada operação dos Departamentos em separado. Possuem um



**Figura 2 - Pirâmide dos níveis de planejamento**

horizonte de tempo em torno de 01 (um) ano ou menos e se preocupam com “o que fazer” e “como fazer” as atividades cotidianas da instituição.

O Instituto Federal do Ceará ainda não realiza o detalhamento do seu planejamento operacional por meio de um plano formal; no entanto todos os seus Departamentos realizam as suas ações de modo sistemático com o Plano Anual de Ação.

Efetivamente, o sucesso e o desencadeamento do planejamento estratégico dependem de vários fatores concorrentes, sendo o principal deles a internalização por parte dos gestores e servidores dos principais elementos que o compõem.

## 5. GESTÃO ESTRATÉGICA

*“Não há nem um mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar”.*

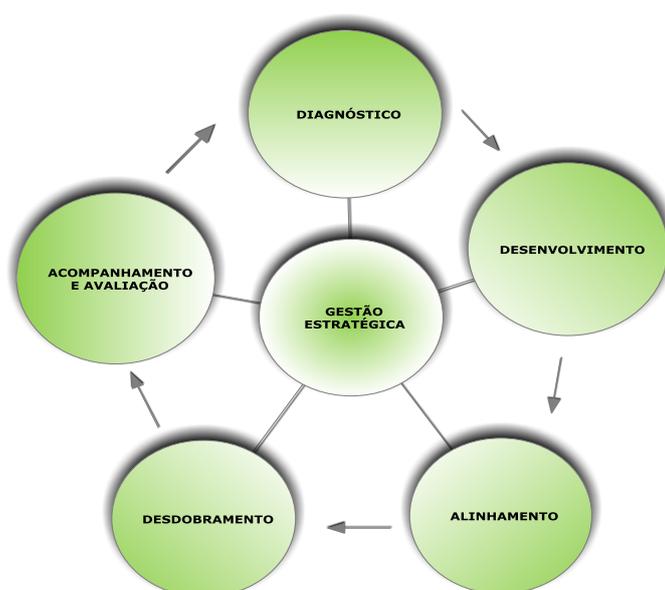
**H. Igor Ansoff**

**A** Gestão Estratégica é o processo de desenvolvimento, execução e avaliação de uma série de ações sistemáticas voltadas a ampliar o sucesso da organização, tanto no presente como no futuro.

A finalidade da Gestão Estratégica é assegurar o crescimento, o desenvolvimento e, acima de tudo, a sobrevivência da Instituição. Para isso, a mesma precisa se adequar continuamente à sua estratégia, aos seus recursos e a sua infraestrutura, de modo a possibilitar uma antecipação e/ou enfrentamento das mudanças no ambiente externo no qual esta inserida.

O processo de Gestão Estratégica segue um ciclo denominado de Ciclo de Gestão Estratégica (figura 03), o qual se inicia com o estudo e análise – **diagnóstico** – das variáveis internas e externas da instituição, ou seja, as forças e fraquezas oportunidades e ameaças.

O produto final desta análise serve de referência para a etapa seguinte do ciclo, que abrange o processo de planejamento estratégico.



**Figura 3 – Ciclo da Gestão Estratégica**

Na etapa de **desenvolvimento**, é definida a Missão, a Visão e os Princípios que norteiam as ações e comportamento da Instituição perante os seus *stakeholders* (no caso do IFCE os alunos, servidores, governo, fornecedores, parceiros e sociedade).

É nesta fase que ocorre o processo de planejamento estratégico, ou seja, neste momento são definidos os objetivos, metas e planos de ação necessários à execução da estratégia.

A etapa seguinte é a do **alinhamento estratégico**, que consiste na comunicação clara e precisa da Missão, Visão, Objetivos e Metas Organizacionais para todos os níveis da instituição.

A falta de alinhamento estratégico faz com que muitos recursos humanos e financeiros sejam empregados na realização de objetivos que não impulsionam a instituição rumo a sua missão e visão e faz com que surjam inúmeras ações sem importância para a estratégia.

É na etapa de **desdobramento da estratégia** que ocorrem as ações responsáveis pelo entendimento coletivo acerca da execução da estratégia. O desdobramento tem como finalidade assegurar que todos os *campi*, com seus respectivos servidores, sejam informados e preparados para realizar suas atividades seguindo a estratégia traçada pela Reitoria.

Neste estágio, define-se o quê, como, onde, quando e por quê fazer as ações necessárias ao sucesso da estratégia.

Fechando o ciclo, deve a etapa de **acompanhamento e avaliação** estar responsável por identificar os desvios de direção e registrar o desempenho da estratégia, através da comparação entre as situações alcançadas e as planejadas.

A observância, pelo IFCE, de todas as etapas do ciclo da gestão estratégica resulta na criação de um ciclo virtuoso que permite o crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade de toda a Instituição.

## 6. GERENCIAMENTO POR DIRETRIZES

**É** um modelo de gestão orientado para a consecução de metas que não podem ser atingidas pelo gerenciamento das atividades rotineiras da organização, ou seja, tem a finalidade de solucionar problemas considerados crônicos.

O Gerenciamento por Diretrizes tem como ponto de partida as metas anuais da instituição, que são definidas com base no plano de longo prazo.

A concretização deste sistema é baseada no uso do ciclo PDCA (sigla de origem da língua inglesa: Plan, Do, Check, Action) que é um instrumento de controle da qualidade utilizado no controle dos processos voltados para a solução de problemas.

A figura 04 apresenta as fases do ciclo PDCA, que são definidas como:

**Plan** – planejar, é o estabelecimento das metas anuais de cada unidade e a definição das ações necessárias ao seu alcance.

**Do** – fazer, é a execução das ações;

**Check** – checar, é a comparação dos resultados alcançados com os previstos, para a identificação de desvios;

**Action** – agir, é a análise dos desvios identificados para mapear as suas causas e estabelecer ações corretivas.

O Gerenciamento por Diretrizes é o modelo de gestão atualmente utilizado pelo Instituto Federal do Ceará. A sua aplicação se inicia com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é a base do processo de definição das ações anuais, registradas no Plano Anual de Ação – PAA.

