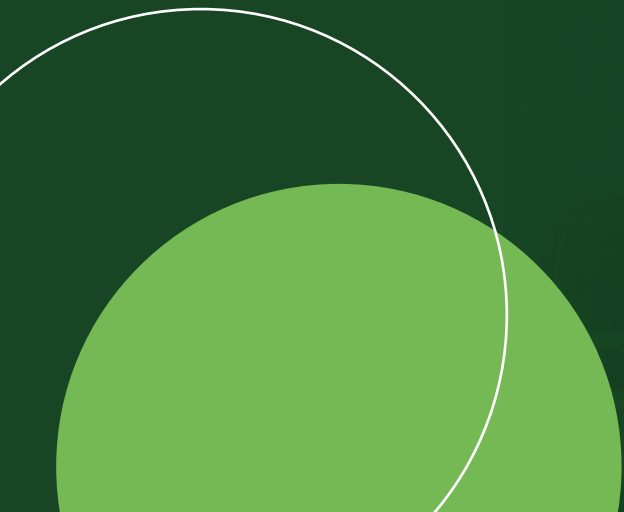


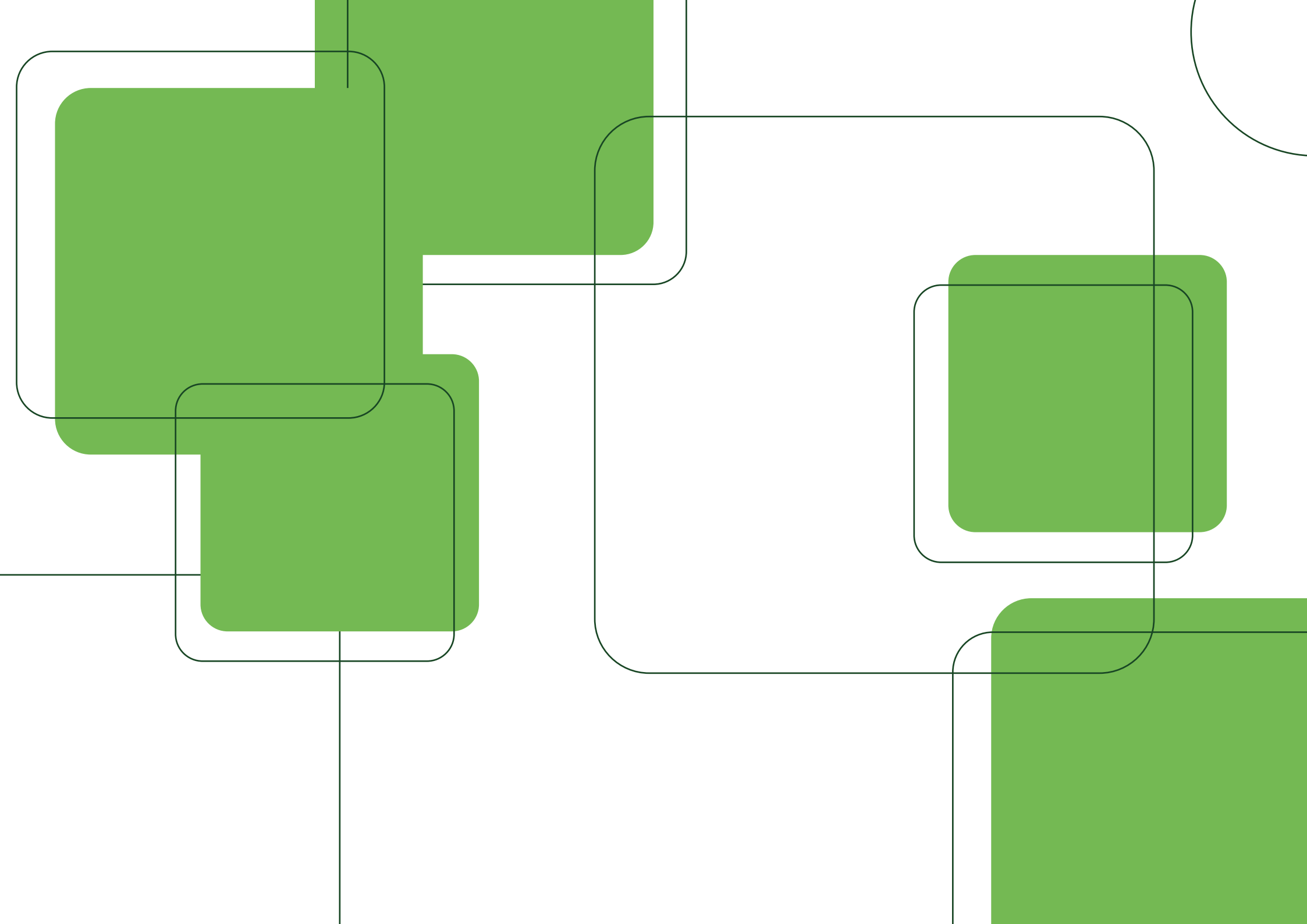


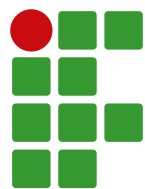
**INSTITUTO FEDERAL**  
Alagoas

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Ifal • 2020-2023



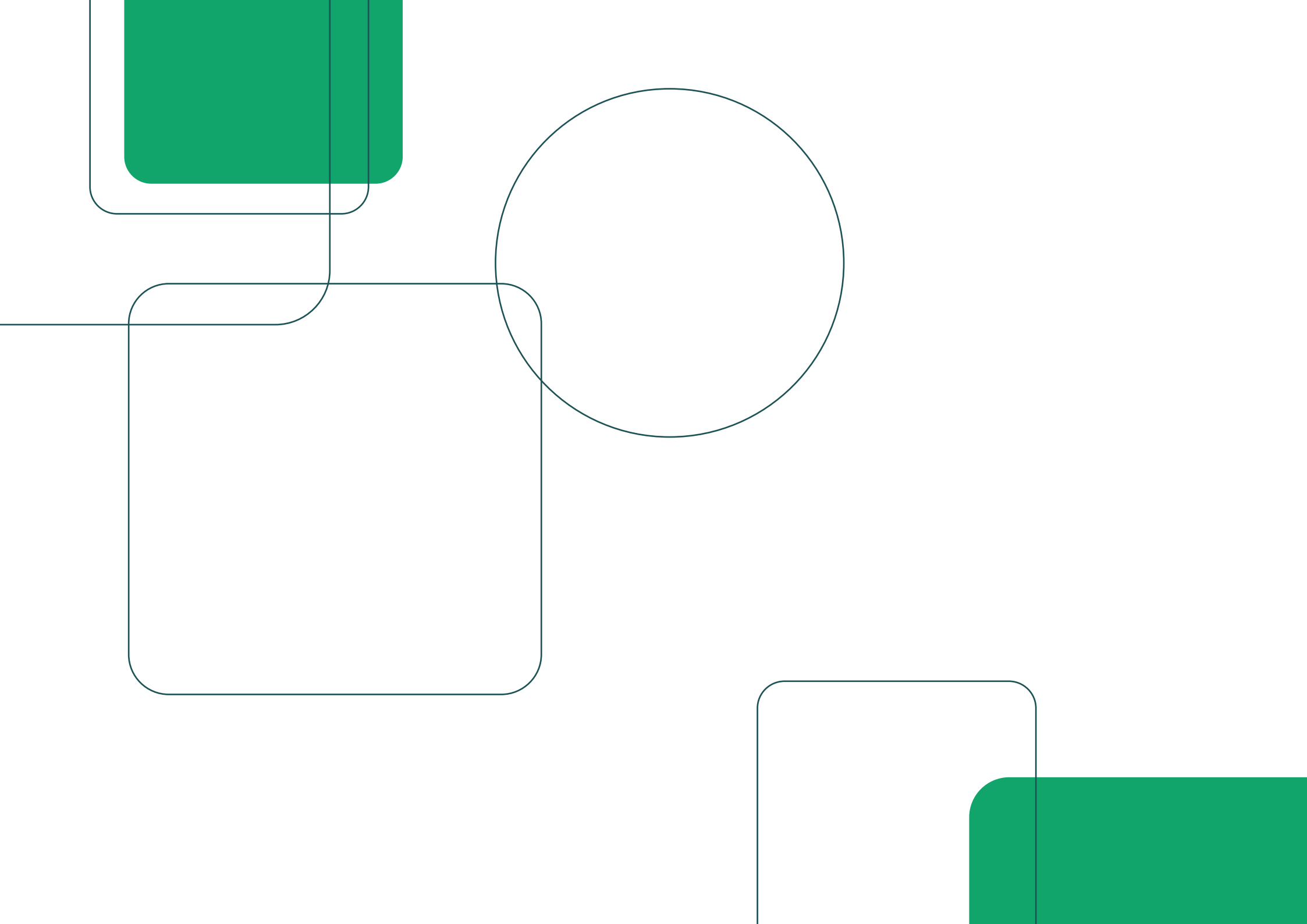


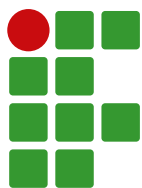


**INSTITUTO FEDERAL**  
Alagoas

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ifal • 2020-2023





**INSTITUTO FEDERAL**  
Alagoas

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | Ifal 2020-2023**  
**COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO**

PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PRDI  
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL – DPI  
CONSULTORIA STEINBEIS-SIBE DO BRASIL

Carlos Guedes de Lacerda  
Reitor

Maria Cledilma Ferreira da Silva Costa  
Pró-Reitora de Ensino

Eunice Palmeira da Silva  
Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Abel Coelho da Silva Neto  
Pró-Reitor de Extensão

Heverton Lima de Andrade  
Pró-Reitor de Administração

Edja Laurindo de Lima  
Pró-Reitora de Desenvolvimento Institucional

Adriana Nogueira  
Diretora de Gestão de Pessoas

Altemir João Secco  
Diretor de Planejamento Institucional

Fernando Corado  
Diretor de Tecnologia da Informação

Fábio Ribeiro  
Diretor Geral do Campus Arapiraca

Alexandre Bonfim Barros  
Diretor Geral do Campus Avançado Benedito Bentes

Marcos Henrique Lucena Serafim  
Diretor Geral do Campus Batalha

José Roberto Alves Araújo  
Diretor Geral do Campus Coruripe

Damião Augusto de Farias Santos  
Diretor Geral do Campus Maceió

Sandra Maria Patriota Ferraz  
Diretora Geral do Campus Maragogi

Éder Júnior Cruz de Souza  
Diretor Geral do Campus Marechal Deodoro

Rodrigo Oliveira Ferreira da Silva  
Diretor Geral do Campus Murici

Roberto Fernandes da Conceição  
Diretor Geral do Campus Palmeira dos Índios

Felipe Thiago Caldeira de Souza  
Diretor Geral do Campus Penedo

Antônio Iatanilton Damasceno de França  
Diretor Geral do Campus Piranhas

Edel Alexandre Silva Pontes  
Diretor Geral do Campus Rio Largo

Gilberto da Cruz Gouveia Neto  
Diretor Geral do Campus Santana do Ipanema

Talita Maria Gomes de Moraes  
Diretora Geral do Campus São Miguel dos Campos

Valdemir Lino Chaves Filho  
Diretor Geral do Campus Satuba

Valdomiro Odilon Pereira  
Diretor Geral do Campus Viçosa

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO   CARTA DO REITOR</b> .....	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS</b> .....	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA APLICADA</b> .....	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO Ifal</b> .....	<b>25</b>
	Análise Ambiental e Visão das Lideranças.....	27
<b>6</b>	<b>OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO Ifal</b> .....	<b>29</b>
	Missão .....	31
	Visão .....	32
	Valores .....	33
<b>7</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO DO Ifal</b> .....	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>O PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO Ifal</b> .....	<b>39</b>

<b>9</b>	<b>PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO Ifal</b> .....	<b>53</b>
<b>10</b>	<b>MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO</b> .....	<b>63</b>
	As reuniões de avaliação da estratégia .....	67
	A preparação para as reuniões de avaliação da estratégia .....	68
	A mobilização para as reuniões de avaliação da estratégia .....	72
	A realização da reunião de avaliação da estratégia .....	72
	Pontos críticos da reunião de avaliação da estratégia .....	75
	Frequência da reunião de avaliação da estratégia .....	75
<b>11</b>	<b>GESTÃO DA ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA</b> .....	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>81</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>85</b>



**Abertura do Curso de Formação de Gestores -  
Campus Arapiraca**  
Fonte: Ifal



# 1 APRESENTAÇÃO

## CARTA DO REITOR

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (Ifal) possui como missão “Promover educação de qualidade social, pública e gratuita, fundamentada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. Nesses mais de 10 anos de existência dessa nova institucionalização e a partir de uma decisão institucional, temos como principal objetivo estratégico assegurar aos nossos estudantes as condições de permanência e conclusão com êxito.

Como caminho metodológico para o cumprimento de tamanho desafio, o papel da instituição deve ser o de apontar para a sua importância estratégica no desenvolvimento socioeconômico e cultural do estado de Alagoas, bem como para a formação de cidadãos críticos para o mundo do trabalho e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

A garantia de qualidade para a educação tecnológica redundará na democratização da gestão, com a participação de todos os segmentos da comunidade interna e externa, na garantia da participação efetiva dos estudantes. Isso significa, de acordo com nosso Plano de Desenvolvimento Institucional, um novo padrão de gestão que tenha como eixo uma educação pública de qualidade, socialmente discutida e construída em processos participativos e democráticos, incorporando experiências que permitam acumular conhecimentos e técnicas, bem como que deem acesso às inovações tecnológicas e ao mundo do trabalho.

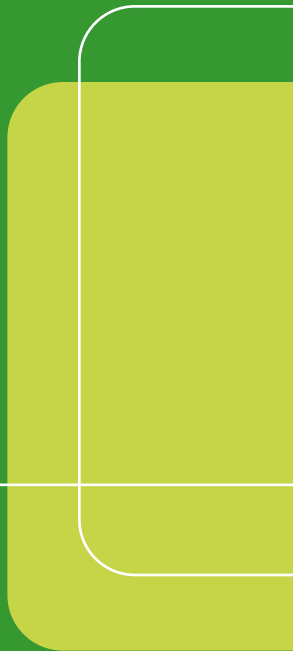
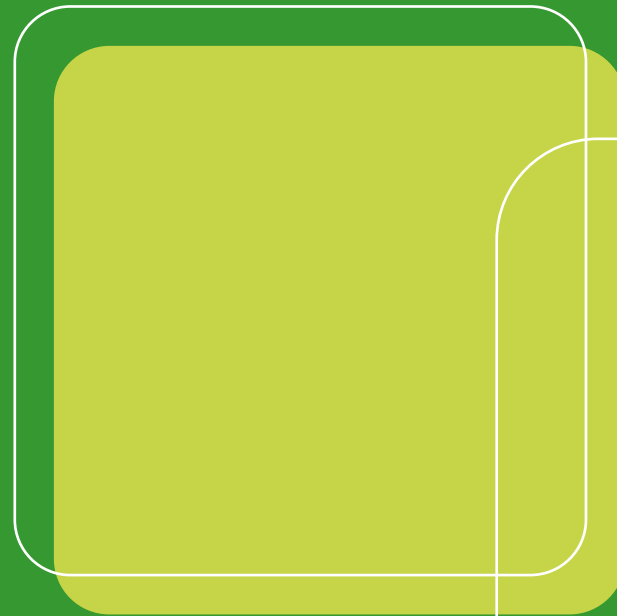
O presente documento é fruto de uma estratégia de planejamento e construção participativa e dialogada com os representantes das áreas sistêmicas e dirigentes dos campi e será também um norteador no alcance dos resultados institucionais.

Reafirmo o compromisso com a comunidade acadêmica e acreditando numa gestão ainda mais inovadora, o momento nos convida ao fortalecimento institucional, cujo papel social ganha mais relevância nesses tempos de incertezas, e que certamente com a participação de todos os servidores, estudantes e colaboradores sairemos mais fortes com o otimismo e a esperança que nos é singular, para que, juntos, possamos construir o Ifal dos nossos sonhos.

