

Planejamento e Gestão Estratégica: compartilhando a experiência do IFSC compartiendo la experiencia del IFSC

Curso IGLU Brasil 2017 para Dirigentes Universitários INPEAU/UFSC



Prof. Andrei Zwetsch Cavalheiro
Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional
Instituto Federal de Santa Catarina

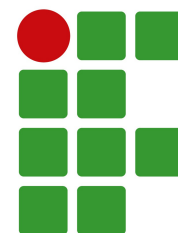


Florianópolis
23/08/2017

- Vá a www.menti.com:
- use o código 83 28 02 durante a atividade
- use o código 83 61 17 para avaliação da atividade ao final

video





**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Câmpus Florianópolis

IFSC en la línea del tiempo



1909 Escola de Aprendizes Artífices

1937 Liceu Industrial de Florianópolis

1942 Escola Industrial de Florianópolis



1962 Instalações da Av. Mauro Ramos

1968 Escola Técnica Federal de SC

1988 Unidade de São José

1994 Unidade de Jaraguá do Sul



2002 CEFET-SC

2006 Expansão I: mais 4 unidades



2008 Instituto Federal de Santa Catarina

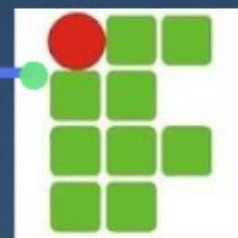
2009 Expansão II: mais 12 campi

2011 Expansão III: mais 2 campi

2014 Centro de Referência em Formação e EaD

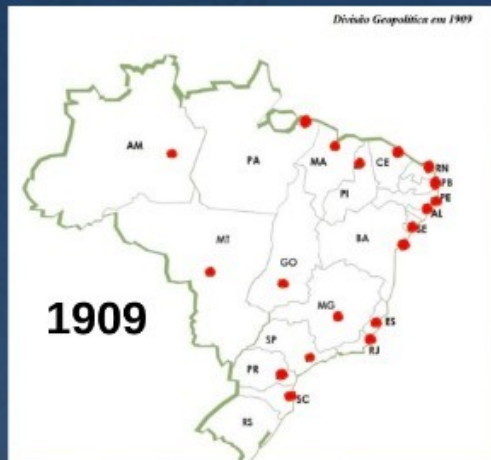
2015 Campus Avançado São Lourenço do Oeste

2016 107 anos de Educação Profissional para todo o estado de SC



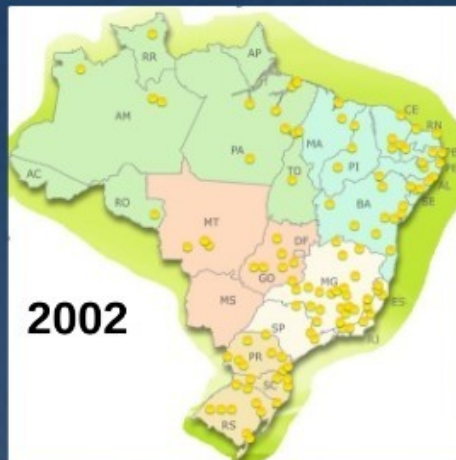
Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

- 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF)
- 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET)
- Colégio Pedro II
- 24 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades



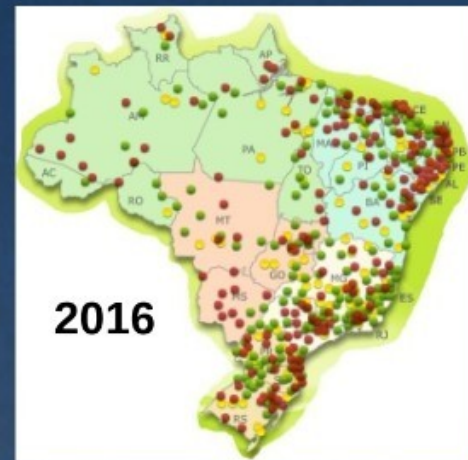
19

liceus de artes e ofícios



140

escolas técnicas,
agrotécnicas e CEFETs



602

câmpus dos Institutos Federais
e unidades dos CEFETs e
Colégio Pedro II



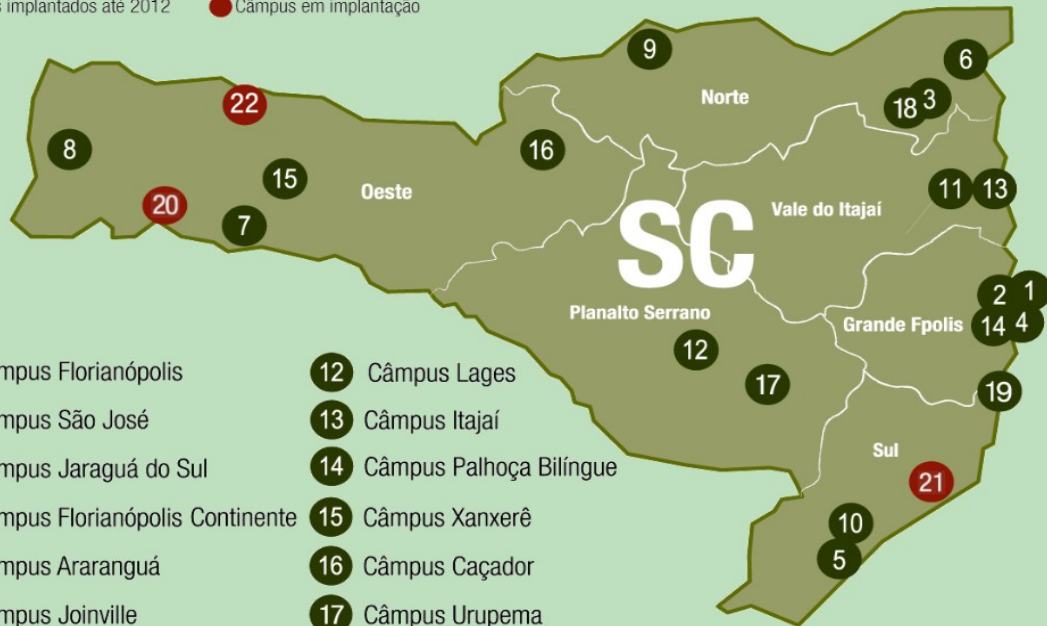
Objetivos e Finalidades conforme Lei 11.898/2008:

- **Verticalização da oferta: educação em todos os níveis e modalidades**
- **Excelência na oferta do ensino de ciências**
- **Capacitação dos docentes das redes públicas de ensino**
- **Articulação com demandas sociais**
- **Fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais**
- **Pesquisa aplicada e Extensão tecnológica**
- **Produção e transferência de tecnologias sociais**
- **Emancipação do cidadão**
- **50% das vagas: Ensino Técnico de Nível Médio**
- **10% das vagas: Proeja - Ensino Profissionalizante de Jovens e Adultos**

Abrangência: todas as mesorregiões de SC

● Câmpus implantados até 2012

● Câmpus em implantação



- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1 Câmpus Florianópolis | 12 Câmpus Lages |
| 2 Câmpus São José | 13 Câmpus Itajaí |
| 3 Câmpus Jaraguá do Sul | 14 Câmpus Palhoça Bilingue |
| 4 Câmpus Florianópolis Continente | 15 Câmpus Xanxerê |
| 5 Câmpus Araranguá | 16 Câmpus Caçador |
| 6 Câmpus Joinville | 17 Câmpus Urupema |
| 7 Câmpus Chapecó | 18 Câmpus Geraldo Werninghaus |
| 8 Câmpus São Miguel do Oeste | 19 Câmpus Garopaba |
| 9 Câmpus Canoinhas | 20 Câmpus São Carlos |
| 10 Câmpus Criciúma | 21 Câmpus Tubarão |
| 11 Câmpus Gaspar | 22 Câmpus Avançado São Lourenço do Oeste |