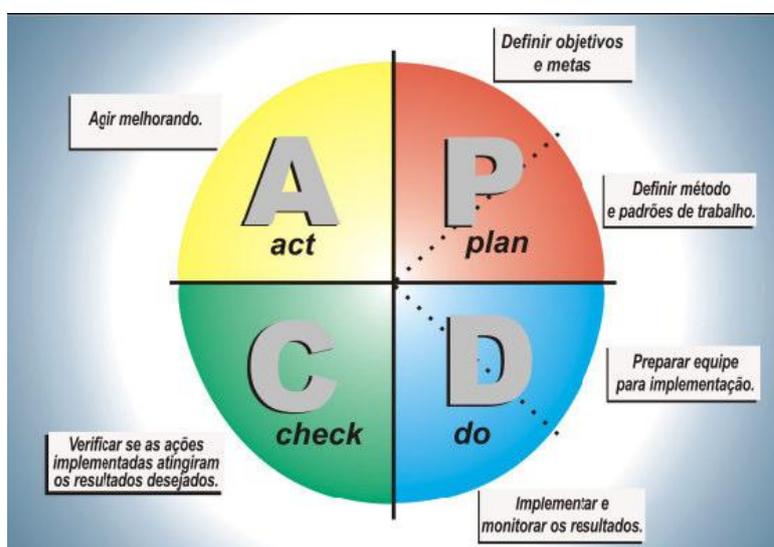


Figura 4 - Ciclo PDCA

Em síntese, o atual processo de planejamento do IFCE é realizado do seguinte modo:

Elabora-se um plano estratégico, denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional, que possui vigência de 05 (cinco) anos e que é constituído pela reunião dos conjuntos de objetivos e metas de cada Unidade Estratégica e *campus*, formulados por eixos de atuação: Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão. (O anexo B apresenta em detalhes a estrutura do PDI).

A cada ano, as Unidades Estratégicas e *campi* selecionam do seu PDI os objetivos e metas que se deseja realizar durante o exercício e implementam as ações necessárias à sua realização. O conjunto destas ações é sistematizado em um documento chamado de Plano Anual de Ação (PAA).

O PAA reúne, detalhadamente, todas as ações das Unidades Estratégicas e dos *campi* a serem realizadas no exercício, especificando quantidade, prazo, responsável e orçamento para cada ação.

Durante o ano, o PAA passa por 02 (dois) períodos de revisão e acompanhamento para que sejam realizadas as correções de possíveis desvios de execução em relação ao planejado.

## 7. MODELO DE *BALANCED SCORECARD* DO IFCE

*“O que não é medido não é gerenciado”.*

**Kaplan e Norton**

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado na década de 90 por dois professores da Universidade de Harvard: Robert Kaplan e David Norton. Consiste em uma metodologia gerencial que traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto compreensível de indicadores financeiros e não financeiros, capazes de avaliar o desempenho da organização no médio e longo prazo, aumentando as chances de sucesso da estratégia traçada.

### 7.1. Por que Medir?

Ao se medir o resultado das ações, é possível perceber, com maior clareza, se a Instituição está atingindo as suas metas, se os clientes estão satisfeitos, se os processos estão sob controle e onde é necessário realizar melhorias.

Com a implantação de um gerenciamento de desempenho no IFCE, mediante o uso de indicadores de resultado para cada objetivo estratégico, os gestores terão a seu dispor informações atualizadas que subsidiarão as tomadas de decisão de ações corretivas e/ou preventivas baseadas nos objetivos e metas estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional.



Além disto, os gestores poderão ainda identificar se a utilização dos bens e serviços sob a sua responsabilidade estão sendo utilizados de maneira adequada ao alcance dos resultados esperados.

### 7.2. As Perspectivas de Valor

O BSC realiza o agrupamento de objetivos estratégicos em perspectivas de valor, as quais funcionam como “pontos de vista” referentes às atividades de interesse do IFCE e que representa os fatores-chaves para uma visão ampliada da Instituição.

Em outras palavras, cada perspectiva compreende um conjunto de objetivos estratégicos o qual retrata o que a Instituição pretende alcançar mediante um olhar para cada ponto de interesse.

No modelo clássico, desenvolvido para a iniciativa privada, o BSC converte a estratégia em um sistema integrado, definido mediante quatro perspectivas clássicas: financeira, cliente, processos internos, crescimento e aprendizagem.

No entanto, o modelo é perfeitamente adaptável às organizações públicas, para tanto as perspectivas podem ser modificadas e/ou acrescidas de acordo com o ramo de atividade da organização.

Desta forma, o Instituto Federal do Ceará define e organiza os seus objetivos estratégicos sob as seguintes perspectivas: **Sociedade, Alunos, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Responsabilidade Orçamentária e Financeira.**

A posição hierárquica das perspectivas do *Balanced Scorecard* é fundamental para a compreensão da relação de causa e efeito dos seus objetivos estratégicos.

A disposição hierárquica das perspectivas do *Balanced Scorecard* do IFCE está representada pela figura 05:

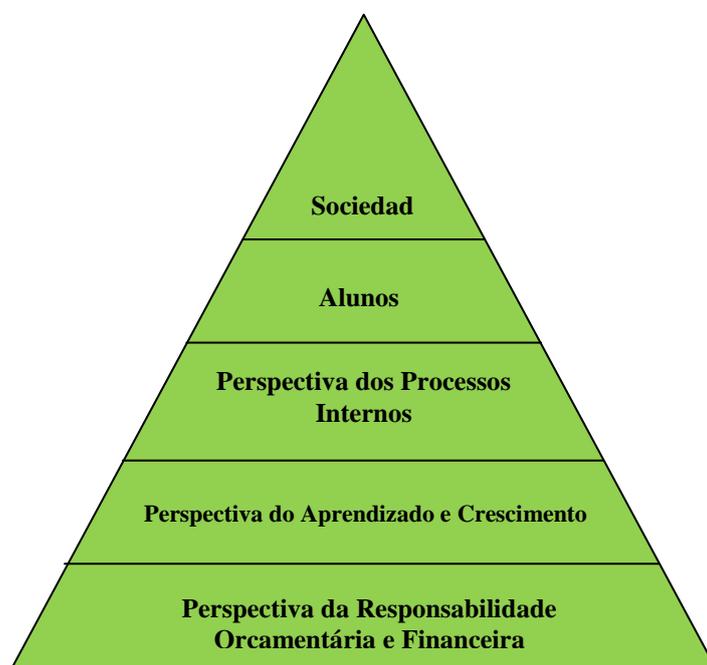


Figura 05 - Hierarquia das Perspectivas do *Balanced Scorecard* do IFCE

### 7.2.1. Perspectiva da Sociedade

A perspectiva da sociedade corresponde à percepção de valor que o IFCE gera na sociedade. Nesta perspectiva busca-se o desenvolvimento das regiões na qual a instituição esta inserida.

Para esta perspectiva não há uma definição explícita de objetivos estratégicos, pois à medida que se cumpre a missão da Instituição pressupõe-se a criação de valor para a sociedade.

### 7.2.2. Perspectiva do Aluno

A perspectiva do aluno preocupa-se em identificar qual é o valor do aluno para o IFCE, tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas executadas pela Instituição estão contribuindo para o aumento de valor percebido pelos alunos em relação ao ensino, pesquisa e extensão.

Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder a seguinte pergunta: ***“Para realizar nossa visão, como devemos parecer aos olhos dos nossos alunos?”***.

As Unidades Estratégicas responsáveis pela definição dos objetivos dessa perspectiva são: Pró-reitoria de Ensino, Pró-reitoria de Extensão e Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, Diretoria de Assuntos Estudantis e Assessoria de Relações Internacionais.