Mãos à obra amigas e amigos!

Carlos Guedes  
Reitor

# 2 HISTÓRICO DO INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS





Campus Arapiraca  
Fonte: Ifal

A criação do Instituto Federal de Alagoas deu-se por meio de uma particular integração entre duas autarquias, hoje extintas: a Escola Agrotécnica Federal de Satuba e o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet).

Essas instituições já haviam passado por muitas outras mudanças: a Escola Agrotécnica Federal de Satuba, ao ser criada, recebeu o nome de Patronato Agrícola de Alagoas (1911) e, a seguir, passou a denominar-se Aprendizado Agrícola Floriano Peixoto (1939), Escola Agrícola Floriano Peixoto (1947), Escola Agrotécnica Floriano Peixoto (1957), Colégio Agrícola Floriano Peixoto (1964) e, por fim, Escola Agrotécnica Federal de Satuba (1979).

O Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas, por sua vez, recebeu inicialmente os seguintes nomes: Escola de Aprendizes Artífices de Alagoas (1909), Liceu Industrial de Maceió (1937), Escola Industrial Deodoro da Fonseca (1961), Escola Técnica Federal de Alagoas (1967). Esta, mediante o Decreto nº 5.224/2004, transformou-se em Centro Federal de Educação Tecnológica, o que possibilitou a oferta de cursos superiores.

A partir de 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892, com a fusão do Cefet e da Agrotécnica de Satuba, deu-se início ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, com todas as prerrogativas de uma instituição de ensino superior, destacando-se na oferta de ensino técnico e tecnológico no Estado de Alagoas.

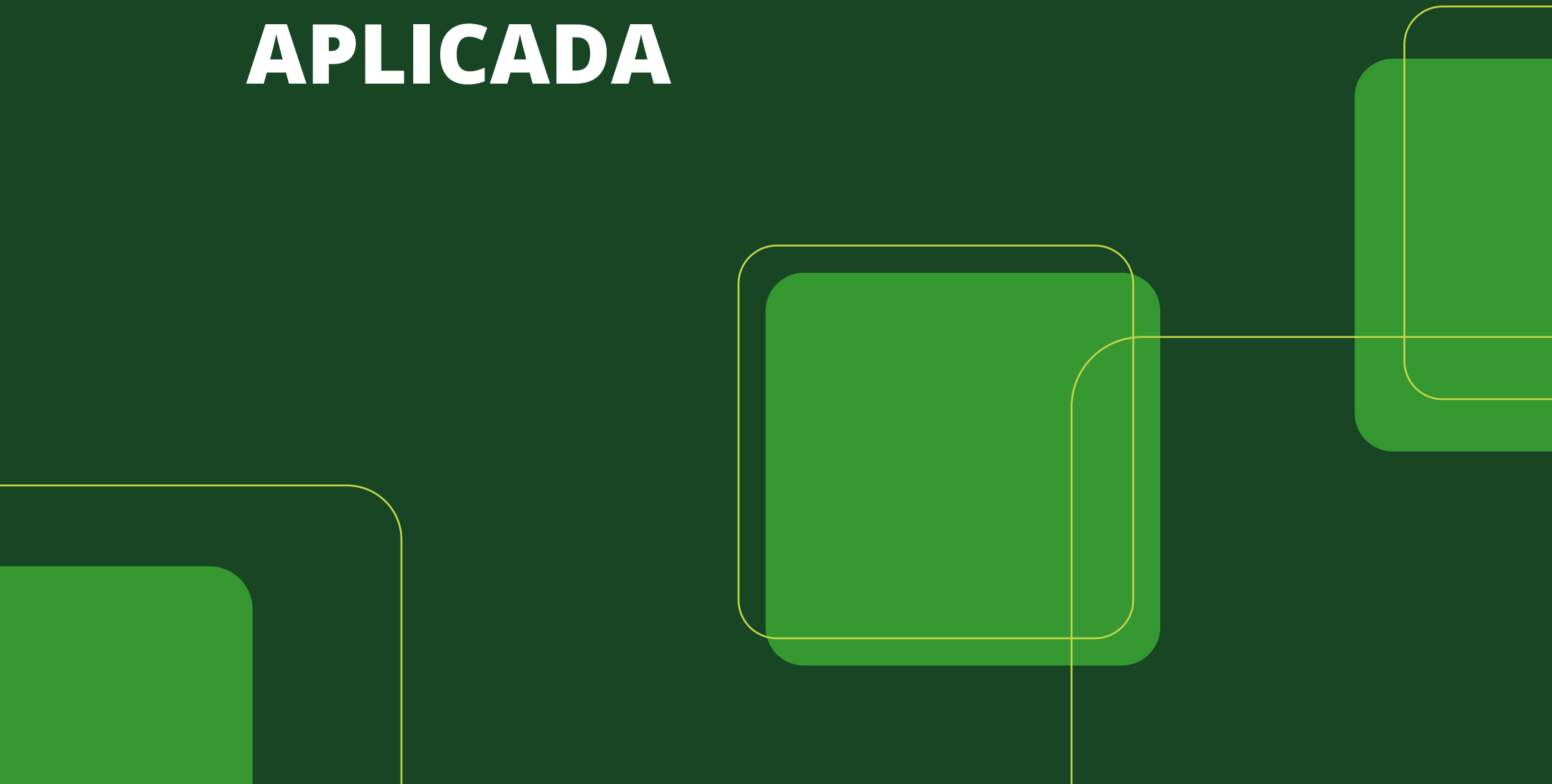
É com esses históricos distintos que buscamos a construção de uma nova realidade educacional em nosso Estado.

Atualmente o instituto compõe-se por 16 campi distribuídos pelo Estado, além da Reitoria, localizada em Maceió.



**Campus Benedito Bentes**  
Fonte: Ifal

# 3 METODOLOGIA APLICADA





**Campus Coruripe**  
Fonte: Ifal



O objetivo do planejamento estratégico é avaliar as implicações futuras das decisões tomadas no presente, para que as decisões estratégicas sejam tomadas com mais rapidez, segurança e eficácia.

Sistematizando-se o planejamento, reduz-se a incerteza que caracteriza qualquer processo decisório, aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos, dos desafios e das metas estabelecidas pela organização.

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

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

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

- O princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve sempre visar aos objetivos da organização em que ele é realizado;
- O princípio da precedência do planejamento: o planejamento é uma função que precede as demais, como organização, direção e controle;
- O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode conduzir a mudanças significativas na organização, tanto nos sistemas gerenciais, como na rotina das pessoas e na tecnologia da informação;
- O princípio da eficiência, eficácia e efetividade, e sem o descumprimento de normas: o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências, proporcionando à organização eficiência (fazer corretamente o que for planejado), eficácia (planejar para fazer as coisas certas) e efetividade (obter os melhores resultados ao custo mais baixo possível), sem o descumprimento de qualquer norma institucional.

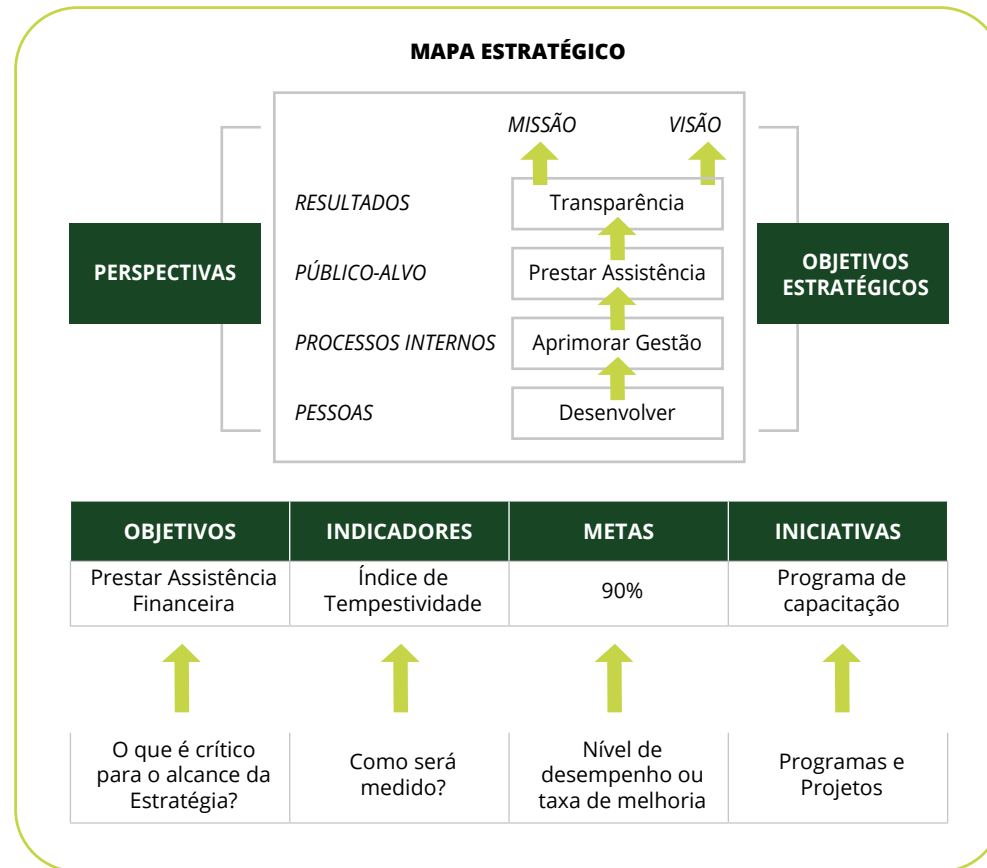
Mais do que um plano estratégico voltado para resultados, o *Balanced Scorecard* (BSC) busca desenvolver uma cultura de gestão estratégica na organização. Em outras palavras, cria-se uma pauta de assuntos estratégicos essenciais para a instituição, direcionando a tomada de decisão para o alcance de seus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

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

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

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

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



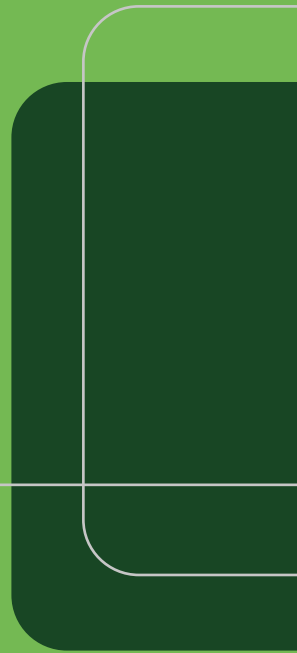
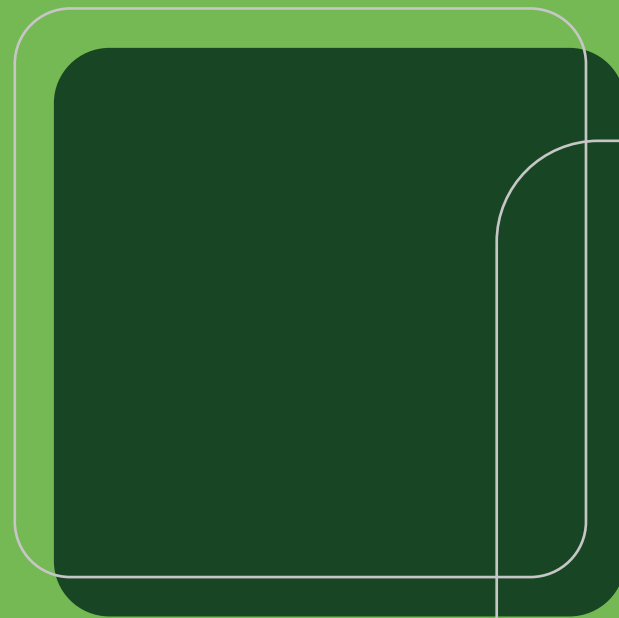
Essa é a essência do BSC: equilibrar as perspectivas e alocar objetivos estratégicos em forma de desafios, considerando a relação de causa e efeito que existe entre elas. Com o BSC, a organização fala a mesma linguagem, executa a mesma música em todas as unidades, com todas as pessoas olhando para a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

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



**Campus Maceió**  
Fonte: Ifal

# 4 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO





Campus Maragogi  
Fonte: Ifal

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

Por outro lado, são muitos os modelos, ferramentas e metodologias que visam mitigar os problemas discutidos anteriormente. Grande parte desses mecanismos propõe formas robustas de planejamento e organização funcional, mas que, na maioria dos casos, são insuficientes na implantação. Em que pese o imediatismo da geração de resultados e a grande resistência a mudanças das organizações, muitas metodologias vêm se desgastando no ambiente organizacional por demandarem um grande esforço inicial de elaboração e necessitar de um grande período para isso. A morosidade na entrega de resultados palpáveis leva, inevitavelmente, à descrença e ao abandono desses modelos, fazendo com que muitas organizações possuam bons planejamentos que nunca foram executados. Dado este fato, pode-se propor um dilema: como simplificar os modelos de gestão e planejamento institucional, considerando o alto nível de complexidade das organizações e os grandes desafios que elas enfrentam?

Em verdade, o desenvolvimento desta competência sofre, a cada dia, transformações e são gerados aprendizados que tornam vivo este conteúdo.

A metodologia de gestão estratégica associada à comunicação busca reunir as virtudes de quatro grandes abordagens de gestão: o Planejamento Estratégico Organizacional; *Balanced Scorecard* (BSC); *Business Process Management* (BPM) e *Project Management Institute* (PMI). Essa metodologia busca impactar o ambiente gerencial da organização, focalizando os seguintes princípios:

- **Transformação:** um modelo de gestão pode ser encarado como uma nova forma de enxergar e dirigir uma determinada organização. Realizar gestão estratégica é, em muitos casos, escolher a mudança, buscar em curto prazo a desacomodação das pessoas. O que se pretende é transformar a forma de pensar das pessoas e os processos de tomada de decisões da organização;

- **Resultados:** a organização e as pessoas devem restringir a atenção aos processos e atividades e focar nos resultados. Em outras palavras, a atenção deve estar na entrega de resultados que atendam aos anseios e às expectativas dos beneficiários da organização;
- **Comunicação:** a comunicação é peça fundamental para a transformação e para integração das pessoas. Ela deve ser encarada não como processo auxiliar da gestão, mas sim como um fator promotor da mudança. A informação certa deve estar no momento e local correto para que a gestão seja efetiva;
- **Liderança:** todo o processo de mudança deve estar ancorado numa liderança forte. Normalmente protagonizada pela alta gerência, a liderança deve administrar ansiedades, descrenças e conflitos e conduzir a organização ao futuro desejado;
- **Humanização:** a humanização propõe respeitar o trabalhador enquanto indivíduo; significa enxergá-lo em seus objetivos pessoais, pensamentos e inquietudes. A pessoa deve ser entendida na sua totalidade e observada além dos aspectos corporativos. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva;
- **Alinhamento:** uma das premissas para o equilíbrio é o alinhamento. No ambiente corporativo, trata-se de coordenar as pessoas e partes interessadas na organização com a capacitação de novos multiplicadores e definir diretrizes que visem assegurar que o painel estratégico seja implantado e utilizado de forma consistente;
- **Responsabilização:** a responsabilização deve ser entendida como uma responsabilidade coletiva de participação e apoio ao processo de gestão e aprendizagem, desenvolvido simultaneamente por todas as partes envolvidas.



# 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO Ifal





Campus Marechal Deodoro  
Fonte: Ifal

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

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

## ANÁLISE AMBIENTAL E VISÃO DAS LIDERANÇAS

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

Toda organização deve, necessariamente, conhecer, participar e legitimar o processo de mudança que está sendo proposto. Para isso, além de estarem sensíveis ao processo de gestão, suas competências em gestão estratégica devem ser desenvolvidas por meio de instrumentos que permitam que todos conheçam os benefícios de um processo de gestão estabelecido, bem como esclarecimentos sobre a metodologia a ser implantada (*Balanced Scorecard*) e o projeto a ser desenvolvido. Dessa forma, no dia 05 de março de 2020, foi realizada no Campus Arapiraca, a Oficina relativa ao tema “Análise Ambiental”, abordando o tema do projeto, a metodologia a ser implementada, além de apresentar as vantagens obtidas a partir do desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica orientado para resultados no Instituto.