+ polos EaD em SC, RS, PR e SP



Câmpus Criciúma



Câmpus Avançado
São Lourenço do Oeste

O IFSC em 2016

35 mil

matrículas

Fonte: Anuário Estatístico do IFSC 2017 - ano base 2016

23

unidades

2470

servidores efetivos

Fonte: Relatório de Gestão 2016

699

cursos

**da Formação Inicial até
o Mestrado Profissional**

Fonte: Anuário Estatístico do IFSC 2017 - ano base 2016

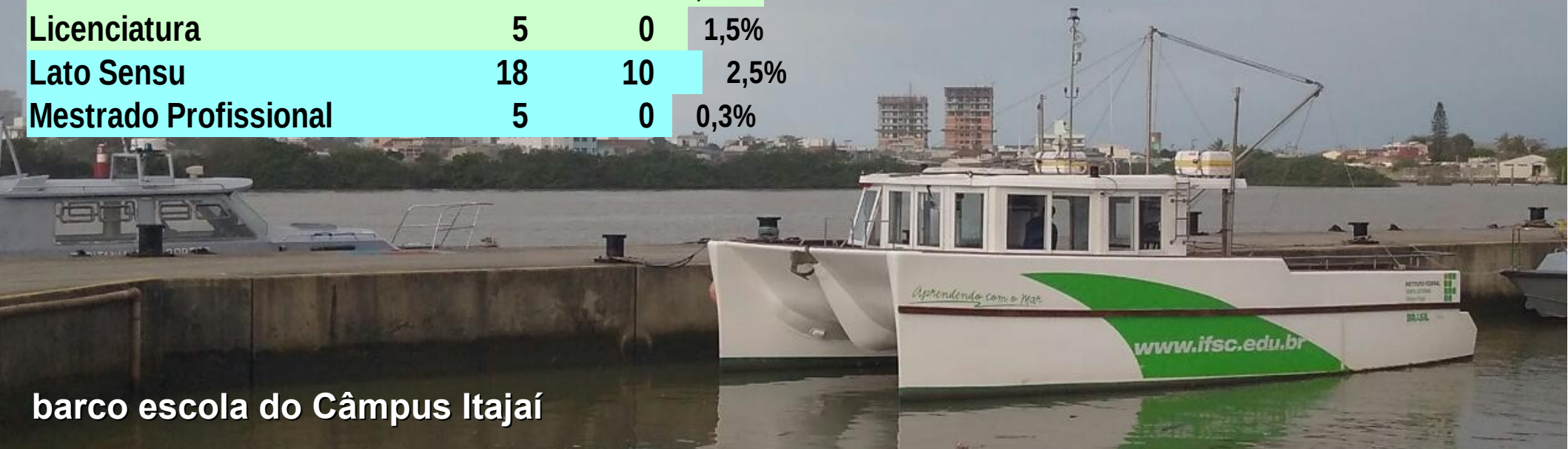
R\$ 456 mi.

orçamento

Fonte: Lei Orçamentária Anual 2016 - Volume V

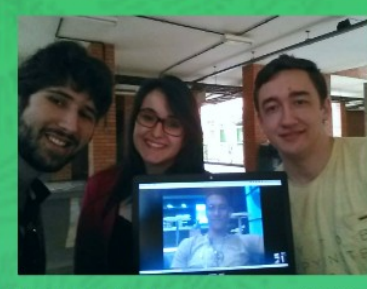
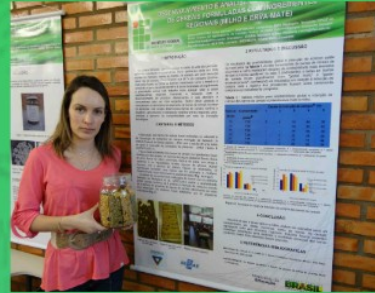
O IFSC em 2016

Tipo de Curso	Cursos		Matrículas
	Total	EaD	
Qualificação Profissional	473	48	37,5%
Técnico – nível médio	159	4	44,00%
Tecnologia	24	1	7,2%
Bacharelado	16	0	7,0%
Licenciatura	5	0	1,5%
Lato Sensu	18	10	2,5%
Mestrado Profissional	5	0	0,3%



barco escola do Câmpus Itajaí

Áreas de Atuação do IFSC



Introdução

Enquete preliminar: EXPECTATIVAS para hoje

- novos conhecimentos (6)
- bases do planejamento (1)
- metodologias de planejamento estratégico (4)
- aplicação da teoria na prática: como fazer ou executar (6)
- conhecer experiências de outras instituições (4)
- importância do planejamento e gestão estratégica (3)
- elaborar um planejamento estratégico na instituição (5)
- aplicação do planejamento estratégico em áreas específicas (3)