### 7.2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, são identificados os processos críticos que impactam diretamente na realização dos objetivos das perspectivas dos Alunos e da Responsabilidade Orçamentária e Financeira, tratada mais adiante.

Nos Processos Internos, são estabelecidos objetivos voltados para a melhoria dos processos já existentes e implantação de processos inovadores.

Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder a seguinte pergunta: ***“Para satisfazer aos alunos e ao mantenedor (Governo Federal) em quais processos operacionais devemos ser excelentes?”***.

Os objetivos estratégicos desta perspectiva, predominantemente, são de responsabilidade das Unidades Estratégicas, ligadas diretamente ao eixo gestão, ou seja: Pró-reitoria de Administração e Planejamento, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Diretoria de Tecnologia da Informação, Gabinete do Reitor e suas Assessorias.

#### 7.2.4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva da aprendizagem e crescimento, como o próprio nome sugere, corresponde aos objetivos voltados para o aprendizado e crescimento institucional e é fundamental para a consecução dos objetivos das outras perspectivas.

Tem por objetivo promover o crescimento e modernização da infraestrutura (tecnológica, capital e humana) em longo prazo, visando impulsionar o desenvolvimento da instituição.

Os objetivos estratégicos que constituem essa perspectiva devem ser capazes de responder a seguinte pergunta: ***“Como iremos prover a nossa capacidade de mudar e melhorar?”***.

Os principais responsáveis pelos objetivos dessa perspectiva são os mesmos da perspectiva anterior.

#### 7.2.5. Perspectiva da Responsabilidade Orçamentária e Financeira

Por ser uma instituição de natureza pública e sem caráter econômico-financeiro, os recursos que mantêm o funcionamento do IFCE são oriundos do Tesouro Nacional, portanto, recursos públicos.

**Esta perspectiva é a base na qual se sustentam todas as perspectivas anteriores. Aborda os objetivos estratégicos, voltados a criar o maior valor possível para a sociedade e para os alunos com o montante de recurso disponível.**

Além disto, é sob esta perspectiva que é avaliado o desempenho da organização na geração de resultados que satisfaçam ao seu mantenedor (Governo Federal) e garantam a sua sobrevivência e crescimento, sempre pautado nos princípios da eficiência, eficácia e economicidade dos recursos utilizados.

Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem ser capazes de responder a seguinte pergunta: ***“Para garantir a realização eficaz da nossa missão, em que devemos concentrar-nos?”***.

A Unidade Estratégica responsável por esta perspectiva é a Pró-reitoria de Administração e Planejamento.

Durante o processo de formulação dos objetivos estratégicos de cada perspectiva, a equipe de planejamento deve atentar para que os mesmos mantenham uma relação de causa e efeito entre si, de modo que os responsáveis pela sua consecução percebam que existe um entrelaçamento lógico entre eles e que o sucesso ou fracasso de um irá refletir diretamente no resultado do outro, conforme apresentado na figura abaixo:

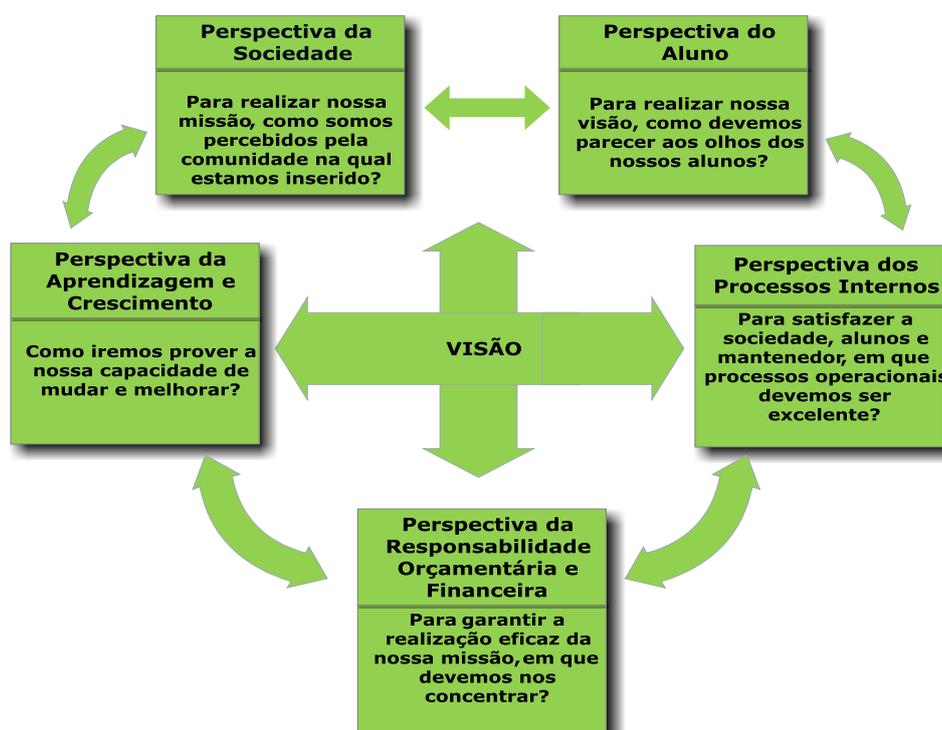


Figura 06 - Relação de causa e efeito entre as perspectivas

A interpretação da lógica de causa e efeito entre os objetivos pode ser mais bem visualizada por meio da figura 07.

Percebe-se que os objetivos estratégicos voltados a otimizar o orçamento proporciona o desenvolvimento de uma infraestrutura capaz de obter melhorias nos seus processos internos que refletirá em um melhor atendimento aos alunos que, por sua vez, estarão criando valor para a sociedade e, conseqüentemente, realizando a visão da Instituição.



Figura 07 - Relação lógica de causa e efeito entre as perspectivas.

### 7.3. Mapa Estratégico

É a representação gráfica do BSC que descreve o conjunto de hipóteses de relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos que levam ao alcance da visão da Instituição, ou seja, o mapa estratégico permite ao IFCE contar a história da sua estratégia, de forma clara e simplificada, rumo à realização da sua visão.

O mapa estratégico é elaborado somente após a definição de todos os objetivos estratégicos de cada perspectiva de valor.

A figura 08 ilustra o exemplo de um mapa estratégico reduzido para o IFCE. Ressaltamos que na prática o mapa será mais extenso do que o apresentado, pois considerará todos os objetivos estratégicos das Unidades Estratégicas da Instituição.