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

- **Visão das lideranças:** entendimento sobre o ponto de vista dos componentes da alta administração e dos líderes setoriais com vista a formar, por meio de percepções individuais, um consolidado sobre qual é a proposta de futuro para a instituição e possibilitando a dedução de bons posicionamentos estratégicos. Foram, então, realizadas entrevistas semiestruturadas, abordando os temas: Propósito / Razão de ser; Visão de Futuro; Resultados Institucionais; Processos Finalísticos; Desafios Externos; e Desafios Internos. Além disso, a premissa adotada para o sucesso do projeto é de que o Planejamento Estratégico estabelecido seria construído de forma participativa, contemplando o maior volume de opiniões relevantes para a instituição. Tais entrevistas foram realizadas durante o período entre 06 de abril de 2020 e 15 de abril de 2020 e contemplaram as lideranças internas da Instituição;
- **Análise ambiental:** a análise ambiental visa traduzir, por meio de um conjunto de ferramentas, o contexto organizacional nas perspectivas dos ambientes externo e interno e na estratégia e diretrizes atuais ou em execução. Essas ferramentas ou ações são complementares e permitem uma visão significativa sobre os pontos críticos da instituição e possibilitam a formulação de uma estratégia. No caso do Ifal, foram realizados 2 (dois) tipos de análise combinadas: SWOT e PESTAL. A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, ou sua tradução em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) tem como objetivo a avaliação dos fatores internos e externos que geram influência sobre a organização. A análise das características internas (Forças e Fraquezas) revela, sob um ponto de vista estratégico, as forças e fraquezas da organização, bem como permite identificar as suas causas. O entendimento sobre o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) permite construir uma visão integrada das principais tendências de curto, médio e longo prazos do contexto de atuação da organização, sinalizando as oportunidades e ameaças, no cumprimento de sua missão e na construção de sua visão de futuro. Combinada à SWOT, a análise PESTAL permite uma maior profundidade sobre os fatores externos, analisando de forma específica alguns fatores – Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

# 6 OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO Ifal





**Campus Murici**  
Fonte: Ifal

Com base nas informações levantadas durante a etapa de elaboração da estratégia, foram iniciadas as atividades de construção/revisão dos referenciais estratégicos do Instituto. Esses referenciais representam o estágio inicial do planejamento institucional, onde são identificados a organização, a missão, a visão de futuro e os valores da instituição.

## MISSÃO

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

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

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

A missão do Ifal é a forma de traduzir seu sistema de valores em termos de crenças e linhas de atuação, considerando as suas tradições e filosofias. A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência.

A missão assim identificada, após a validação pelos seus integrantes, exerce função orientadora para todo o sistema de planejamento. É o “porquê” que justifica muitas ações empreendidas rotineiramente que constituem o Ifal.

**Promover educação de qualidade social, pública e gratuita, fundamentada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a fim de formar cidadãos críticos para o mundo do trabalho e contribuir para o desenvolvimento sustentável**

## VISÃO

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com seus valores, representativo e possível de ser alcançado.

É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista.

A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e organizacionais e os seus objetivos gerais de desempenho. Ela deve ser expressa de forma sucinta, inspiradora, pois deve sensibilizar as pessoas que atuam na organização, assegurando a sua mobilização e o seu alinhamento aos temas estratégicos.

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



Para o Ifal, a visão representa “o que queremos ser” e deve estar sempre alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Deve necessariamente ser motivadora e inspiradora, como a missão, focalizando a energia de todas as pessoas que atuam no Instituto numa única direção. Cabe aos líderes do Ifal a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro, além de alinhar a perspectiva de futuro de cada pessoa que atua no Instituto na mesma direção: a direção certa, escolhida pelas lideranças do Instituto.

**Ser uma instituição de referência nacional em educação profissional, científica e tecnológica, promovendo a transformação social nas regiões de sua atuação**

## VALORES

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

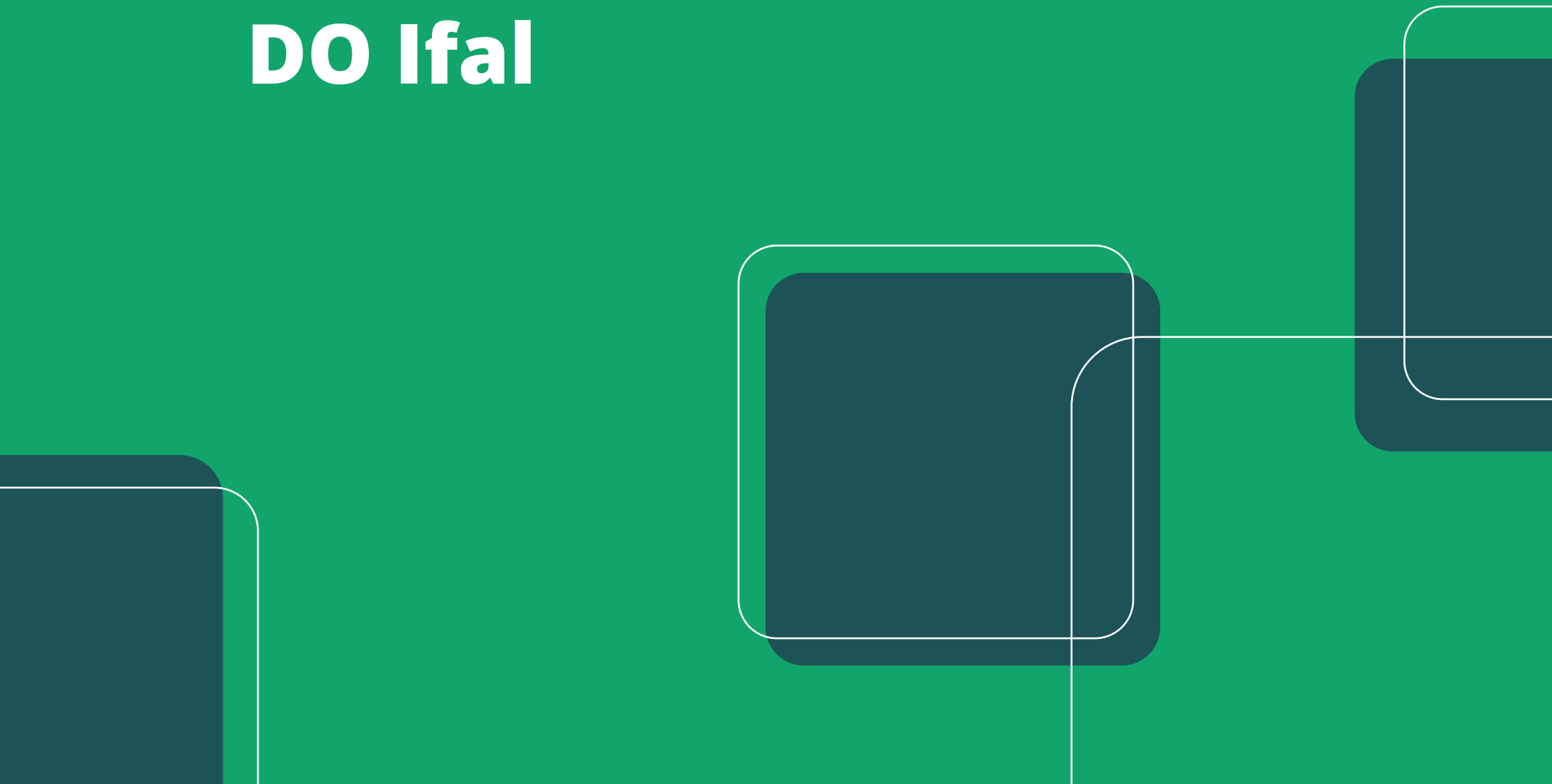
As organizações devem enunciar de forma clara e objetiva os valores essenciais que inspiram o comportamento das pessoas que nela atuam. Os valores são norteadores da gestão estratégica. A missão justifica para onde se está indo e os valores descrevem os comportamentos que levarão até lá.

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

Nas atividades de validação dos referenciais estratégicos, foram sugeridos valores que personificam quem somos, quem sempre fomos e no que acreditamos, de forma a proporcionar maior representatividade e também o sentimento de pertencimento a todos os membros e servidores. Nesse contexto, foram elencados os valores do Ifal.

**Ética | Transparência | Inovação | Responsabilidade social | Compromisso institucional  
| Excelência | Sustentabilidade | Respeito à diversidade | Inclusão social**

# 7 MAPA ESTRATÉGICO DO Ifal





Campus Palmeira dos Índios  
Fonte: Ifal

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

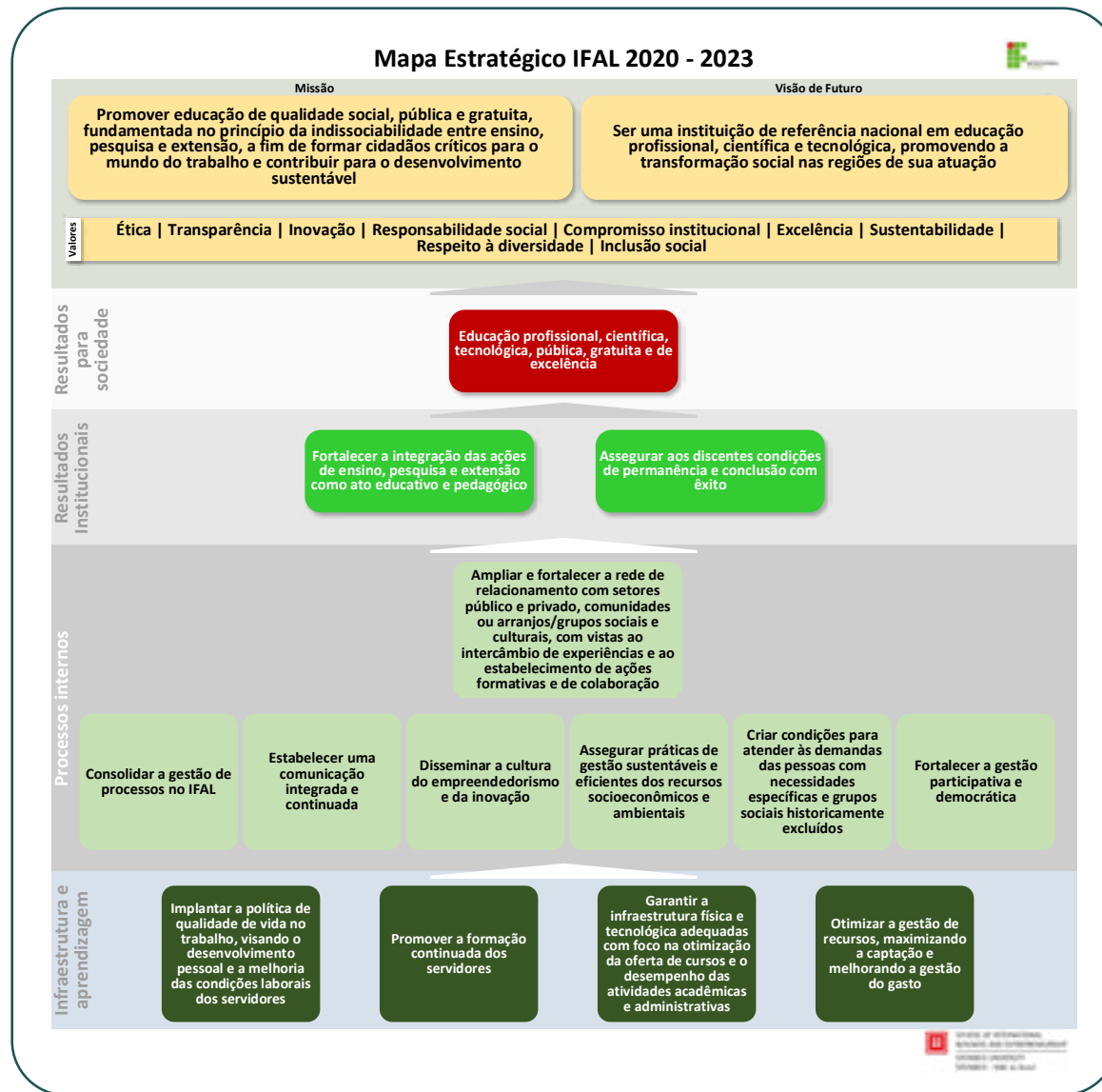
O mapa estratégico é o instrumento do *Balanced Scorecard* que visa traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão do futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a missão (razão de ser). Isto é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade,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

O mapa é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Além disso, materializa a visão e a estratégia que a organização precisa adotar para transformar essa visão em realidade, norteadas pela missão e pelos valores. Através de uma figura que ocupa um único ambiente (por isso é chamado de mapa), agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais. O mapa estratégico é elaborado após um processo de debates intensos, com ampla participação de todas as lideranças e colaboradores. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma direta a estratégia adotada.

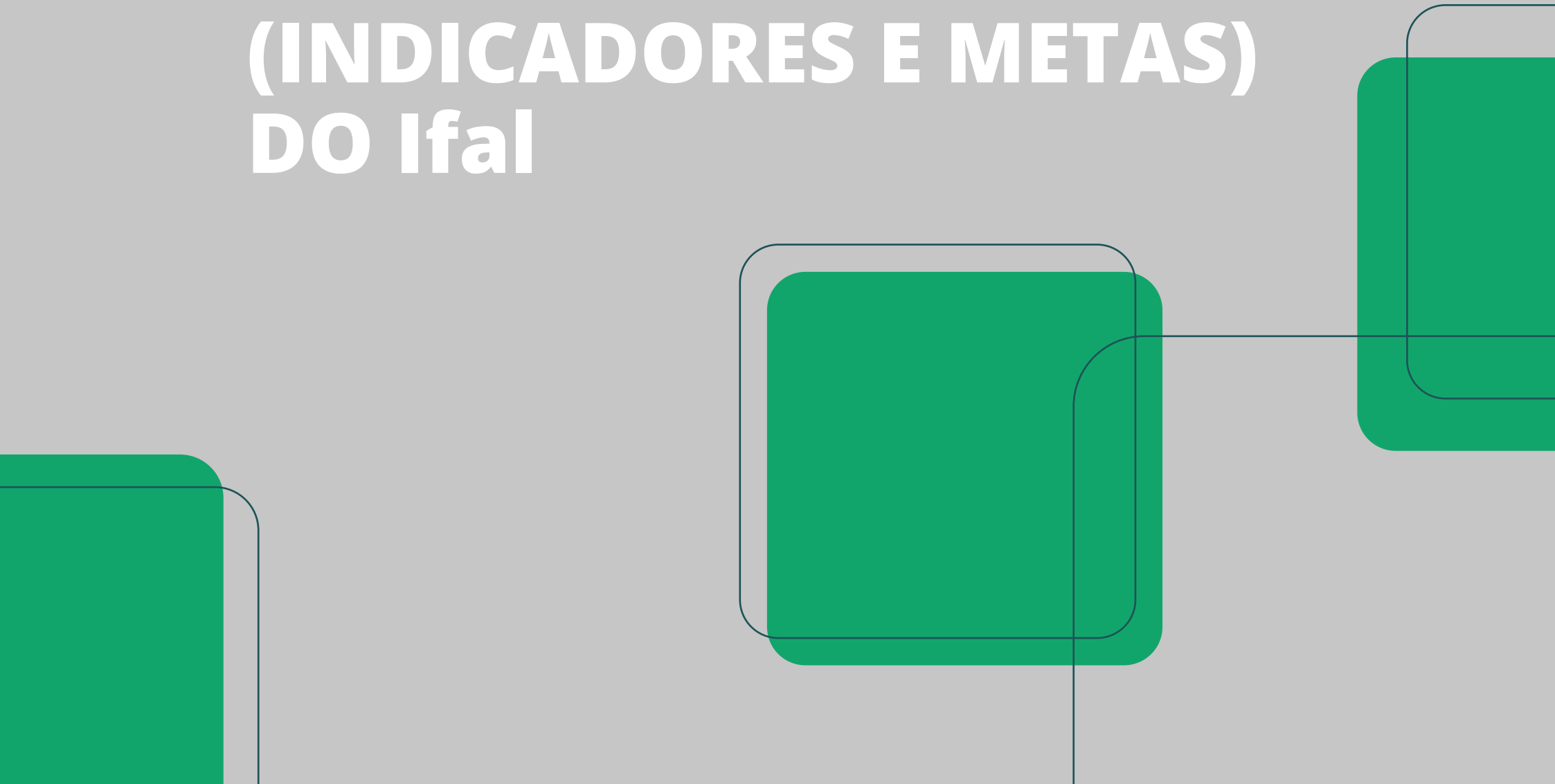
Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, bem como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos. É recomendado que os seguintes componentes sejam apresentados no Mapa Estratégico:

- **Missão:** razão de ser da organização;
- **Visão:** o que queremos ser no futuro;
- **Perspectivas:** dimensões de análise;
- **Temas:** grandes direcionadores de atuação;
- **Objetivos:** desafios de longo prazo a serem alcançados;
- **Relações de causa e efeito:** hipóteses estratégicas.

O Mapa Estratégico do Ifal demonstra a tradução da estratégia em ação para que, posteriormente, seja possível a conversão da ação em resultados para a sociedade.



# 8 O PAINEL DE GESTÃO (INDICADORES E METAS) DO Ifal





**Campus Penedo**  
Fonte: Ifal



Os indicadores de desempenho têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle, e, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Esse é o espírito dos indicadores de desempenho: medir o que está sendo executado e gerenciá-lo de forma adequada para o atingimento das metas organizacionais ou departamentais propostas.

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Cada indicador é detalhado em atributos para garantir sua compreensão e operacionalização. Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico. Com efeito, estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados já alcançados.

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

O conjunto de indicadores de desempenho apresentados a seguir foram validados com as lideranças do Ifal e serão os responsáveis por mensurar a evolução da estratégia da instituição:

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR
<b>1. Ampliar e fortalecer a rede de relacionamento com setores público e privado, comunidades ou arranjos/grupos sociais e culturais, com vistas ao intercâmbio de experiências e ao estabelecimento de ações formativas e de colaboração</b>	1.1. Número de municípios beneficiados pelos programas/projetos/ações	Somatório dos municípios beneficiados pelos programas e/ou projetos e/ou ações. <b>Obs.:</b> São contabilizados municípios de quaisquer Estados da federação. Um mesmo município não pode ser contabilizado duas vezes no período de vigência do PDI.
	1.2. Índice de efetividade das parcerias estabelecidas	(Número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios, Termos de Compromisso e demais Parcerias estabelecidas pelo Ifal com produtos ou serviços concretizados / número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios, Termos de Compromisso e demais Parcerias estabelecidas pelo Ifal) x 100 <b>Obs.:</b> Entende-se por “produtos e serviços concretizados” como a efetiva utilização do convênio em benefício de alunos, servidores e da comunidade
<b>2. Assegurar aos discentes condições de permanência e conclusão com êxito</b>	2.1. Campi com oferta de alimentação gratuita para alunos da Educação Básica	(Número de campi com oferta de alimentação gratuita para estudantes da Educação Básica / total de campi) x 100
	2.2. Discentes elegíveis beneficiados com auxílios/bolsas da Assistência Estudantil	(Número de discentes beneficiados com recurso financeiro da Assistência Estudantil / número de discentes elegíveis) x 100 <b>Obs.1:</b> Discentes elegíveis: estudantes que se inscrevem e que atendem aos critérios dos editais de assistência estudantil <b>Obs.2:</b> Discentes beneficiados: estudantes contemplados pela quantidade de bolsas disponibilizadas
	2.3. Eficiência Acadêmica	Conclusão Ciclo + [Conclusão Ciclo / (Conclusão Ciclo + Evasão Ciclo)] x Retenção Ciclo
	2.4. Percentual de execução das ações do PEIPE	(Número de ações do PEIPE executadas / Número de ações do PEIPE planejadas) x 100
	2.5. Taxa de Conclusão (ciclo)	(Número de concluintes no Ciclo / Número de matrículas efetuadas no início do Ciclo de Matrícula) x 100 <b>Obs.:</b> Concluintes no Ciclo: Resultado da soma entre a quantidade de alunos “Formados” (concluíram com êxito todos os componentes curriculares do curso no ano de referência, fazendo jus à certificação), e a Quantidade de alunos “integralizados em fase escolar” (concluíram a Carga Horária das unidades curriculares e ainda não podem receber a certificação por não terem concluído componentes como estágio, TCC e Enade), considerando apenas as matrículas vinculadas a ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao ano de referência.
	2.6. Taxa de Evasão (ciclo)	(Número de evadidos no Ciclo / número de matrículas efetuadas no início do Ciclo de Matrícula) x 100 <b>Obs.:</b> Evadidos no Ciclo: alunos que perderam vínculo com a instituição antes da conclusão do curso considerando apenas as matrículas vinculadas a ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao ano de referência
	2.7. Taxa de Retenção (ciclo)	(Número de retidos no Ciclo / número de matrículas efetuadas no início do Ciclo de Matrícula) x 100 <b>Obs.:</b> Retidos no Ciclo: alunos que perderam vínculo com a instituição antes da conclusão do curso considerando apenas as matrículas vinculadas a ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao ano de referência.
	2.8. Taxa de discentes atendidos pela Assistência Estudantil	(Número de discentes atendidos pela Assistência Estudantil / Número de matrículas atendidas) x 100

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR
<b>3. Criar condições para atender às demandas das pessoas com necessidades específicas e grupos sociais historicamente excluídos</b>	3.1. Percentual de implantação dos NEABI's	$(\text{Número de NEABI's implantados} / \text{Total de campi}) \times 100$
	3.2. Percentual de salas do NAPNE equipadas	$(\text{Número de salas do NAPNE equipadas} / \text{Total de campi}) \times 100$
<b>4. Garantir a infraestrutura física e tecnológica adequadas, com foco na otimização da oferta de cursos e no desempenho das atividades acadêmicas e administrativas</b>	4.1. Taxa de implementação das ações do PDTIC	$(\text{Número de ações do PDTIC implementadas} / \text{Número de ações do PDTIC previstas para o biênio}) \times 100$
	4.2. Taxa de obras entregues	$(\text{Número de obras previstas no PDI que foram entregues à comunidade} / \text{Total de obras previstas no PDI}) \times 100$
<b>5. Fortalecer a gestão participativa e democrática</b>	5.1. Percentual de campi com a implementação e regulamentação dos Concamp	$(\text{Número de campi com Conselhos de Campus instalados e regulamentados} / \text{Total de campi}) \times 100$
	5.2. Percentual de realização de reuniões de órgãos colegiados estratégicos	$(\text{Número de reuniões realizadas segundo regulamentação própria} / \text{Número de reuniões previstas em regulamentação própria}) \times 100$
<b>6. Fortalecer a integração das ações de ensino, pesquisa e extensão como ato educativo e pedagógico</b>	6.1. Percentual de discentes envolvidos em programas/projetos/ações	$(\text{Número de discentes envolvidos em programas e/ou projetos e/ou ações de ensino, pesquisa ou extensão} / \text{Número de matrículas atendidas}) \times 100$
	6.2. Percentual de docentes envolvidos em programas/projetos/ações	$(\text{Número de docentes envolvidos em programas e/ou projetos e/ou ações de ensino, pesquisa ou extensão} / \text{Total de docentes}) \times 100$
	6.3. Percentual de projetos de ensino oriundos da pesquisa e/ou extensão	$(\text{Número de projetos de ensino oriundos de projetos de pesquisa e/ou de extensão} / \text{Total de projetos de ensino}) \times 100$
	6.4. Percentual de projetos de extensão oriundos do ensino e/ou pesquisa	$(\text{Número de projetos de extensão oriundos de projetos de ensino e/ou de pesquisa} / \text{Total de projetos de extensão}) \times 100$
	6.5. Percentual de técnicos envolvidos em programas/projetos/ações	$(\text{Número de técnicos-administrativos envolvidos em programas e/ou projetos e/ou ações de pesquisa ou extensão} / \text{Total de técnicos-administrativos}) \times 100$

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR
7. Otimizar a gestão de recursos, maximizando a captação e melhorando a gestão do gasto	7.1. Taxa de crescimento da captação de recursos	$[(\text{Valor dos recursos captados} - \text{valor dos recursos captados no ano anterior}) / \text{Valor dos recursos captados no ano anterior}] \times 100$ Obs.: Recurso captado: consideram-se TED's, convênios, instrumentos congêneres, recursos próprios, parcerias com empresas ou agências de fomentos, emendas parlamentares etc.
	7.2. Índice de eficácia no planejamento orçamentário	$(\text{Indicador de equilíbrio} + \text{Indicador de execução} + \text{Indicador de autonomia} + \text{Indicador de efetividade}) / 4$  Indicador de equilíbrio: Despesa prevista / Dotação prevista Indicador de execução: Despesa empenhada / Dotação disponibilizada Indicador de autonomia: Dotação disponibilizada / Dotação prevista Indicador de efetividade: Despesa empenhada / Dotação prevista  Faixas: 0,9 a 1,1 = ótimo 0,8 a 1,2 = bom 0,7 a 1,3 = regular Abaixo de 0,7 ou acima de 1,3 = ruim
8. Assegurar práticas de gestão sustentáveis e eficientes dos recursos socioeconômicos e ambientais	8.1. Percentual de execução dos Planos de Ações de Sustentabilidade	$(\text{Número de ações executadas nos Planos de Ação de Sustentabilidade} / \text{número de ações planejadas nos Planos de Ação de Sustentabilidade}) \times 100$ <b>Obs.:</b> Cada unidade do Ifal (Reitoria e Campi) possui um Plano de Ação de Sustentabilidade baseado nos eixos temáticos que constam no Plano de Gestão de Logística Sustentável/PLS, com vigência de 4 anos: materiais de consumo, energia elétrica, água e esgoto, gestão adequada dos resíduos gerados, qualidade de vida no ambiente de trabalho, licitações sustentáveis e deslocamento de pessoal
9. Consolidar a gestão de processos no Ifal	9.1. Taxa de Processos Eletrônicos	$(\text{Número de processos eletrônicos criados} / \text{Total de processos criados}) \times 100$
10. Estabelecer uma comunicação integrada e continuada	10.1. Grau de satisfação dos públicos estratégicos da Comunicação do Ifal	$[(\text{Número de discentes que responderam à pesquisa com "satisfeito" ou "muito satisfeito"} / \text{Total de discentes que responderam à pesquisa}) + (\text{Número de docentes que responderam à pesquisa com "satisfeito" ou "muito satisfeito"} / \text{total de docentes que responderam à pesquisa}) + (\text{Número de TAES que responderam à pesquisa com "satisfeito" ou "muito satisfeito"} / \text{Total de TAES que responderam a pesquisa}) / 3] \times 100$
11. Implantar a política de qualidade de vida no trabalho, visando o desenvolvimento pessoal e a melhoria das condições laborais dos servidores	11.1. Percentual de servidores afastados por motivo de saúde	$(\text{Número de servidores afastados por motivo de saúde} / \text{Número de servidores do Ifal}) \times 100$ <b>Obs.:</b> Considera-se servidor RJU (efetivo) e CDT (temporário)
	11.2. Índice de satisfação do Clima Organizacional	Resultado da pesquisa de clima organizacional

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR
12. Disseminar a cultura do empreendedorismo e da inovação	12.1. Número de empresas incubadas instituídas	Somatório das novas empresas incubadas instituídas no Ifal
	12.2. Número de empresas juniores instituídas	Somatório das novas empresas juniores instituídas
	12.3. Número de solicitações de propriedade intelectual	Somatório das solicitações de propriedade intelectual depositadas no INPI
13. Promover a formação continuada dos servidores	13.1 IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente)	$(5D+3M+2E+G / D+M+E+G)$ <p>D = nº de professores com Doutorado                      M = nº de professores com Mestrado                      E = nº de professores com Especialização                      G = nº de professores com Graduação  <b>Obs.:</b> somente ativos permanentes</p> <p>Interpretação do resultado:                      5 = Doutorado                      3 = Mestrado                      2 = Especialização                      1 = Graduação</p>
	13.2 IQCTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)	$(5D+3M+2E+1G+0,75EM+0,5EF / D+M+G+EM+EF)$ <p>D = nº de TAES com Doutorado                      M = nº de TAES com Mestrado                      E = nº de TAES com Especialização                      G = nº de TAES com Graduação                      EM = nº de TAES com Ensino Médio                      EF = nº de TAES com Ensino Fundamental  <b>Obs.:</b> somente ativos permanentes</p> <p>Interpretação do resultado:                      5 = Doutorado                      3 = Mestrado                      2 = Especialização                      1 = Graduação                      0,75 = Ensino Médio                      0,5 = Ensino Fundamental</p>
	13.3. Taxa de implementação do PDP	(Número de ações do PDP executadas / Número de ações planejadas no PDP) x 100

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

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

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

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico.

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	UNIDADE RESPONSÁVEL	META				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>1. Ampliar e fortalecer a rede de relacionamento com setores público e privado, comunidades ou arranjos/grupos sociais e culturais, com vistas ao intercâmbio de experiências e ao estabelecimento de ações formativas e de colaboração</b>	1.1. Número de municípios beneficiados pelos programas/projetos/ações	Somatório dos municípios beneficiados pelos programas e/ou projetos e/ou ações. <b>Obs.:</b> São contabilizados municípios de quaisquer Estados da federação. Um mesmo município não pode ser contabilizado duas vezes no período de vigência do PDI.	Proex	40	50	60	70	80
	1.2. Índice de efetividade das parcerias estabelecidas	(Número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios, Termos de Compromisso e demais Parcerias estabelecidas pelo Ifal com produtos ou serviços concretizados / número de Termos de Cooperação, Acordos de Cooperação Técnica, Convênios, Termos de Compromisso e demais Parcerias estabelecidas pelo Ifal) x 100 <b>Obs.:</b> Entende-se por “produtos e serviços concretizados” como a efetiva utilização do convênio em benefício de alunos, servidores e da comunidade	Proen, Proex e PRPPI	--	--	80%	80%	80%
<b>2. Assegurar aos discentes condições de permanência e conclusão com êxito</b>	2.1. Campi com oferta de alimentação gratuita para alunos da Educação Básica	(Número de campi com oferta de alimentação gratuita para estudantes da Educação Básica / total de campi) x 100	Proen	31,25%	31,25%	37,5%	81,25%	100%
	2.2. Discentes elegíveis beneficiados com auxílios/bolsas da Assistência Estudantil	(Número de discentes beneficiados com recurso financeiro da Assistência Estudantil / número de discentes elegíveis) x 100 <b>Obs.:</b> Discentes elegíveis: estudantes que se inscrevem e que atendem aos critérios dos editais de assistência estudantil <b>Obs.:</b> Discentes beneficiados: estudantes contemplados pela quantidade de bolsas disponibilizadas	Proen	75%	50%	75%	75%	75%
	2.3. Eficiência Acadêmica	Conclusão Ciclo + [Conclusão Ciclo / (Conclusão Ciclo + Evasão Ciclo)] x Retenção Ciclo	Proen	50%	50%	48,5%	50,5%	52,5%
	2.4. Percentual de execução das ações do PEIPE	(Número de ações do PEIPE executadas / Número de ações do PEIPE planejadas) x 100	Proen	85%	70%	70%	85%	85%