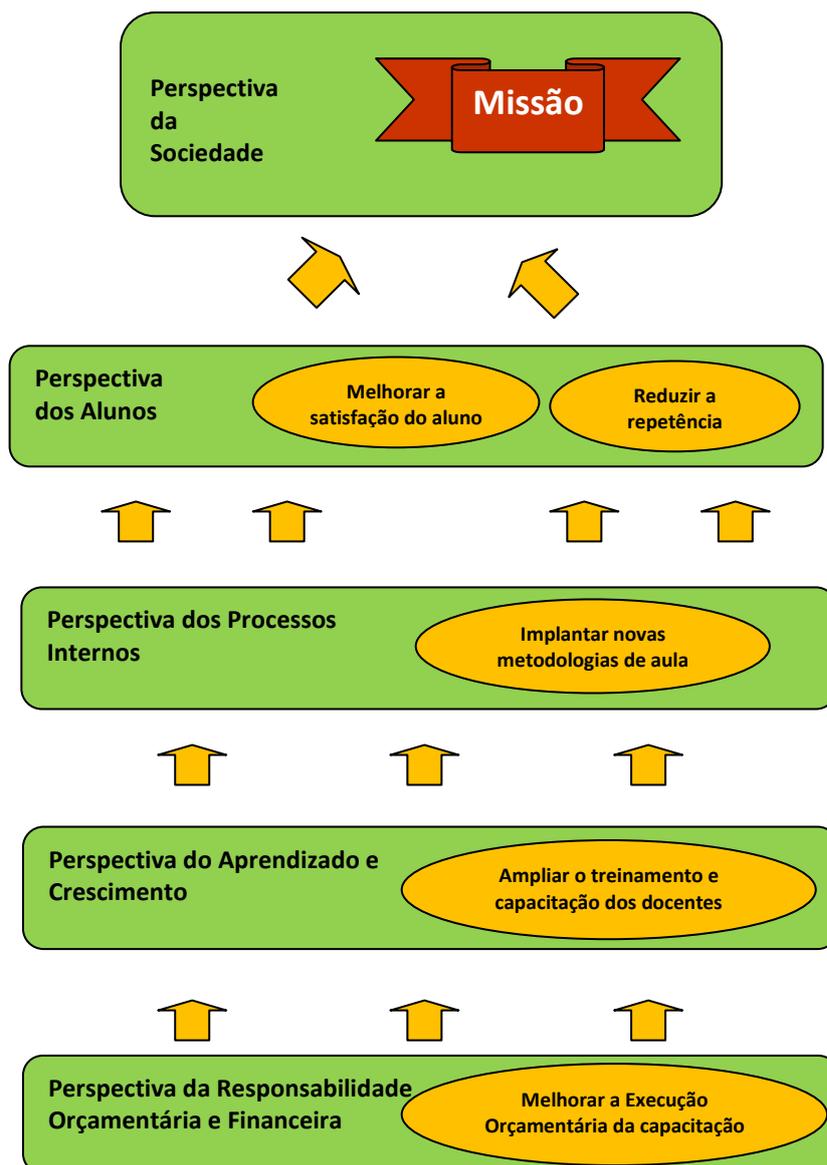


Figura 08 - Exemplo de mapa estratégico reduzido

#### 7.4. Objetivos Estratégicos

Podemos definir objetivos estratégicos como um grupo de atividades, relacionadas às perspectivas do mapa estratégico, para os quais o resultado favorável é imprescindível ao cumprimento da missão. São desafios que, se alcançados, serão suficientes para o sucesso da estratégia e a concretização da visão de futuro da Instituição.

No processo de elaboração dos objetivos é necessária a adoção de critérios mensuráveis (número de alunos, aumento do orçamento, redução dos custos, etc.) que

possam ser medidos por indicadores e, assim, ter os seus resultados avaliados na etapa de controle.

Os objetivos devem ser definidos de forma bastante clara para que todos os que venham a lê-los possam ter um entendimento único do seu real propósito. Além disso, devem ser também desafiadores para despertar em todos os servidores o sentimento de superação dos desafios, mas não a ponto de se tornarem algo inalcançável.

Como forma de alinhar as estratégias das Unidades Estratégicas e *campi*, os objetivos estratégicos do IFCE são classificados em objetivos estratégicos desdobráveis e específicos.

Os **objetivos estratégicos desdobráveis** são aqueles cuja elaboração é de responsabilidade das Unidades Estratégicas e que, necessariamente, deverão fazer parte do planejamento estratégico dos *campi*, pois a sua definição é baseada em uma **visão “macro” dos resultados** que são essenciais ao funcionamento do Instituto Federal do Ceará.

Já os **objetivos específicos** atendem as especificidades de cada Unidade Estratégica e/ou *campus*, ou seja, visam a atender às **necessidades específicas**, e os seus resultados serão observados apenas na unidade em que foi realizado.

## 7.5. Indicadores e Metas

O indicador é um mecanismo capaz de mensurar os resultados dos esforços realizados para o alcance de um determinado objetivo; consiste em formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da Instituição ao longo do tempo. Existem dois tipos de indicadores: indicador de tendência e indicador de resultado.

Especificamente, por se tratar do primeiro ano de implantação do *Balanced Scorecard* no IFCE, optou-se por um modelo mais simplificado em que não se utilizarão os indicadores de tendência; no entanto, na medida em que a Instituição adquira mais experiência e confiança na metodologia BSC, não há dúvida de que estes indicadores farão parte do planejamento futuro do IFCE.

Podemos definir os **indicadores de resultado** como um sinalizador que nos permite mensurar, acompanhar e avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos.



A partir do delineamento dos indicadores, serão traçadas as metas, as quais tratam do nível esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador de resultado, ou seja, as metas são uma quantificação do que se espera alcançar do indicador.

As metas, quando possível, deverão ser rateadas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico.

A definição de uma boa meta poderá ser verificada por meio do **método SMART**. A sigla SMART é um acrônimo das palavras:

<b>S</b>	pecific	(Específica)
<b>M</b>	ensurable	(Mensurável)
<b>A</b>	ttainable	(Atingível)
<b>R</b>	elephant	(Relevante)
<b>T</b>	ime-Based	(Temporal)

A meta é **específica** quando define claramente aquilo que se pretende alcançar. É **mensurável** quando existem critérios concretos para medir o seu progresso. É **atingível** quando são definidas com base na realidade. É **relevante** quando representa um progresso substancial para a instituição. Por último, uma meta é **temporal** quando depende de um prazo para ser cumprida.

## 7.6. Iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas são o **“como”** iremos fazer para atingir os objetivos e metas definidos, ou seja, definem as prioridades nas quais as ações se devem pautar.

As iniciativas estratégicas funcionam como uma espécie de bússola que identifica o que é crítico para o sucesso da meta e orienta a direção das ações para seus fins.



Por exemplo: suponhamos que a Diretoria de Ensino a Distância possua a meta de aumentar a oferta de vagas em EaD. O aumento da oferta de vagas poderá acontecer de várias maneiras, mas se a iniciativa estratégica estabelecer que esse aumento deverá ocorrer mediante a expansão das vagas em turmas já existentes, as ações deverão organizar-se nessa direção.

## 7.7. Ações

As ações constituem o planejamento tático da Instituição e compreende os esforços dos servidores para possibilitar que o planejamento estratégico seja executado de maneira adequada.