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	UNIDADE RESPONSÁVEL	META				
				2019	2020	2021	2022	2023
	2.5. Taxa de Conclusão (ciclo)	(Número de concluintes no Ciclo / Número de matrículas efetuadas no início do Ciclo de Matrícula) x 100 <b>Obs.:</b> Concluintes no Ciclo: Resultado da soma entre a quantidade de alunos “Formados” (concluíram com êxito todos os componentes curriculares do curso no ano de referência, fazendo jus à certificação), e a Quantidade de alunos “integralizados em fase escolar” (concluíram a Carga Horária das unidades curriculares e ainda não podem receber a certificação por não terem concluído componentes como estágio, TCC e Enade), considerando apenas as matrículas vinculadas a ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao ano de referência.	Proen	--	--	38%	40%	42%
	2.6. Taxa de Evasão (ciclo)	(Número de evadidos no Ciclo / número de matrículas efetuadas no início do Ciclo de Matrícula) x 100 <b>Obs.:</b> Evadidos no Ciclo: alunos que perderam vínculo com a instituição antes da conclusão do curso considerando apenas as matrículas vinculadas a ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao ano de referência	Proen	--	--	52%	50%	48%
	2.7. Taxa de Retenção (ciclo)	(Número de retidos no Ciclo / número de matrículas efetuadas no início do Ciclo de Matrícula) x 100 <b>Obs.:</b> Retidos no Ciclo: alunos que perderam vínculo com a instituição antes da conclusão do curso considerando apenas as matrículas vinculadas a ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao ano de referência.	Proen	--	--	10%	10%	10%
	2.8. Taxa de discentes atendidos pela Assistência Estudantil	(Número de discentes atendidos pela Assistência Estudantil / Número de matrículas atendidas) x 100	Proen	50%	50%	50%	50%	50%
<b>3. Criar condições para atender às demandas das pessoas com necessidades específicas e grupos sociais historicamente excluídos</b>	3.1. Percentual de implantação dos NEABÍ's	(Número de NEABÍ's implantados / Total de campi) x 100	Proen	60%	75%	75%	85%	100%
	3.2. Percentual de salas do NAPNE equipadas	(Número de salas do NAPNE equipadas / Total de campi) x 100	Proen	35%	50%	50%	55%	60%



OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	UNIDADE RESPONSÁVEL	META				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>4. Garantir a infraestrutura física e tecnológica adequadas, com foco na otimização da oferta de cursos e no desempenho das atividades acadêmicas e administrativas</b>	4.1. Taxa de implementação das ações do PDTIC	(Número de ações do PDTIC implementadas / Número de ações do PDTIC previstas para o biênio) x 100	PRDI	--	--	100%	50%	100%
						(biênio 20/21)	(biênio 22/23)	(biênio 22/23)
	4.2. Taxa de obras entregues	(Número de obras previstas no PDI que foram entregues à comunidade / Total de obras previstas no PDI) x 100	PRDI	32%	46%	61%	75%	100%
<b>5. Fortalecer a gestão participativa e democrática</b>	5.1. Percentual de campi com a implementação e regulamentação dos Concamp	(Número de campi com Conselhos de Campus instalados e regulamentados / Total de campi) x 100	Assessoria Executiva	--	--	80%	90%	100%
	5.2. Percentual de realização de reuniões de órgãos colegiados estratégicos	(Número de reuniões realizadas segundo regulamentação própria / Número de reuniões previstas em regulamentação própria) x 100	Assessoria Executiva	--	--	80%	90%	100%
<b>6. Fortalecer a integração das ações de ensino, pesquisa e extensão como ato educativo e pedagógico</b>	6.1. Percentual de discentes envolvidos em programas/projetos/ações	(Número de discentes envolvidos em programas e/ou projetos e/ou ações de ensino, pesquisa ou extensão / Número de matrículas atendidas) x 100	Proen, Proex e PRPPI	7,5%	6,5%	7,5%	7,5%	7,5%
	6.2. Percentual de docentes envolvidos em programas/projetos/ações	(Número de docentes envolvidos em programas e/ou projetos e/ou ações de ensino, pesquisa ou extensão / Total de docentes) x 100	Proen, Proex e PRPPI	37,5%	25%	37,5%	37,5%	37,5%
	6.3. Percentual de projetos de ensino oriundos da pesquisa e/ou extensão	(Número de projetos de ensino oriundos de projetos de pesquisa e/ou de extensão / Total de projetos de ensino) x 100	Proen	2%	N/A	5%	7%	10%
	6.4. Percentual de projetos de extensão oriundos do ensino e/ou pesquisa	(Número de projetos de extensão oriundos de projetos de ensino e/ou de pesquisa / Total de projetos de extensão) x 100	Proex	5%	2,5%	10%	10%	10%
	6.5. Percentual de técnicos envolvidos em programas/projetos/ações	(Número de técnicos-administrativos envolvidos em programas e/ou projetos e/ou ações de pesquisa ou extensão / Total de técnicos-administrativos) x 100	Proex e PRPPI	3%	3%	3%	3%	3%

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	UNIDADE RESPONSÁVEL	META				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>7. Otimizar a gestão de recursos, maximizando a captação e melhorando a gestão do gasto</b>	7.1. Taxa de crescimento da captação de recursos	[ (Valor dos recursos captados – valor dos recursos captados no ano anterior) / Valor dos recursos captados no ano anterior] x 100 <b>Obs.:</b> Recurso captado: consideram-se TED's, convênios, instrumentos congêneres, recursos próprios, parcerias com empresas ou agências de fomentos, emendas parlamentares etc.	Proad	10%	10%	10%	10%	10%
	7.2. Índice de eficácia no planejamento orçamentário	(Indicador de equilíbrio + Indicador de execução + Indicador de autonomia + Indicador de efetividade) / 4  Indicador de equilíbrio: Despesa prevista / Dotação prevista Indicador de execução: Despesa empenhada / Dotação disponibilizada Indicador de autonomia: Dotação disponibilizada / Dotação prevista Indicador de efetividade: Despesa empenhada / Dotação prevista  Faixas: 0,9 a 1,1 = ótimo 0,8 a 1,2 = bom 0,7 a 1,3 = regular Abaixo de 0,7 ou acima de 1,3 = ruim	Proad	0,9 a 1,1	0,9 a 1,1	0,9 a 1,1	0,9 a 1,1	0,9 a 1,1
<b>8. Assegurar práticas de gestão sustentáveis e eficientes dos recursos socioeconômicos e ambientais</b>	8.1. Percentual de execução dos Planos de Ações de Sustentabilidade	(Número de ações executadas nos Planos de Ação de Sustentabilidade / número de ações planejadas nos Planos de Ação de Sustentabilidade) x 100 <b>Obs.:</b> Cada unidade do Ifal (Reitoria e Campi) possui um Plano de Ação de Sustentabilidade baseado nos eixos temáticos que constam no Plano de Gestão de Logística Sustentável/PLS, com vigência de 4 anos: materiais de consumo, energia elétrica, água e esgoto, gestão adequada dos resíduos gerados, qualidade de vida no ambiente de trabalho, licitações sustentáveis e deslocamento de pessoal	PRDI/ Comissão Sistêmica de Sustentabilidade	--	--	50%	70%	80%

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	UNIDADE RESPONSÁVEL	META				
				2019	2020	2021	2022	2023
<b>9. Consolidar a gestão de processos no Ifal</b>	9.1. Taxa de Processos Eletrônicos	(Número de processos eletrônicos criados / Total de processos criados) x 100	Proad	20%	70%	100%	100%	100%
<b>10. Estabelecer uma comunicação integrada e continuada</b>	10.1. Grau de satisfação dos públicos estratégicos da Comunicação do Ifal	[ (Número de discentes que responderam à pesquisa com "satisfeito" ou "muito satisfeito" / Total de discentes que responderam à pesquisa) + (Número de docentes que responderam à pesquisa com "satisfeito" ou "muito satisfeito" / total de docentes que responderam à pesquisa) + (Número de TAES que responderam à pesquisa com "satisfeito" ou "muito satisfeito" / Total de TAES que responderam a pesquisa) / 3 ] x 100	DCE	N/A	70%	70%	70%	70%
<b>11. Implantar a política de qualidade de vida no trabalho, visando o desenvolvimento pessoal e a melhoria das condições laborais dos servidores</b>	11.1. Percentual de servidores afastados por motivo de saúde	(Número de servidores afastados por motivo de saúde / Número de servidores do Ifal) x 100 <b>Obs.:</b> Considera-se servidor RJU (efetivo) e CDT (temporário)	DGP	N/A	18%	19,5%	19%	19%
	11.2. Índice de satisfação do Clima Organizacional	Resultado da pesquisa de clima organizacional	DGP	N/A	60%	65%	70%	80%
<b>12. Disseminar a cultura do empreendedorismo e da inovação</b>	12.1. Número de empresas incubadas instituídas	Somatório das novas empresas incubadas instituídas no Ifal	PRPPI	N/A	1	1	1	1
	12.2. Número de empresas juniores instituídas	Somatório das novas empresas juniores instituídas	Proex	2	1	0	1	1
	12.3. Número de solicitações de propriedade intelectual	Somatório das solicitações de propriedade intelectual depositadas no INPI	PRPPI	30	5	20	20	20

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DO INDICADOR	UNIDADE RESPONSÁVEL	META				
				2019	2020	2021	2022	2023
13. Promover a formação continuada dos servidores	13.1 IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente)	$(5D+3M+2E+G / D+M+E+G)$ D = nº de professores com Doutorado M = nº de professores com Mestrado E = nº de professores com Especialização G = nº de professores com Graduação OBS: somente ativos permanentes  Interpretação do resultado: 5 = Doutorado 3 = Mestrado 2 = Especialização 1 = Graduação	DGP	--	--	3,39	3,41	3,43
	13.2 IQCTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)	$(5D+3M+2E+1G+0,75EM+0,5EF / D+M+G+EM+EF)$ D = nº de TAES com Doutorado M = nº de TAES com Mestrado E = nº de TAES com Especialização G = nº de TAES com Graduação EM = nº de TAES com Ensino Médio EF = nº de TAES com Ensino Fundamental OBS: somente ativos permanentes  Interpretação do resultado: 5 = Doutorado 3 = Mestrado 2 = Especialização 1 = Graduação 0,75 = Ensino Médio 0,5 = Ensino Fundamental	DGP	--	--	1,64	1,67	1,7
	13.3. Taxa de implementação do PDP	(Número de ações do PDP executadas / Número de ações planejadas no PDP) x 100	DGP	--	--	75%	80%	85%

# 9 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO Ifal





**Campus Piranhas**  
Fonte: Ifal

Um dos maiores desafios do gerenciamento por projetos reside em estabelecer um método para seleção, priorização, monitoramento e controle de projetos. Projetos podem ser iniciados por várias razões: necessidades de negócio, objetivos estratégicos, melhorias estratégicas, melhoria na infraestrutura interna, demanda de clientes, dentre muitas outras razões.

Cabe então o estabelecimento do conceito de projeto para o Ifal. Projeto pode ser definido como um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: responsabilidade de execução definida; objetivos determinados; abrangência (ou escopo) definida; prazo delimitado; recursos específicos; riscos identificados. Além disso, um projeto é caracterizado por criar algo novo, ou seja, único ou singular, que não havia sido feito antes da mesma maneira.

A definição das responsabilidades é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

Definir objetivos deve ser sempre esclarecedor para qualquer tipo de projeto. Na prática, porém, observa-se que estas definições, que deveriam orientar as ações a serem executadas no projeto, não são sempre claras o suficiente, seja por falta de foco ou por não serem realistas ou ainda por não considerarem os recursos disponíveis para concretizá-los. Os responsáveis devem ter este ponto sempre em mente, visando o correto entendimento dos envolvidos nas ações relacionadas a estes projetos.

O escopo (ou abrangência) do projeto refere-se ao somatório dos produtos e das metas contidos na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos e o alcance dessas metas. Deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto ou, ainda, pelas mudanças que pretende implementar. A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio do planejamento.

O prazo delimitado é uma característica básica e essencial do projeto. O fato de ele ter início e fim definidos facilita enormemente o seu planejamento, que deve ser realista.

Um projeto depende de recursos, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício. Os recursos não se restringem apenas aos financeiros. Na maioria das vezes, o fator decisivo são os recursos humanos adequados.

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

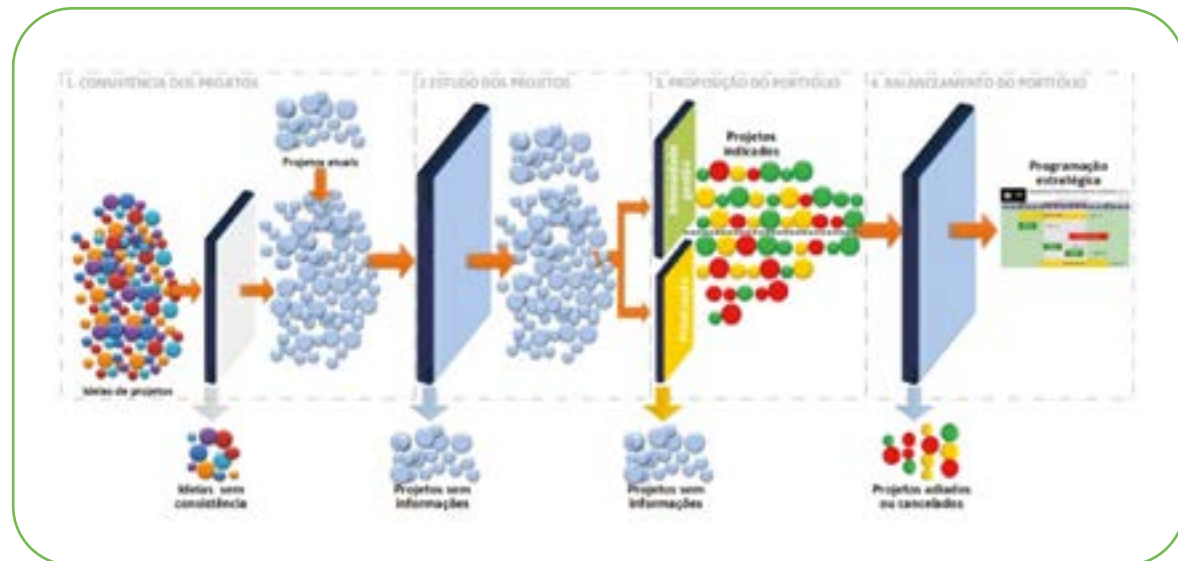
O modelo para gestão do portfólio de projetos se baseia em três processos básicos:

- **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, além de estudos de custo-benefício considerando os benefícios tangíveis e intangíveis e os custos diretos e indiretos aplicados à iniciativa;
- **Seleção estratégica:** corresponde à adequação dos projetos aos objetivos estratégicos organizacionais, ou seja, 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 se comprometerá simultaneamente. A seleção e a priorização de projetos devem ser feitas com base na disponibilidade de recursos humanos qualificados, intensidade de gestão de cada projeto e maximização do retorno em detrimento ao risco do portfólio.



O Modelo de Gestão do Portfólio de Projetos (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 a 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.



O Portfólio de Projetos do Ifal está composto pelos seguintes projetos:

TÍTULO DO PROJETO	ÁREA RESPONSÁVEL / GESTOR DO PROJETO	RESULTADOS ESPERADOS / OBJETIVO DO PROJETO
<b>Institucionalização da Educação à Distância</b>	Área Responsável: Proen Gestão do Projeto: Luiz Henrique Gouveia Lemos	<p><b>Resultado esperado:</b> Desenvolver ações com vistas a institucionalização da Educação à Distância no âmbito do Instituto Federal de Alagoas, para além das iniciativas fomentadas pelos programas.</p> <p><b>Objetivo do projeto:</b> Desenvolver um portfólio de ofertas de cursos com esforço institucional.</p>
<b>Plano de Ação da Educação de Jovens e Adultos (EJA)</b>	Área Responsável: Proen Gestão do Projeto: Patricia Borsato Satírio	<p><b>Resultados esperados:</b> Desenvolver ações para implementação de uma Política de Educação de Jovens e Adultos integrada à Qualificação Profissional no âmbito do Instituto Federal de Alagoas, bem como contribuir para o crescimento e fortalecimento das políticas municipais para a área, no sentido de cumprir o que estabelece a meta 10 do Plano Nacional de Educação, instituído pela Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014.</p> <p><b>Objetivos do projeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ofertar cursos de Educação de Jovens e Adultos (Ensino Fundamental) integrada a Qualificação Profissional, com 300 (trezentas) vagas para os estudantes jovens e adultos trabalhadores, distribuídos em 06 (seis) cursos, em escolas das Redes Municipais de Educação e nos Campi do Ifal, visando o crescimento, o fortalecimento e a verticalização das ofertas da EJA nos Municípios e na Rede Federal de Educação;</li> <li>· Mobilizar as Secretarias de Educação, dos municípios previstos no plano de ação, para a participação no Projeto de Desenvolvimento de ações para a Educação de Jovens e Adultos na perspectiva de fortalecer as ofertas existentes e fomentar outras ofertas, integradas a qualificação profissional dos trabalhadores;</li> <li>· Contribuir para o processo de formação continuada de 120 (cento e vinte) professores das redes municipais de educação que fazem parte do acordo de cooperação e do Ifal;</li> <li>· Incentivar e apoiar a elaboração de projetos de pesquisa e inovação sobre a experiência que será desenvolvida, bem como a publicação de produções científicas resultantes desses projetos e de relatos das experiências vivenciadas nas ofertas e no processo de formação continuada dos professores, buscando sistematizar e publicizar os resultados produzidos.</li> </ul>
<b>Promoção da Formação de Docentes em Serviço</b>	Área Responsável: Proen/DAE Gestão do Projeto: Elisabete Duarte	<p><b>Resultado esperado:</b> Formação em serviço de 40% dos docentes efetivos do Ifal.</p> <p><b>Objetivos do projeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Diagnosticar as necessidades de formação dos docentes, a partir das necessidades apontadas por eles;</li> <li>· Formar uma equipe de docentes formadores;</li> <li>· Estruturar três turmas de cursistas;</li> <li>· Realizar três momentos de formação em serviço para os docentes cursistas.</li> </ul>

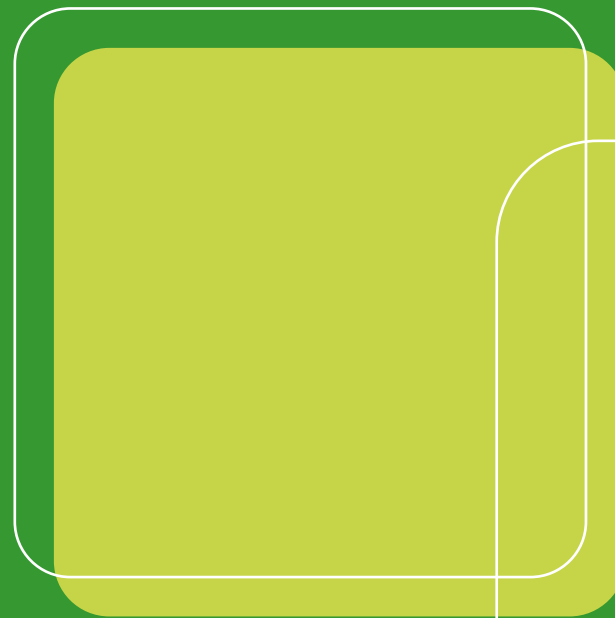
TÍTULO DO PROJETO	ÁREA RESPONSÁVEL / GESTOR DO PROJETO	RESULTADOS ESPERADOS / OBJETIVO DO PROJETO
<p><b>Plano de Qualificação Institucional</b></p>	<p>Área Responsável: PRPPI Gestão do Projeto: Eunice Palmeira da Silva</p>	<p><b>Resultado esperado:</b> Fornecer à Instituição um Plano de Qualificação para seus servidores, baseado na realidade organizacional, focando as ações de desenvolvimento relativas à qualificação nas áreas estratégicas para alavancar o desenvolvimento da mesma cumprindo, assim, o disposto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.</p> <p><b>Objetivos do projeto:</b> O Plano de Qualificação Institucional tem como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Caracterizar o Perfil Institucional quanto a qualificação acadêmica;</li> <li>· Obter o Diagnóstico de Qualificação de Pessoas;</li> <li>· Conceber um Plano Institucional de Capacitação e Qualificação;</li> <li>· Subsidiar a tomada de decisão de acordo com as reais necessidades institucionais e aprimorar os fazeres acadêmicos e administrativos;</li> <li>· Cumprir os normativos inerentes à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional (Lei 8112/1991; Decreto 9.991/2019; IN 201/2019 - ME, e demais normas correlatas).</li> </ul>
<p><b>Desburocratização dos Processos Institucionais</b></p>	<p>Área Responsável: Assessoria Executiva Gestão do Projeto: Wellington Spencer Peixoto</p>	<p><b>Resultado esperado:</b> Ofertar ao Ifal normativos atualizados, com fluxos simplificados e padronizados.</p> <p><b>Objetivos do projeto:</b> A desburocratização dos processos institucionais tem como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Identificar, atualizar, revisar e consolidar os normativos vigentes;</li> <li>· Criar normativos institucionais;</li> <li>· Adotar padronização para o estabelecimento de fluxos institucionais;</li> <li>· Estabelecer fluxos institucionais.</li> </ul>
<p><b>Programa de Desenvolvimento de Gestores</b></p>	<p>Área Responsável: DGP Gestão do Projeto: Adriana Nogueira</p>	<p><b>Resultado esperado:</b> Implantar a gestão do conhecimento e fortalecer os processos de gestão no Ifal de acordo com perfil de competências estabelecido na instituição.</p> <p><b>Objetivo do projeto:</b> Fortalecer a gestão do conhecimento e os processos de gestão no Ifal, por meio da definição do escopo e elaboração de módulos de formação do programa de desenvolvimento de gestores, a partir do perfil de competências estabelecido na instituição.</p>

TÍTULO DO PROJETO	ÁREA RESPONSÁVEL / GESTOR DO PROJETO	RESULTADOS ESPERADOS / OBJETIVO DO PROJETO
<b>Promoção de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho</b>	Área Responsável: DGP Gestão do Projeto: Adriana Nogueira	<p><b>Resultado esperado:</b> A partir do estabelecimento de ações sistemáticas relacionadas à Promoção de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), torna-se possível a produção de um ambiente organizacional em que exista a percepção de cuidado, segurança e acolhimento. Este contexto contribui de maneira efetiva para o engajamento, produtividade, sentimento de pertencimento e bem-estar das/os servidoras/es do Ifal.</p> <p><b>Objetivo do projeto:</b> Implantar um Programa de Promoção de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com o propósito de minimizar o adoecimento e não adaptação de servidoras/es ao seu contexto laboral. Com as ações previstas no projeto objetiva-se a compreensão do/a servidor/a de maneira mais ampla, em suas perspectivas pessoal e profissional, a fim de propor intervenções assertivas no que concernem a saúde, bem-estar e realização profissional.</p>
<b>Política de Comunicação Institucional</b>	Área Responsável: DCE Gestão do Projeto: Melissa Menezes	<p><b>Resultado esperado:</b> Implantação da Política de Comunicação Institucional no âmbito do Instituto Federal de Alagoas.</p> <p><b>Objetivo do projeto:</b> Estabelecer diretrizes, critérios e procedimentos relativos a uma política de publicação de conteúdo informativo, notícias, realização de eventos e boas práticas em mídias sociais em comunicação interna.</p>
<b>Adequação e modernização de infraestrutura</b>	Área Responsável: PRDI Gestão do Projeto: Edja Laurindo de Lima	<p><b>Resultados esperados:</b> Espera-se com o projeto a regularização dos Campi junto aos órgãos municipais, estaduais e federais competentes, de modo a atender a legislação vigente e normas técnicas, aliado a gestão da manutenção predial, inovação tecnológica e implementação de práticas sustentáveis. Dentre as iniciativas a serem desenvolvidas terão destaque as que implicam em risco à vida, a exemplo, a adequação de sistema de combate a incêndio e pânico e SPDA dos Campi. Espera-se também com o projeto a aquisição e/ou contratação de serviços tecnológicos que visem suprir o atendimento de recursos computacionais administrativos e acadêmicos.</p> <p><b>Objetivos do projeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Regularizar a documentação dos Campi: alvará de vistoria do Corpo de Bombeiros – AVCB; Licença de operação, e alvará de funcionamento;</li> <li>· Oferecer a infraestrutura mínima necessária para o funcionamento do Campus, com reformas / construções de refeitórios, laboratórios, bibliotecas e quadras poliesportivas;</li> <li>· Adequar / reparar os sistemas de combate a incêndio e pânico e proteção contra descargas atmosféricas – SPDA;</li> <li>· Adequar os Campi pré-existentes à norma técnica de acessibilidade NBR 9050/2020;</li> <li>· Adequar nos Campi pré-existentes a rede elétrica, telefonia e lógica;</li> <li>· Implantar a rede sem fio nos Campi;</li> <li>· Ampliar a capacidade de processamento e armazenamento computacional do Instituto;</li> <li>· Adequar a segurança da rede de computadores e proteção de dados de acordo com a legislação vigente;</li> <li>· Elaborar planos de manutenção predial dos Campi;</li> <li>· Promover práticas sustentáveis;</li> <li>· Apoio nas adequações físicas para criação de ambientes de pesquisa e inovação.</li> </ul>

TÍTULO DO PROJETO	ÁREA RESPONSÁVEL / GESTOR DO PROJETO	RESULTADOS ESPERADOS / OBJETIVO DO PROJETO
<p><b>Observatório do Mundo do Trabalho</b></p>	<p>Área Responsável: Proex Gestão do Projeto: Abel Coelho da Silva Neto</p>	<p><b>Resultados esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Aumento do número de vagas para estágio e promoção da empregabilidade das/os alunas/os do Ifal;</li> <li>· Ampliação e fortalecimento da rede de relacionamento com setores público e privado, comunidade ou arranjos/grupos sociais e culturais, com vistas ao intercâmbio de experiências e ao estabelecimento de ações formativas e de colaboração (PDI 2019-2023, objetivo estratégico 1);</li> <li>· Criação do banco de empresas conveniadas para ofertas de estágios;</li> <li>· Criação do banco de vagas para estágio;</li> <li>· Acompanhamento do mercado por meio de pesquisa regular visando a integração escola-empresa;</li> <li>· Regulamentação da Política de Acompanhamento de Egressos (PAE);</li> <li>· Criação de novas empresas juniores (PDI 2019-2023, objetivos estratégicos 1 e 12).</li> </ul> <p><b>Objetivo do projeto:</b> Promover o relacionamento entre o Ifal, o mundo do trabalho e os estudantes para dar visibilidade às oportunidades de estágio, visando a empregabilidade.</p>
<p><b>Implementação da oferta regular de Cursos FIC</b></p>	<p>Área Responsável: Proex Gestão do Projeto: Abel Coelho da Silva Neto</p>	<p><b>Resultados esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Regulamentação da oferta de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) no Ifal;</li> <li>· Implementação da oferta de Cursos FIC regulares em todos os Campi do Ifal, conforme Eixo e Subeixo Tecnológico dos Cursos Regulares ofertados em outros níveis de ensino;</li> <li>· Ampliação do número de vagas em cursos de extensão do Ifal;</li> <li>· Elevação do Índice de Verticalização de todos os Campi do Ifal;</li> <li>· Priorizar propostas que apresentem estreita vinculação com o ensino e a pesquisa desenvolvidos no Ifal (objetivo estratégico nº 06, iniciativa 13 dos indicadores e metas da extensão – PDI 2019-2023);</li> <li>· Ofertar cursos de formação inicial e de formação continuada, conforme as demandas existentes (objetivo estratégico nº 06, iniciativa 1 dos indicadores e metas da extensão – PDI 2019-2023).</li> </ul> <p><b>Objetivo do projeto:</b> Regulamentar e implementar a oferta regular de cursos de Formação Inicial e Continuada do Ifal e aumentar o Índice de Verticalização do Instituto na Plataforma Nilo Peçanha.</p>

TÍTULO DO PROJETO	ÁREA RESPONSÁVEL / GESTOR DO PROJETO	RESULTADOS ESPERADOS / OBJETIVO DO PROJETO
<p><b>Otimização do custeio dos contratos continuados</b></p>	<p>Área Responsável: Proad Gestão do Projeto: Heverton Lima de Andrade</p>	<p><b>Resultado esperado:</b> Espera-se que, com a finalização do projeto estratégico em tela, o Ifal obtenha sensível redução das despesas obrigatórias, ou seja, que haja a redução do montante do orçamento atualmente comprometido com os serviços já contratados. A previsão é de que, sendo os contratos continuados otimizados, haja a redução do orçamento empregado em seu custeio, o que permitirá o investimento de recursos em outras ações necessárias ao atingimento dos objetivos institucionais. O resultado do projeto é essencial para o Instituto em virtude do corte orçamentário previsto para o exercício seguinte.</p> <p><b>Objetivo do projeto:</b> O objetivo do projeto é revisar as demandas e rotinas estabelecidas nos contratos continuados, definindo um padrão contratual para as unidades do Ifal. Para tanto, buscar-se-á a padronização das demandas entre os campi e o estabelecimento de critérios para mensuração dessas demandas.</p>
<p><b>Consolidação da Expansão – Etapa 1</b></p>	<p>Área Responsável: PRDI Gestão do Projeto: Edja Laurindo de Lima</p>	<p><b>Resultado esperado:</b> Espera-se com o projeto a conclusão dos processos licitatórios relativos à execução de obras de construção, de todos os Campi que estão em funcionamento em sedes provisórias. Para os Campi que tiverem a obra entregue, espera-se consolidar o ensino, pesquisa e extensão, de modo que a nova estrutura física seja totalmente utilizada.</p> <p><b>Objetivos do projeto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Entregar sedes definitivas de Campi do Instituto Federal de Alagoas;</li> <li>· Iniciar obras de sedes definitivas de Campi do Instituto Federal de Alagoas;</li> <li>· Cumprir o cronograma físico financeiro de obras em andamento;</li> <li>· Concluir processos licitatórios de execução de obra com êxito.</li> </ul>

# 10 MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO





Campus Rio Largo - Projeto da nova sede  
Fonte: Ifal



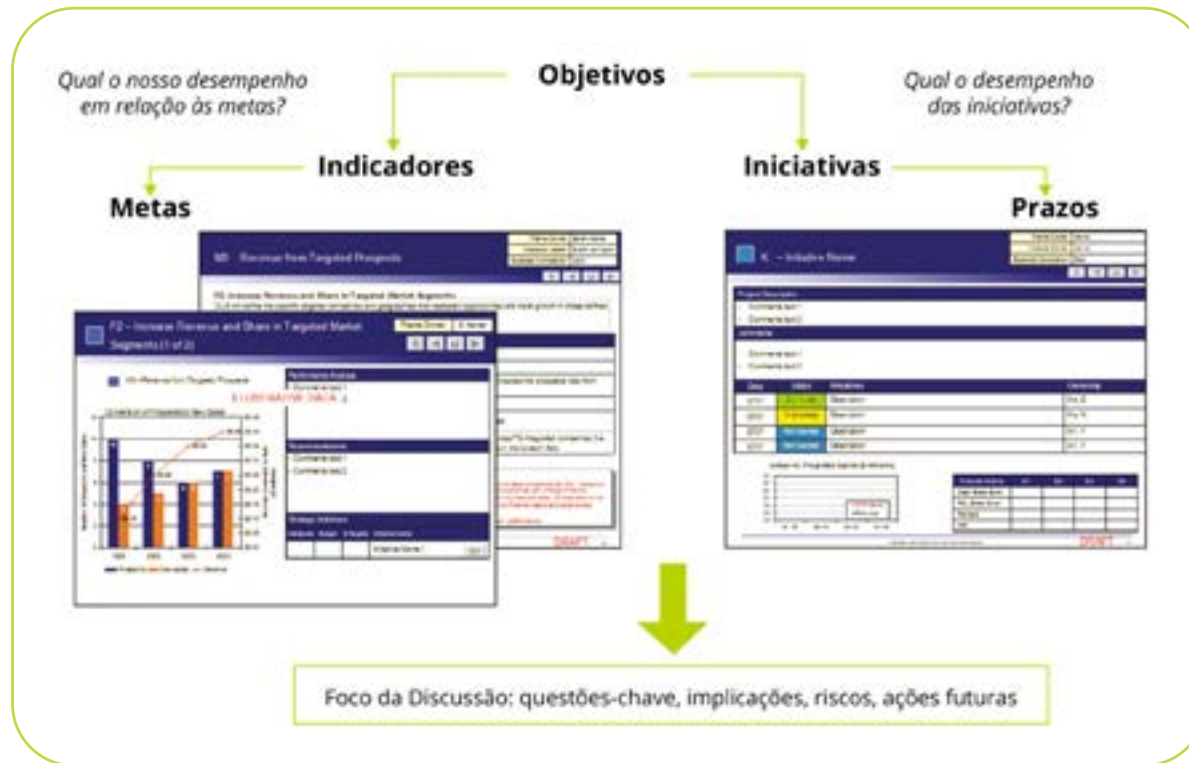
O monitoramento do Plano é essencial para que os dirigentes da organização tenham conhecimento sobre a forma como está evoluindo o processo e, assim, possam apreciar o resultado de sua ação para ajustá-la, sempre que necessário.