São elaboradas com base nas iniciativas estratégicas e agem diretamente nos processos críticos que influenciam no resultado do objetivo.

Ações bem definidas e voltadas para a qualidade total são baseadas no instrumental **5W2H**:

**What** – o que será feito (etapas)

**Why** – Por que será feito (justificativa)

**Where** – Onde será feito (local)

**When** – Quando será feito (tempo)

**Who** – Por quem será feito (responsabilidade)

**How many** – Quanto será feito (quantidade)

**How much** – Quanto custará fazer (custo)



## 8. PLANEJANDO COM BASE NO *BALANCED SCORECARD*

*De nada vale as ideias sem homens  
que possam pô-las em prática.*

**Karl Marx**

**N**ão existe um modelo-padrão para a construção de um *Balanced Scorecard* em uma organização, pois estas diferem entre si pela natureza das atividades, estrutura organizacional, missão, visão, valores, etc.

Seguem, abaixo, alguns passos que se fizeram presentes na maioria das organizações que implantaram o BSC como processo gerencial de suas atividades:

### 8.1. Definição da Estratégia

O ponto de partida para qualquer estratégia é a definição da identidade corporativa que é composta pela missão, visão, valores, objetivos da instituição, etc. No caso do Instituto Federal do Ceará, sua missão, visão e valores foram revisados pelo Conselho Superior no ano de 2012 e aprovados pela Resolução nº 14 de 02 de março de 2012. Já as finalidades e objetivos institucionais estão estabelecidos, respectivamente, nos artigos 6º e 7º da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

Apesar de os objetivos finalísticos do IFCE estarem estabelecidos em lei, as áreas de apoio devem definir objetivos que julguem necessários à consecução da estratégia.

### 8.2. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

Os objetivos e metas que comporão o Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Ceará serão distribuídos nas perspectivas do aluno, processos internos, aprendizagem, crescimento e responsabilidade orçamentária e financeira.

Ressalta-se que os objetivos devem estabelecer alguma relação de causa e efeito com um ou mais objetivos de perspectivas diferentes.

O processo de elaboração do plano realiza-se em duas etapas: a primeira no âmbito das Unidades Estratégicas e a segunda no âmbito dos *campi*.

A primeira etapa se inicia com as Unidades Estratégicas, realizando a análise de suas variáveis ambientais e definindo os objetivos estratégicos, desdobráveis e específicos de sua área de atuação.

Na etapa seguinte, semelhantemente à primeira, os *campi* também realizam a análise de suas variáveis ambientais, mas definem somente os seus objetivos específicos. Os objetivos estratégicos desdobráveis são selecionados (e não definidos) de modo a atender às necessidades locais.

Nota: **Seja qual for o tipo de objetivo, desdobrável ou específico, o responsável pela sua elaboração também deve definir o(s) indicador(es) de resultado, meta(s) e iniciativa(s) estratégica(s) para o mesmo.**

Para evitar a elaboração de um plano muito extenso, **cada perspectiva está limitada a 03 (três) objetivos desdobráveis e 02 (dois) específicos.** Esta limitação visa a evitar a perda de foco por meio de uma dispersão de esforços na realização de vários objetivos. É necessário estabelecer prioridades!

Nota: **O limite de cada perspectiva é de 05 (cinco) objetivos, sendo no mínimo 03 (três) desdobráveis.**

No que diz respeito aos indicadores de resultados, **estes são limitados a no máximo 03 (três) indicadores por objetivo**, pois quando se têm muitos indicadores para um só objetivo a tendência é a perda de direção das ações a ser realizadas.



As metas, por sua vez, quando possível, devem ser fracionadas durante os anos de vigência do PDI para permitir o acompanhamento de seus resultados parciais, conforme apresentado no quadro 01:

**Quadro 1 – Exemplo de Objetivo Estratégico com Meta Fracionada**

Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018
Expansão da Educação Profissional	Total de vagas em relação ao ano de 2013	Aumentar em 20% a oferta de vagas	5%	-	7%	-	8%
	Total de cursos técnicos implantados	Implantar 07 novos cursos técnicos	-	03	-	04	-

Ressalta-se que a quantificação da meta para um objetivo estratégico desdobrável é composta pelo somatório das metas dos *campi* para este mesmo objetivo. Por exemplo, suponhamos que o objetivo do quadro 01 tenha sido estabelecido pela Pró-reitoria de Ensino e classificado na perspectiva do aluno. A meta de implantar 07 novos cursos técnicos poderá ser desdobrada da seguinte maneira:

### Pró-reitoria de Ensino

PERSPECTIVA DO ALUNO			
Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta	Prazo
Expansão da Educação Profissional	Total de cursos técnicos implantados	Implantar 07 novos cursos técnicos	Até 2017

### Campus Alfa

PERSPECTIVA DO ALUNO			
Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta	Prazo
Expansão da Educação Profissional	Total de cursos técnicos implantados	Implantar 03 novos cursos técnicos	2015

### Campus Beta

PERSPECTIVA DO ALUNO			
Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Meta	Prazo
Expansão da Educação Profissional	Total de cursos técnicos implantados	Implantar 04 novos cursos técnicos	2017

Percebe-se que o total da meta da Pró-reitoria de Ensino é composto pelo somatório das metas individuais dos *campi* Alfa e Beta para este mesmo objetivo.

### 8.3. Plano Anual de Ação - PAA

O Plano Anual de Ação é o conjunto de ações de curto prazo (um ano) que é baseado na(s) iniciativa(s) estratégica(s) de cada objetivo do Plano de Desenvolvimento Institucional.

O PAA é elaborado anualmente com a finalidade de definir ações capazes de garantir



o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no PDI, ou seja, a cada ano retiram-se do PDI os objetivos e metas que a unidade deseja implementar e, a partir daí, definem-se as ações com a sua justificativa de realização, o prazo de execução, a quantidade desejada, o responsável e o orçamento empregado.

Os quadros 02 e 03 mostram respectivamente exemplo de um objetivo nos moldes do PDI com uma ação definida no padrão do PAA, retratado na seguinte situação hipotética:

A Pró-reitoria de Ensino por intermédio do Departamento de Biblioteca, após identificar a necessidade de ampliar e atualizar o acervo bibliográfico estabeleceu o seguinte objetivo desdobrável, “Ampliar o acervo bibliográfico do IFCE”, conforme mostra o quadro abaixo:

**Quadro 2 – Exemplo de um Objetivo do Plano de Desenvolvimento Institucional**

<b>Perspectiva</b>	Aluno
<b>Unidade Responsável</b>	Pró-reitoria de Ensino
<b>Objetivo</b>	“Ampliar o acervo bibliográfico do IFCE”
<b>Descrição</b>	Proporcionar mediante a aquisição de livros, revistas, periódicos e mídias digitais, novas fontes de consultas atualizadas e pertinentes com as áreas de ensino.
<b>Indicador de Resultado</b>	Total de acervo adquirido
<b>Meta</b>	15.000 volumes
<b>Iniciativa Estratégica</b>	Atualização do acervo destinado aos cursos de bacharelado
	Atualização do acervo destinado aos cursos de licenciatura

Quadro 3 – Exemplo de uma Ação do Plano Anual de Ação

<b>Unidade Responsável</b>	Campus Alfa		
<b>Ação</b>	Adquirir acervo relativo aos cursos de engenharia	<b>Quantidade</b>	
<b>Justificativa</b>	Atender as reivindicações dos alunos dos cursos de engenharia	300	
<b>Data de Início</b>	Março/2013	<b>Data do Término</b>	Dezembro/2013
<b>Responsável</b>	Departamento de Ensino	<b>Orçamento</b>	R\$ 45.000,00

Percebe-se que, as informações do Plano Anual de Ação correspondem à metodologia 5W2H:

**What** – ação (adquirir acervo relativo aos cursos de engenharia);

**Why** – justificativa (para atender as reivindicações dos alunos dos cursos de engenharia)

**Where** – unidade responsável (no *campus* Alfa)

**When** – data de início e de término (de março a dezembro de 2013)

**Who** – responsável (Departamento de Ensino)

**\*How many** – quantidade (300 unidades)

**How much** – orçamento (R\$ 45.000,00)

(\*) A letra H referente ao how many foi uma adaptação ao modelo do IFCE. No modelo original seria o How que significa o como fazer.

Observe-se, também, que a ação descrita no quadro 02, “Adquirir acervo relativo aos cursos de engenharia”, é coerente com a iniciativa estratégica de “Atualização do acervo destinado aos cursos de bacharelado”, presente no quadro 03.

#### 8.4. Elaboração do Mapa Estratégico

Como mencionado anteriormente, o mapa estratégico é construído a partir dos objetivos estratégicos de longo prazo da Instituição e por isto devem refletir os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Sendo assim, será construído o mapa estratégico institucional, composto pelos objetivos de longo prazo das Unidades Estratégicas e os mapas estratégicos de cada *campus*.

## 8.5. Controle da Execução

Ao final de cada trimestre a Pró-reitoria de Administração e Planejamento solicitará aos *campi* e demais Unidades Estratégicas um relatório sobre o andamento das suas ações.

As informações obtidas serão analisadas e o produto da análise será encaminhado aos *campi* para que os possíveis ajustes e correções sejam realizados em tempo hábil.

Além disto, será divulgado para a comunidade, em até 30 dias, o resultado auferido das ações realizadas em cada trimestre.

O instrumental que auxiliará a Pró-reitoria de Administração e Planejamento a desenvolver o controle das ações será o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP).

O SUAP é um *software* que tem por objetivo a informatização dos processos administrativos, facilitando, assim, as etapas de planejamento, execução e controle das ações.

## 8.6. Avaliação e Retroalimentação

A avaliação vai além da constatação da etapa de controle: identifica ações de melhoria, que **realimentam** a estratégia e o plano.

Saber que um determinado objetivo não alcança as metas estabelecidas é pouco para o potencial de transformação que o instrumental BSC pode trazer. É necessário discutir as origens e os efeitos deste problema.

Ao final de cada exercício os *campi* deverão encaminhar um relatório à Pró-reitoria de Administração e Planejamento sobre o processo de execução de cada ação – as dificuldades, realizações, recursos utilizados, entre outros – para servir de registro e subsidiar o planejamento do ano seguinte.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

**D**isponibilizar informações, em momentos oportunos, aos diversos setores da Instituição, dar transparência aos seus processos, ter servidores motivados e colaborativos, ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo. Estes são alguns desafios para o Instituto Federal do Ceará, que precisa buscar alternativas para seu atual modelo de gestão.

Diante deste cenário, que se desenha para os próximos 05 (cinco) anos, a Pró-reitoria de Administração e Planejamento traz a proposta de implantação de um instrumental de medição de desempenho como complemento do atual modelo de gestão.

A aplicação do *Balanced Scorecard* permitirá que todos na Instituição saibam exatamente que objetivos deverão atingir, que indicadores deverão ser usados para medir e quais ações devem realizar. Com este método aplicado adequadamente, com acompanhamento contínuo e servidores comprometidos, o BSC constitui-se num poderoso fator de mudança em direção ao melhoramento dos serviços oferecidos pelo IFCE, proporcionando assim um aumento da percepção, por parte da sociedade e do Governo, do valor que o IFCE possui para o desenvolvimento das regiões em que está inserido.

A adoção deste instrumental trará consigo: qualidade da informação retirada dos indicadores, melhoria e transparência na comunicação dos resultados obtidos, maior rapidez nas tomadas de decisão, melhoria dos processos de controle interno, entre outras.

O Instituto Federal do Ceará não mais se baseará apenas em seu passado para definir a sua visão de futuro. A Instituição passará a contar com um importante instrumento que permitirá vislumbrar o futuro em que atuará.

## GLOSSÁRIO

**Ação** – medida que visa influenciar o curso de um projeto. No caso do planejamento estratégico, trata-se de uma atividade ou esforço que representa o desdobramento das estratégias, orientadas à consecução dos objetivos.

**Ameaça** - corresponde aos pontos no ambiente externo que apresentam ameaças à sobrevivência da instituição, são obstáculos/limitações que não permitem o seu desenvolvimento e quando identificados devem ser evitados.

**Balanced Scorecard** - é um instrumental de planejamento estratégico no qual a instituição tem claramente definida as suas metas e estratégias, visando a medir o desempenho institucional por meio de indicadores quantificáveis e verificáveis.

**Ciclo PDCA** - sigla das palavras do inglês *Plan, Do, Check e Act*, ou seja, em português, respectivamente: planejar, executar, verificar e agir. É uma sequência de ações que podem ser utilizadas para controlar algum processo. É um instrumental administrativo que auxilia na organização de um projeto ou processo.

**Desinvestimento** – consiste em liquidar alguns negócios e atividades da instituição para obter recursos financeiros, de forma a pagar dívidas e obter recursos para investir em atividades mais vantajosas.

**Economicidade** - visa à redução de custos sem que se comprometa a qualidade do produto obtido.

**Eficácia** – é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados.

**Eficiência** – é fazer as coisas bem, resolver problemas, salvaguardar recursos, cumprir com seu dever e reduzir os custos.

**Eixos de Atuação** – são as principais áreas abordadas pelo planejamento estratégico do IFCE; são representadas pelo Ensino, Extensão, Pesquisa e Gestão. A área de gestão abrange a Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas, Administração e Planejamento.

**Estratégia** – é a descrição compreensiva de um conjunto de ações da instituição, visando à utilização adequada de recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos, orientadas à minimização de problemas, maximização de oportunidades, desenvolvendo vantagens competitivas, propiciando a realização de metas, objetivos e propósitos.

**Forças** – conjunto de fenômenos ou condições internas à instituição, capaz de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico.