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

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

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

### Qual o nosso desempenho estratégico?



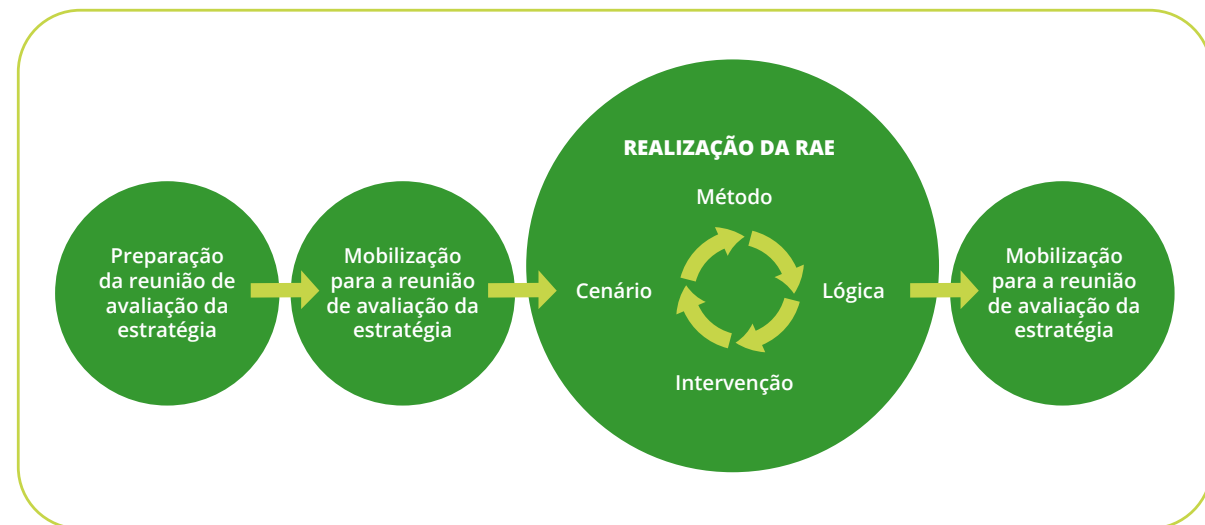
A seguir, apresentamos algumas recomendações para que o Ifal tenha bons resultados durante o processo de monitoramento e avaliação do plano estratégico.

## AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

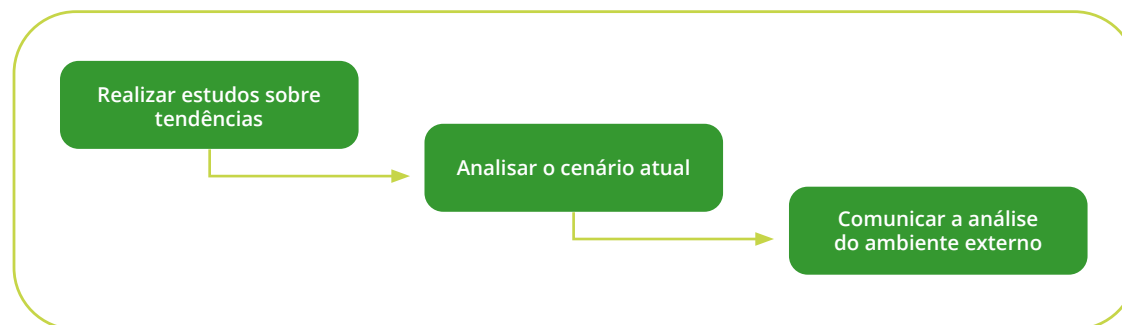
- Exercitar o pensamento estratégico por meio do BSC (“pôr a máquina para funcionar”);
- Introduzir a organização ao aprendizado contínuo: conhecer seu negócio, testar e reformular as hipóteses;
- Alinhar o entendimento sobre o BSC e a estratégia da organização;
- Tomar decisões estratégicas e definir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



## A PREPARAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

- **Conhecer o ambiente externo:** consiste em entender a realidade da organização e avaliar o contexto onde ela está inserida. Nesta avaliação de contexto, são recomendadas as seguintes verificações:
  - Realizar estudos sobre tendências: consiste em estudar as decisões tomadas para a execução da estratégia da organização e analisar quais são os possíveis resultados (sejam eles positivos ou negativos) a serem obtidos durante o período;
  - Avaliar o cenário atual: significa entender os principais fatos e decisões relacionadas à organização (sejam elas políticas ou técnicas), bem como presumir as possíveis repercussões para o presente e o futuro;
  - Comunicar a análise do ambiente: consiste em expor a análise realizada às lideranças da organização, subsidiando a todos com as informações sobre o ambiente em que a organização se insere.

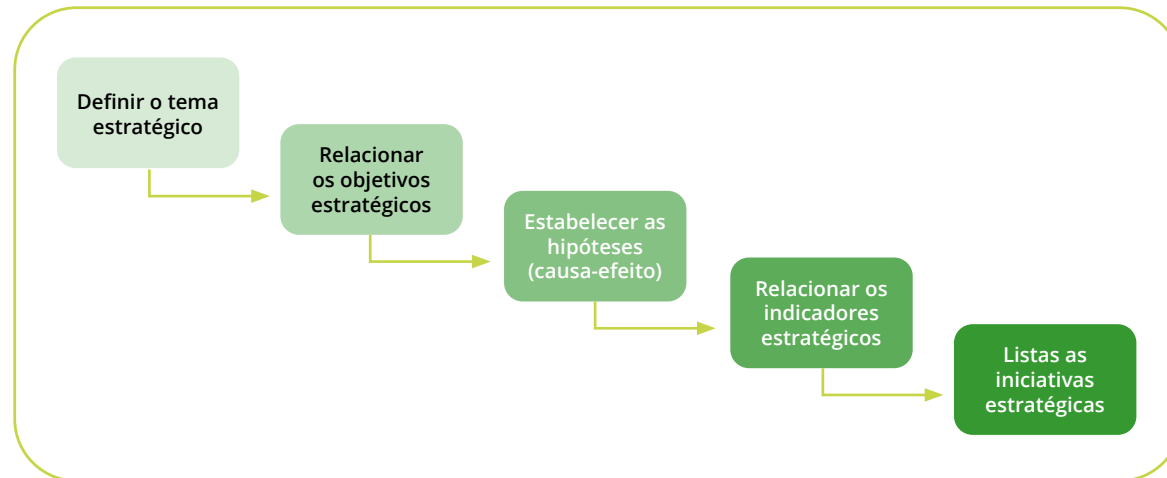


- **Monitorar os indicadores estratégicos:** consiste no conjunto das atividades de coletar os dados associados aos indicadores e projetos / programas estratégicos da organização, sistematizar e validar esses dados (garantindo sua veracidade e consistência) e consolidar o painel de gestão, que representa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



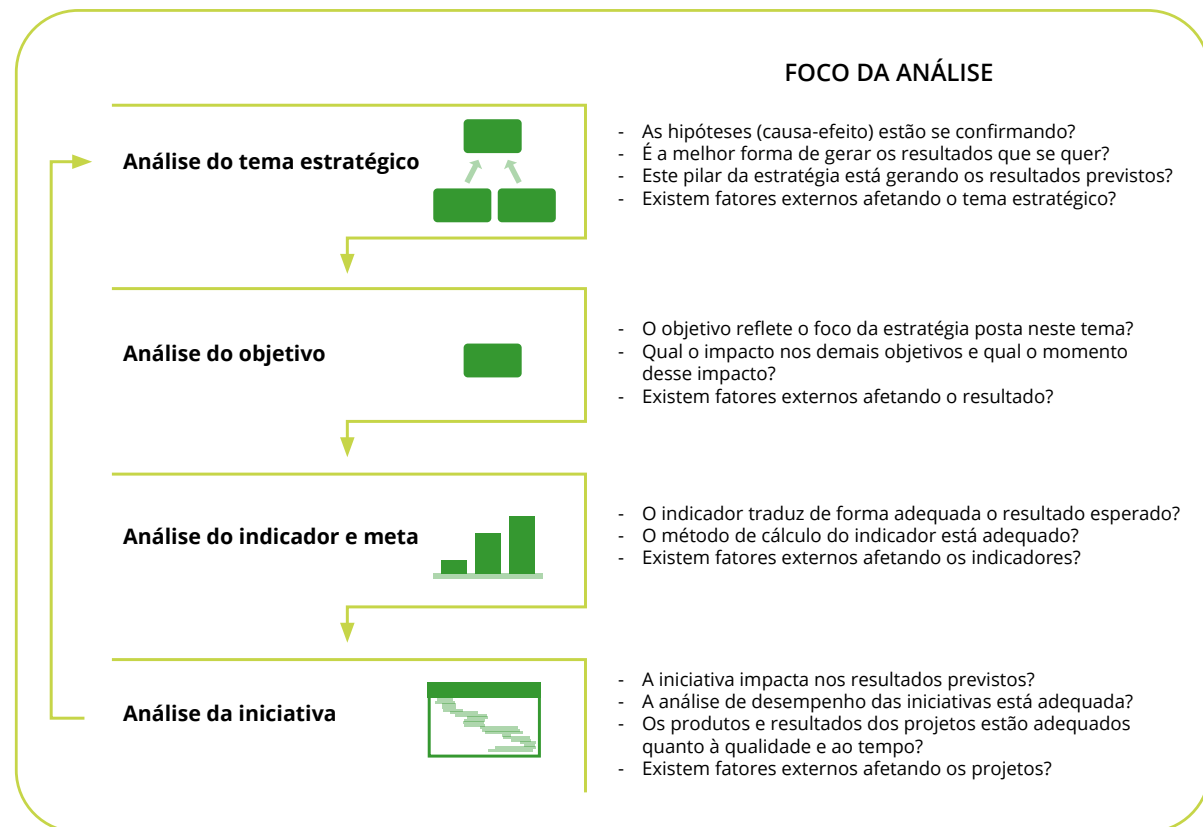
- **Estabelecer as trilhas estratégicas:** o trabalho de estabelecimento de trilhas estratégicas consiste no trabalho de analisar os cenários pelos quais a organização terá sua estratégia analisada durante a RAE. Neste momento busca-se estabelecer de forma clara uma linha de análise que permita a tomada de melhores decisões para a organização. Para isso, são atividades importantes:
  - Definir o tema estratégico: consiste em definir que temática ou assunto deverá ser analisado, para melhor entendimento das lideranças;
  - Relacionar os objetivos estratégicos: significa relacionar a temática definida aos objetivos estratégicos existentes no mapa da organização;
  - Determinar hipóteses (causa-efeito): consiste em estabelecer hipóteses de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, para que a temática associada possa ser analisada;

- Relacionar os indicadores estratégicos: significa separar e avaliar os indicadores associados aos objetivos estratégicos e à temática selecionada para análise;
- Listar as iniciativas estratégicas: consiste em listar os projetos / programas que impactam os objetivos estratégicos e a temática, para avaliação de seus resultados no período considerado.



- **Realizar pré-análise estratégica:** a pré-análise estratégica consiste em, com base no estabelecido na análise do cenário externo e nas trilhas estratégicas estabelecidas, definir a forma pela qual a instituição foi e será impactada, para que a tomada de decisões pelas lideranças seja facilitada, gerando melhores resultados para a estratégia executada. A pré-análise estratégica contempla as seguintes atividades:
  - Análise do tema estratégico: consiste em verificar se as hipóteses definidas estão se confirmando de acordo com o previsto inicialmente. Além disso, também deve ser avaliado se esta é a melhor forma de se gerar o resultado esperado pela estratégia da organização e se toda essa análise está gerando os resultados previstos. Por fim, deve ser avaliado também se existem fatores externos que possam afetar (positiva ou negativamente) o tema estratégico selecionado;
  - Análise do objetivo: significa verificar se o objetivo reflete o foco da estratégia da organização quanto ao tema estratégico, além do seu impacto junto aos demais objetivos;

- Análise do indicador e meta: significa validar se os indicadores estabelecidos traduzem o que se espera do resultado, se o método de cálculo está adequado e se existem fatores externos afetando o desempenho deles. Neste momento também, é avaliado se houve ou não coleta do indicador, bem como está seu desempenho perante a meta estabelecida;
- Análise da iniciativa: consiste em validar se a iniciativa tem impacto nos resultados previstos para o tema estratégico, se a forma como está se realizando a sua análise de desempenho está adequada, se os produtos e resultados associados estão adequados quanto a qualidade e ao tempo, bem como a incidência de fatores externos no desempenho dela.



## A MOBILIZAÇÃO PARA AS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

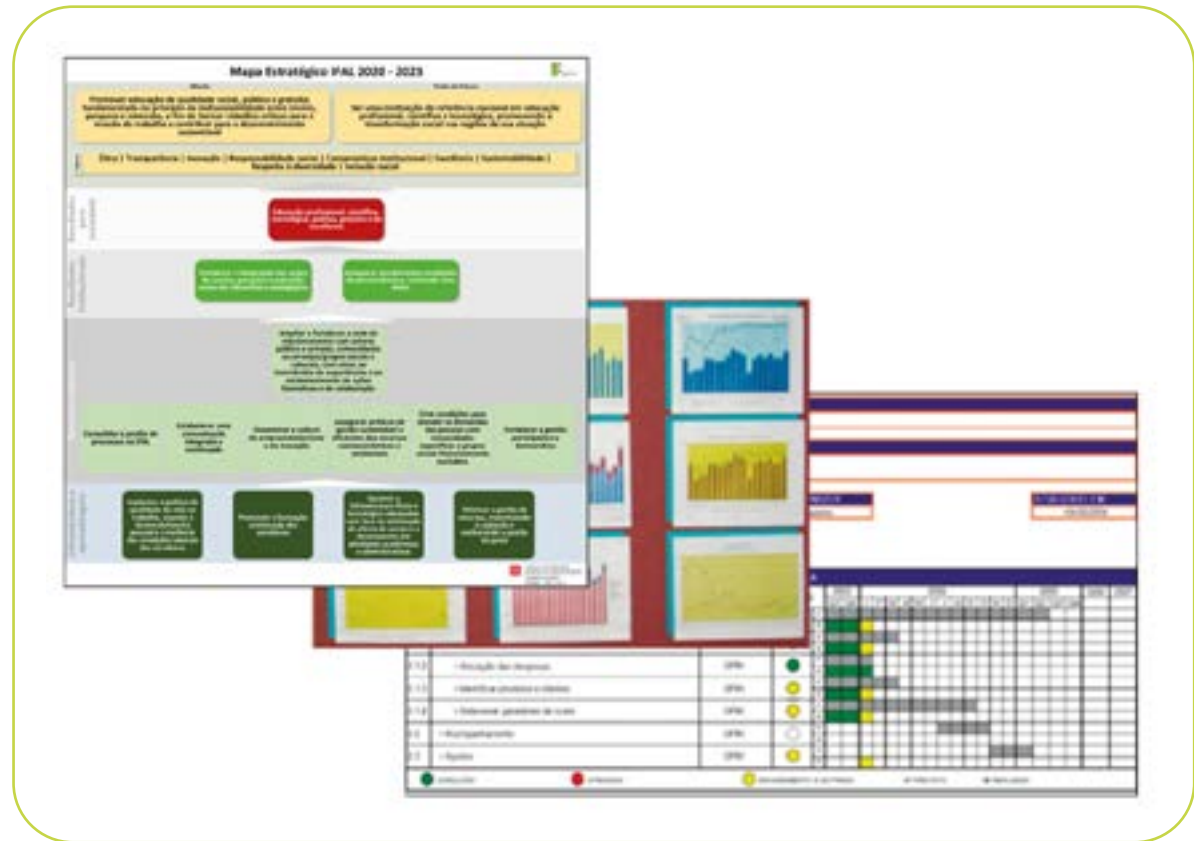
- Treinamento prévio das lideranças para a efetiva condução da reunião;
- Elaboração prévia e distribuição da pauta da pré-análise aos participantes, para que já cheguem embasados à reunião;
- Investimento na preparação, alocando tempo antes da reunião, de forma a torná-la mais produtiva;
- Indicação de um facilitador, que cuida do processo e garante a plena realização de cada etapa;
- Existência de informações disponíveis e confiáveis, embasando as análises;
- Foco na estratégia, tendo cuidado para que a discussão não seja conduzida para assuntos estritamente operacionais;
- Manutenção de postura colaborativa, buscando identificar soluções para os problemas e não apenas 'culpados';
- Formalização das pendências, com elaboração de ata, de forma a garantir que as decisões e os respectivos responsáveis sejam documentados;
- Direcionamento para a continuidade e evolução, garantindo que cada reunião represente um avanço no aprendizado estratégico.

## A REALIZAÇÃO DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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



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



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

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA				
	LÓGICA (ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO)	MÉTODO (FORMA DE APURAÇÃO)	INTERVENÇÃO QUALIDADE DA AÇÃO	CENÁRIO EXTERNO (FATORES ATUAIS E TENDÊNCIAS)
<b>Tema estratégico</b>	As hipóteses (causa-efeito) estão se confirmando?	É a melhor forma de gerar resultados que se quer?	Este pilar da estratégia está gerando os resultados previstos?	Existem fatores externos afetando o tema estratégico?
<b>Objetivos estratégicos</b>	O objetivo reflete o foco da estratégia posto neste tema?	-	Qual o impacto nos demais objetivos e qual o <i>timing</i> ?	Existem fatores externos afetando o resultado?
<b>Indicadores</b>	O indicador traduz de forma adequada o resultado esperado?	O método de cálculo do indicador está adequado?	-	Existem fatores externos afetando os indicadores?
<b>Metas</b>	Os valores das metas estão alinhados aos resultados esperados?	Qual a projeção de resultado para os próximos períodos?	O que se pode fazer para alavancar a projeção das metas?	Existem fatores externos afetando as metas?

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

<b>TEMA ESTRATÉGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Novos temas estratégicos;</li> <li>· Realinhamento dos objetivos.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Novos objetivos;</li> <li>· Ajustes nos objetivos.</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Novos indicadores;</li> <li>· Correções nos indicadores.</li> </ul>
<b>METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Novas metas;</li> <li>· Ajustes de metas.</li> </ul>
<b>PROJETOS E ATIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nova carteira de projetos e atividades;</li> <li>· Correções de rumos nos projetos;</li> <li>· Soluções de problemas.</li> </ul>

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

## PONTOS CRÍTICOS DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

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

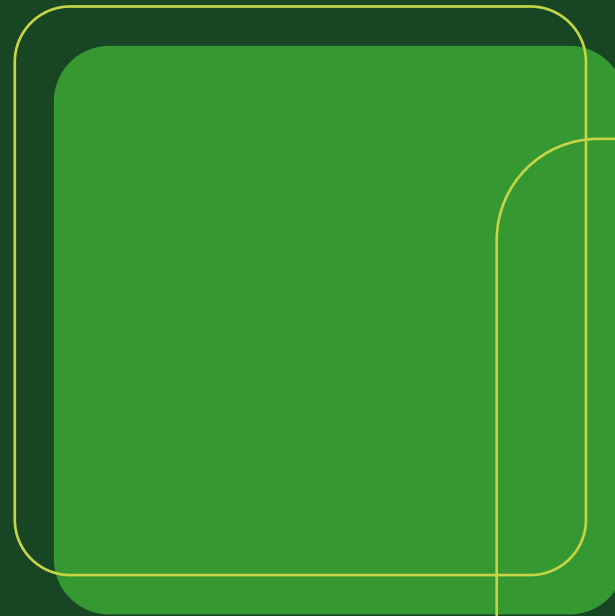
## FREQUÊNCIA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

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

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

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

# 11 GESTÃO DA ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA





**Campus Santana do Ipanema**  
Fonte: Ifsc

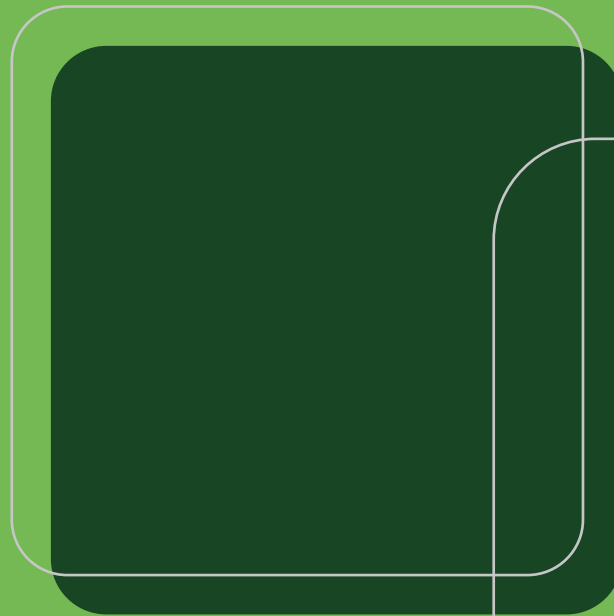
O Modelo de Gestão estabelece a forma pela qual serão tomadas as decisões sobre mudanças e atualizações do planejamento estratégico. O modelo inclui o processo de gestão estratégica e as instâncias e atores envolvidos. Sua implantação foi realizada em sintonia com a cultura e a estrutura da organização, considerando as impressões e as hipóteses acumuladas com a experiência da consultoria contratada na metodologia de gestão e no histórico de desenvolvimento institucional do Ifal. No Instituto, o Modelo de Gestão Estratégica foi validado durante o mês novembro de 2020.

A estrutura de governança do Ifal para a gestão da estratégia reúne um conjunto de instâncias representadas pela Reitoria, Conselho Superior, Colegiado Estratégico, Colégio de Dirigentes, Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRDI, Responsável pelo Projeto e Responsável pelo Indicador, distribuídas segundo o quadro a seguir:

ESTRUTURA	ATORES	ATIVIDADES	ESCOPO DA DECISÃO
Reitor	Reitor do Ifal	Convocar o Conselho Superior, o Colegiado Estratégico e o Colégio de Dirigentes	Define a pauta e encaminha as discussões e deliberações.
Conselho Superior	Conselheiros	Apreciar e aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI	Aprova o mapa estratégico, indicadores e metas institucionais. Aprova alterações no PDI.
Colegiado Estratégico	Reitor, Pró-reitores, Diretores Sistêmicos	Propor o Portfólio anual de projetos para o atingimento dos objetivos estratégicos do PDI. Define a estratégia de gestão.	Discute o planejamento e a gestão da estratégia e propõe ajustes nas estratégias afetas à sua área de competência. Tem autonomia sobre a decisão da estratégia. Elabora o Termo de Abertura dos Projetos, compondo os objetivos, as entregas, o cronograma e o mapa de riscos.
Colégio de Dirigentes	Reitor, Pró-reitores, Diretores Gerais de campi	Definir a atuação das áreas sistêmicas e dos campi na execução dos projetos.	Propõe ajustes nos projetos estratégicos. Define as responsabilidades das instâncias na execução dos projetos.
Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRDI	Pró-reitora / Diretoria de Planejamento Institucional - Equipe	Gerenciar o portfólio de projetos. Analisar o desempenho da estratégia. Elaborar instrumento para monitoramento dos projetos. Apresentar relatório às demais estruturas de governança.	Monitora a execução do portfólio de projetos, apresenta os resultados institucionais.
Responsável pelo Projeto	Servidor docente ou TAE	Gerenciar o projeto. Avaliar o desempenho nas entregas. Fornecer relatório trimestral. Adotar medidas mitigadoras na ocorrência dos riscos.	Executa o projeto de sua responsabilidade, garantindo escopo, objetivos, cronograma e entregas.
Responsável pelo Indicador	Servidor docente ou TAE	Monitorar o indicador estratégico. Mensurar o indicador. Elaborar análise do indicador.	Monitora e analisa o desempenho dos indicadores estratégicos. Apresenta relatório às instâncias de governança.



# 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS





Campus São Miguel dos Campos  
Fonte: Ifal

O Planejamento Estratégico do Ifal, representado sobretudo pela adoção da metodologia dos Projetos Estratégicos com suas entregas, prazos definidos e gestão de riscos associados, inaugura um novo tempo no Instituto.

Sai o foco nas iniciativas setorizadas e ganha corpo a idéia de ações robustas, permeando mais de um dos objetivos estratégicos. E, sobretudo, incorporando à prática sistêmica a noção de interseção entre as áreas.

Se o que se deseja é uma educação baseada na indissociabilidade acadêmica, decerto que a gestão da rotina administrativa, que envolve atores de distintas áreas acadêmicas, há de representar suporte fundamental para a compreensão desse princípio.

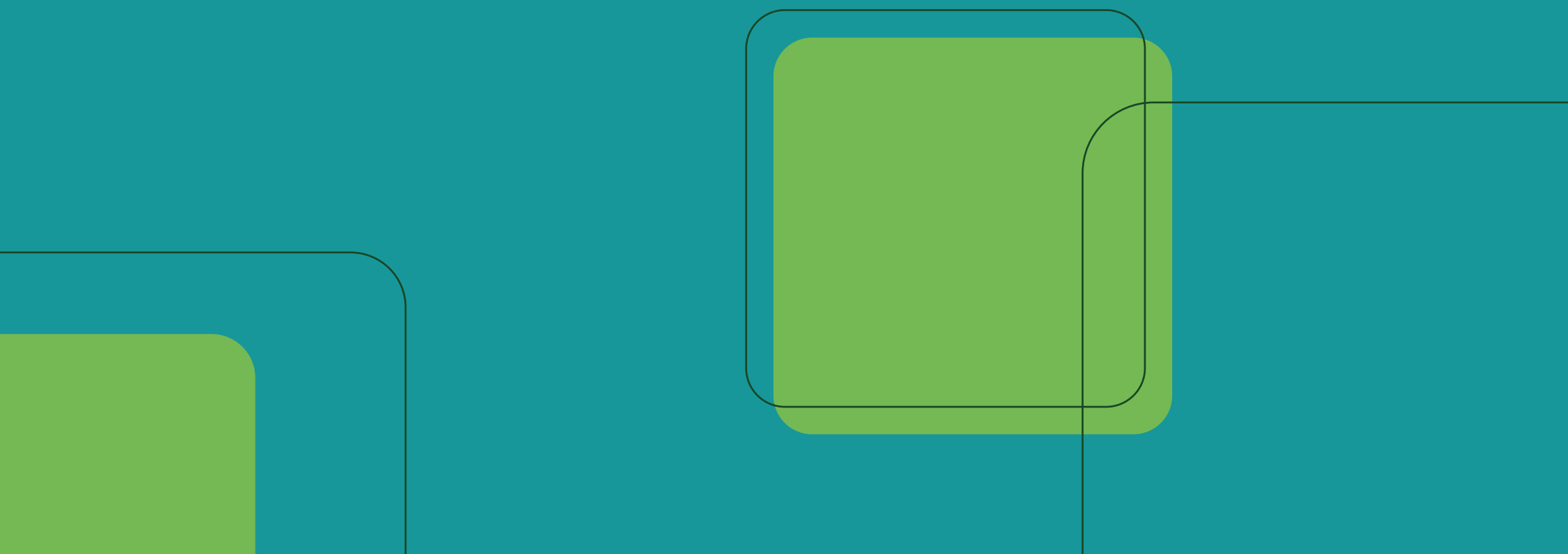
É tempo de produzir em conjunto, de trabalhar na obtenção dos objetivos institucionais mediante o conagraçamento das áreas.

Isso favorecerá uma prática de gestão moderna, com foco na satisfação dos objetivos estratégicos, na busca dos resultados, na perseguição da missão do instituto, proporcionando aos gestores mecanismos e estratégias para a oferta de uma educação pública de qualidade.



**Campus Satuba**  
Fonte: Ifal

# 13 BIBLIOGRAFIA





Campus Viçosa  
Fonte: Ifal

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

CARVALHO e RABECHINI JR. Construindo Competências para gerenciar projetos. Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CIDA/ACDI. Policy for Results Bases Management, mimeo, junho, 1995.

CLELAND, David L; IRELAND, Lewis R. Gerenciamento de Projetos. 2. ed. São Paulo: LTC, 2007. Título do original: Project Manager's Portable Handbook.

COHEN, Ernesto e Franco, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais. Vozes, Petrópolis/RJ, 1994.

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

GTZ. O Enfoque PCM/ZOPP da GTZ para o Gerenciamento de Projetos, mimeo, outubro, 1995.

HELDMAN, Kim. Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI. 2. ed. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título do original: PMP:Project Management Professional.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, Harold. Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - 8th ed. John Wiley & Sons, 2003.

MANSUR, Ricardo. Escritório Avançado de Projetos na prática: Plano de Negócio – uma máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro, Brasport, 2009.

MATUS, C. O Método PES. Roteiro de Análise Teórica. FUNDAP/ Fundación Altadir, mimeo, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Otavio; MELHADO, Silvio. O Papel do Projeto em Empreendimentos Públicos: Dificuldades e Possibilidades em relação à Qualidade. São Paulo: Editora USP, 2001.

OPM3 (PMI). 2003. Disponível em: < [http://www.12manage.com/methods\\_pmi\\_opm3\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_pmi_opm3_pt.html) >.

PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 51, V.1, p.81-123, jan-mar, 2000.

PFEIFFER, Peter. Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.

PMBOK. Project Management Institute. Um guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos. O PMBOK® Quarta Edição, 2008.

PRADO, Darci. MMGP - Um modelo brasileiro de maturidade em gerenciamento de Projetos. 2005. Disponível em: < <http://pontogp.wordpress.com/2006/05/06/mmgp>>.

SEBRAE. Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados - Versão 6. Brasília, 2009.

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

VARGAS, Ricardo. Análise de Valor Agregado. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

VERZUH, Eric. Gestão de Projetos - MBA Compacto – Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.



Oficina Presencial -  
Reitoria do Ifal  
Fonte: Ifal



Coordenação Geral:



Elaborado e Organizado por:



SCHOOL OF INTERNATIONAL  
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP  

---

STEINBEIS UNIVERSITY  
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Editorado e Diagramado por:

**ENTERDESIGN**



Reitoria  
Fonte: Ifal