**Fraquezas** – conjunto de fenômenos ou condições internas à instituição, capazes de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico.

**Gerenciamento por Diretrizes** - é a forma como a gestão da Instituição é desdobrada por todos os seus níveis, sendo o elo da estratégia com os processos do sistema de operações em direção à visão de negócio.

**Gestão Estratégica** – processo responsável por fazer com que a estratégia da Instituição seja acompanhada, analisada e realinhada de forma sistemática, utilizando-se de reuniões com foco na tomada de decisão, tendo como ponto central, a estratégia.

**Identidade Corporativa** – também chamada de Identidade Organizacional, corresponde ao conjunto de características, valores e crenças com que a instituição se auto-identifica e se diferencia das outras organizações existentes no mercado. Representa, por outras palavras, a própria personalidade da Instituição, isto é, a sua forma de ser e de exercer as suas atividades.

**Indicador de Resultado** – são medições feitas na saída dos processos, representando medidas mais globais ou genéricas das estratégias. Como exemplos de indicadores de

resultado pode-se citar a lucratividade, a participação de mercado, o nível de satisfação dos clientes, o índice de retenção de clientes.

**Indicador de Tendência** – são medições efetuadas durante o processo, representando medidas mais localizadas ou específicas da estratégia. Eles indicam com que intensidade o fenômeno observado está ocorrendo e, por este motivo, permitem o ajuste da variável durante a ocorrência do processo, para assegurar um esperado resultado.

**Iniciativa Estratégica** – iniciativa altamente relevante que indica como serão alcançados os Objetivos Estratégicos. As ações estratégicas geralmente são inspiradas ou baseadas nas forças e fraquezas da Instituição. Em resumo, são meios para perseguir os objetivos e se referem ao acionamento de fatores internos da Instituição ou uma atuação baseada nestes aspectos internos (forças e fraquezas).

**Mapa Estratégico** - é a representação gráfica da estratégia. O mapa ajuda os gestores a visualizar a estratégia de uma forma mais simples, garantindo coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia da Instituição.

**Matriz SWOT** - é um instrumental utilizado para fazer análise ambiental, à base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição.

**Meta** - são os valores esperados ou desejados em um marco temporário específico para um indicador estabelecido. Elas são consistentes se sua realização criar condições para que a Instituição alcance o resultado especificado na visão.

**Missão** – declaração de propósitos, ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser da Instituição. Identifica o escopo de suas operações em termo de linhas de serviços, públicos-alvo e condições essenciais de desempenho. Caracteriza a Instituição (quem é?), a sua razão de ser (por que existe?), explicita a natureza do seu “negócio” (o que se faz?) e os valores orientadores (como se trabalha?).

**Objetivos Estratégicos** - são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da instituição.

**Oportunidade** – diz respeito às possibilidades para crescimento, as tendências que estão lhe interessando.

**Perspectivas de Valor** – é o agrupamento de objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, relacionado a um determinado ponto de vista do negócio. Tal agrupamento visa a permitir o rastreamento do desempenho.

**Planejamento Estratégico** – metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela instituição visando a um maior grau de interação como ambiente. Trata-se de um processo contínuo durante o qual é definida e revisada a missão da Instituição, a visão de futuro, os objetivos e os projetos de intervenção que visam à mudança desejada.

**Planejamento Operacional** – tradução do planejamento global de um plano estratégico ou de um projeto em atividades operacionais e executáveis, considerando os recursos (humanos, materiais, financeiros e tempo) disponíveis. É o guia para a atuação concreta a fim de alcançar os resultados esperados e serve como base para o monitoramento e avaliação.

**Planejamento Tático** – a metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar uma situação futura desejada de determinada área específica da instituição.

**Plano Anual de Ação** - é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para a instituição pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

**Plano de Desenvolvimento Institucional** - consiste num documento em que se definem a missão da instituição e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá incluir o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do IFCE, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. O PDI passou a ser exigido nas Instituições de Ensino Superior através da promulgação da Lei nº 10.861 de 14/04/2004 e a sua estrutura esta estabelecida no Decreto nº 5.773 de 09/05/2006.

**Processos Críticos** - são aqueles que apresentam as maiores dificuldades com relação ao cumprimento de um determinado objetivo.

**Stakeholders** – qualquer organização, parte dela, grupo ou pessoa interessada ou envolvida no projeto, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada. Também, chamados “partes interessadas” ou “atores” que podem afetar, intencionalmente ou não, os resultados da instituição.

**Unidades Estratégicas** – são representadas pelas Pró-reitorias e Diretorias Sistêmicas da instituição.

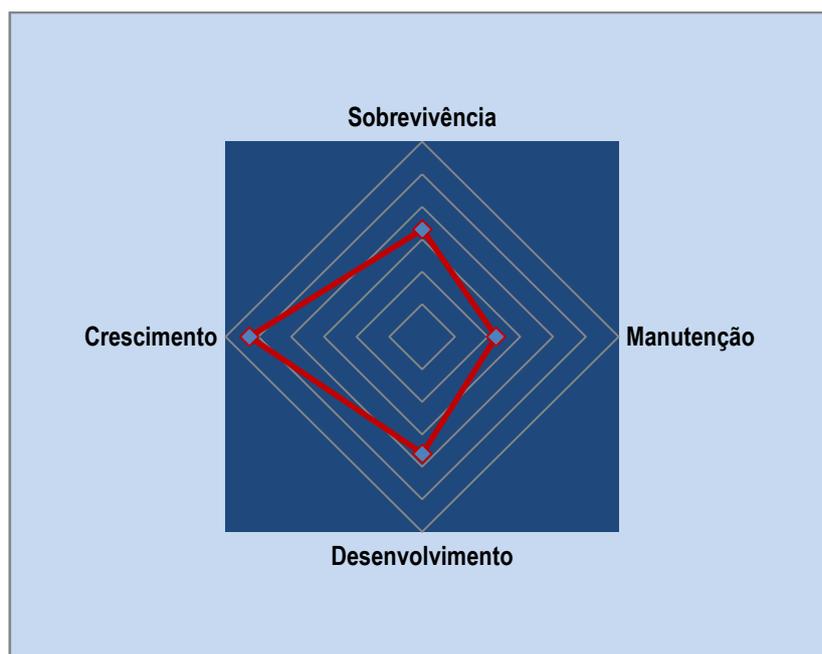
**Valores** – entendimento e expectativas que descrevem como os servidores da instituição se comportam e sobre os quais todas as relações institucionais estão baseadas.

**Variáveis Ambientais** – exercício de mapeamento e interpretação das interações entre oportunidades e ameaças, frente às forças e fraquezas mais relevantes, em cada cenário.

**Visão** – é o estado que a instituição deseja atingir no futuro, a visão tem a função de propiciar o direcionamento dos rumos da instituição.

ANEXO A – MODELO DE MATRIZ SWOT DO IFCE

MATRIZ FOFA (SWOT) DO IFCE						
Variáveis Ambientais		Impacto na Missão e Visão	Atuação da Instituição frente ao fator	Pontuação Ponderada	Comentário	
Variáveis Internas	<b>Fator nº</b>	<b>Forças</b>				
	1			0,00		
	2			0,00		
	3			0,00		
	4			0,00		
	5			0,00		
	<b>Total</b>				<b>0,00</b>	
	<b>Fator</b>	<b>Fraquezas</b>				
	1			0,00		
	2			0,00		
	3			0,00		
4			0,00			
5			0,00			
<b>Total</b>				<b>0,00</b>		
Variáveis Externas	<b>Fator</b>	<b>Oportunidades</b>				
	1			0,00		
	2			0,00		
	3			0,00		
	4			0,00		
	5			0,00		
	<b>Total</b>				<b>0,00</b>	
	<b>Fator</b>	<b>Ameaças</b>				
	1			0,00		
	2			0,00		
	3			0,00		
4			0,00			
5			0,00			
<b>Total</b>				<b>0,00</b>		



## **ANEXO B - ESTRUTURA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)**

O Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal do Ceará possui a estrutura abaixo, com os devidos responsáveis pela elaboração de cada tópico:

### **1. Perfil Institucional**

#### **1.1. Breve Histórico da IES**

1.2. Missão, Visão e Valores.

1.3. Planejamento Estratégico - Objetivos e Metas (Com a Descrição dos Objetivos e Quantificação das Metas com Cronograma).

1.4. Finalidades.

1.5. Área(s) de Atuação Acadêmica.

**Responsáveis:** Pró-reitorias de Administração e Planejamento, Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação e Comissões dos *campi*.

### **2. Gestão Institucional**

#### **2.1. Organização Administrativa**

2.1.1. Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico.

2.1.2. Órgãos Colegiados: Atribuições, Competências e Composição.

2.1.3. Órgãos de Apoio às Atividades Acadêmicas.

2.1.4. Autonomia da IES em Relação ao Mantenedor.

2.1.5. Relações e Parcerias com a Comunidade, Instituições e Empresas.

**Responsáveis:** Pró-reitorias de Administração e Planejamento, Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação e Comissões dos *campi*.

#### **2.2. Organização e Gestão de Pessoal**

2.2.1. Corpo Docente (Composição, Política de Qualificação, Plano de Carreira, Regime de Trabalho e Critérios de Seleção e Contratação).

2.2.2. Procedimentos Para Substituição (eventual e definitiva) dos Professores do Quadro.

2.2.3. Cronograma e Plano de Expansão do Corpo Docente, com Titulação e Regime de Trabalho (detalhando o perfil existente e pretendido para o período de vigência do PDI).

2.2.4. Corpo Técnico – Administrativo (Estruturação, Políticas de Qualificação, Plano de Carreira e/ou Cargos e Salários e Cronograma de Expansão).

**Responsável:** Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Comissões dos *campi*.

### **2.3. Políticas de Atendimento aos Discentes**

#### **2.3.1. Formas de Acesso, Programas de Apoio Pedagógico e Financeiro (bolsas).**

2.3.2. Estímulos a Permanência (programas de nivelamento, atendimento psicopedagógico).

2.3.3. Organização Estudantil (espaço para participação e convivência estudantil).

2.3.4. Acompanhamento dos Egressos.

**Responsáveis:** Pró-reitorias de Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, Diretoria de Assuntos Estudantis e Comissões dos *campi*.

## **3. Organização Acadêmica**

### **3.1. Organização Didático-Pedagógica**

3.1.1. Perfil do Egresso.

3.1.2. Seleção de Conteúdo.

3.1.3. Princípios Metodológicos.

3.1.4. Processo de Avaliação.

3.1.5. Práticas Pedagógicas, Políticas de Estágio, Prática Profissional e Atividades Complementares.

3.1.6. Políticas e Práticas de Educação à Distância.

3.1.7. Políticas de Educação Inclusiva (Portadores de Necessidades Especiais).

**Responsáveis:** Pró-reitorias de Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, Diretoria de Ensino a Distância e Comissões dos *campi*.

### **3.2. Oferta de Cursos e Programas (Presenciais e a Distância)**

**Responsáveis:** Pró-reitorias de Ensino, Extensão, Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, Diretoria de Ensino a Distância e Comissões dos *campi*.

## **4. Infraestrutura**

**4.1. Infraestrutura física** (detalhar salas de aula, biblioteca, laboratórios, instalações administrativas, sala de docentes, coordenações, área de lazer e outros).

**4.2. Biblioteca** (quantificar acervo por área de conhecimento, espaço físico para estudos, horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo, serviços oferecidos, formas de atualização e cronograma de expansão do acervo).

**4.3. Laboratórios** (instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, indicando sua correlação pedagógica com os cursos e programas previstos, recursos de informática disponíveis, relação equipamento/aluno, descrição de inovações tecnológicas significativas).

**4.4. Recursos tecnológicos e de áudio visual.**

**4.5. Adequação da infraestrutura para o atendimento aos portadores de necessidades especiais.**

**4.6. Cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.**

**Responsáveis:** Pró-reitoria de Administração e Planejamento e Comissões dos *campi*.

## **5. Aspectos Financeiro e Orçamentário**

Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI:

- Estratégia de gestão econômico-financeira;
- Planos de investimentos;
- Previsão orçamentária e cronograma de execução (05 anos).

**Responsável:** Pró-reitoria de Administração e Planejamento.

## **6. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional**

**6.1. Projeto de Avaliação e Acompanhamento das atividades acadêmicas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Planejamento e Gestão** (descrever a metodologia, dimensões e instrumentos a serem utilizados no processo).

**6.2. Formas de participação da comunidade acadêmica, técnica e administrativa, incluindo a atuação da Comissão Própria de Avaliação – CPA**, em conformidade com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

**6.3. Formas de utilização dos resultados das avaliações**

**Responsáveis:** Pró-reitoria de Administração e Planejamento e Comissão Própria de Avaliação.

## **7. Projeto Pedagógico Institucional**

**Responsável:** Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2.ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FEIJÓ, José Eduardo de Oliveira. Dissertação de Mestrado. **Análise dos objetivos e indicadores estratégicos da perspectiva aprendizado e crescimento do *balanced scorecard* de um centro de pesquisas**. Rio de Janeiro. 2007.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista. Dissertação de Mestrado. **O *Balanced Scorecard* e a sua aplicação às instituições de ensino superior público**. Braga. 2005.

SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa. Dissertação de Mestrado. **Gestão estratégica em instituições de ensino superior: as possibilidades do *balanced scorecard* na universidade do contestado**. Blumenau. 2010.

SILVA, Rui Filipe Pereira da. Dissertação de Mestrado. **O *balanced scorecard* aplicado à administração pública: um modelo aplicável a uma instituição de ensino superior**. Universidade do Porto. 2009.