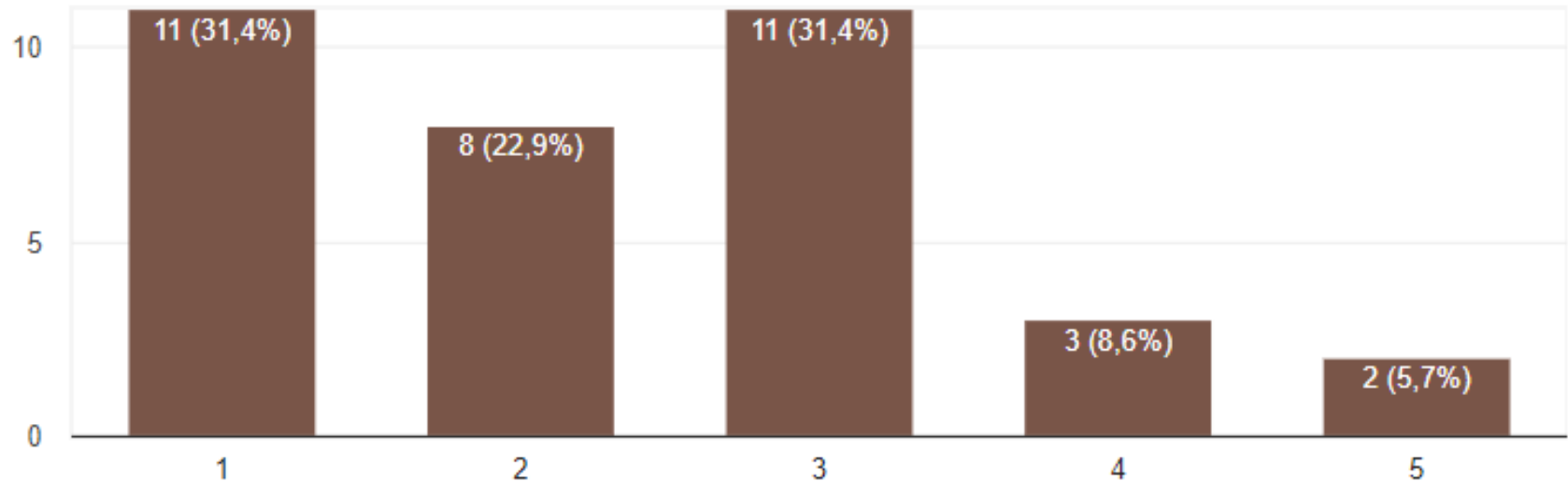
Enquete preliminar: Planejamento e Gestão Estratégica

Instituição	Respostas	Tem Plano Estratégico	Tem Gestão Estratégica	Orçamento alinhado ao Plano Estrat.
ACE/FGG	1			X
Claretiano	1			
CRUB	1			
IFSC	1	X	X	X
PUC-PR	4	X	X	X
PUC-RS	1	X		X
UDESC	1	X	X	
UFRN	1	X		
UNIFEBE	3	X	X	X
UNINGA	1			X
UniRV	1	X		X
Univates	2	X		X
Unoesc	1	X	X	X
UNSA	14	X	X	X
UTPL	2	X	X	X
Total	35	11/15	7/15	11/15

Enquete preliminar: conhecimento sobre BSC

Qual seu nível de conhecimento sobre Balanced Scorecard (BSC)

35 respostas



Enquete preliminar: como MELHORAR o Planejamento

- Tendo como referência planejamento estratégico, os **planos operacionais** poderiam ser **definidos mais especificamente** para alcançar os objetivos
- Ligando, **articulando a disponibilização de orçamentos** com todas as ações da Reitoria e dos centros de forma **unificada. Integrando os planos de gestão** da Administração central com os centros de ensino.
- Penso ser importante **relacionar ainda mais os planos de trabalho** (anuais) ao planejamento estratégico.
- Executamos o nosso **planejamento lincado ao PDI** e principalmente ao PPA.



- **Integração entre os níveis de planejamento**
- **Recursos alinhados ao planejamento estratégico**

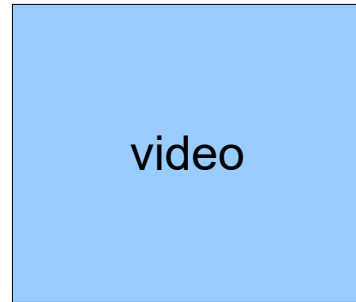
Enquete preliminar: como MELHORAR o Planejamento

- Planejamento pode ser melhorado com base em **indicadores** mais precisos e **baseada em objetivos** específicos;
- Falta definir as unidades de negócio para **atribuição de metas**;
- Tomando las necesidades de todas las áreas y teniendo **indicadores y responsables** del cumplimiento al objetivo buscado;
- Acredito que essas técnicas podem ser usadas para orientar de modo mais claro a **definição de metas** e **acompanhar o seu cumprimento** ao longo do tempo;
- **Lograr** los objetivos;
- Con un **trabajo conjunto** más cercano;
- Mayor **alineación y participación** de las areas;
- Objetividade e maior **sinergia** entre áreas;
- **Aplicando las técnicas modernas de planeamiento y el Balanced Scorecard**;

Sumário da Apresentação

- 1) Estratégia
- 2) Planejamento Estratégico
- 3) Balanced Scorecard
- 4) Planejamento Estratégico no IFSC
- 5) Planejamento Orçamentário no IFSC
- 6) Nossa visão sobre Gestão da Estratégia
- 7) Discussão e Conclusões

Estratégia



Estratégia

segundo o
dicionário
Houaiss

“a arte de aplicar com
eficácia os recursos de
que se dispõe ou de
explorar as condições
favoráveis de que
porventura se desfrute,
visando ao alcance de
determinados
objetivos”

Estratégia

- A definição de estratégia para Mintzberg e Quinn (1998, p. 20) é:
 - O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.
 - Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

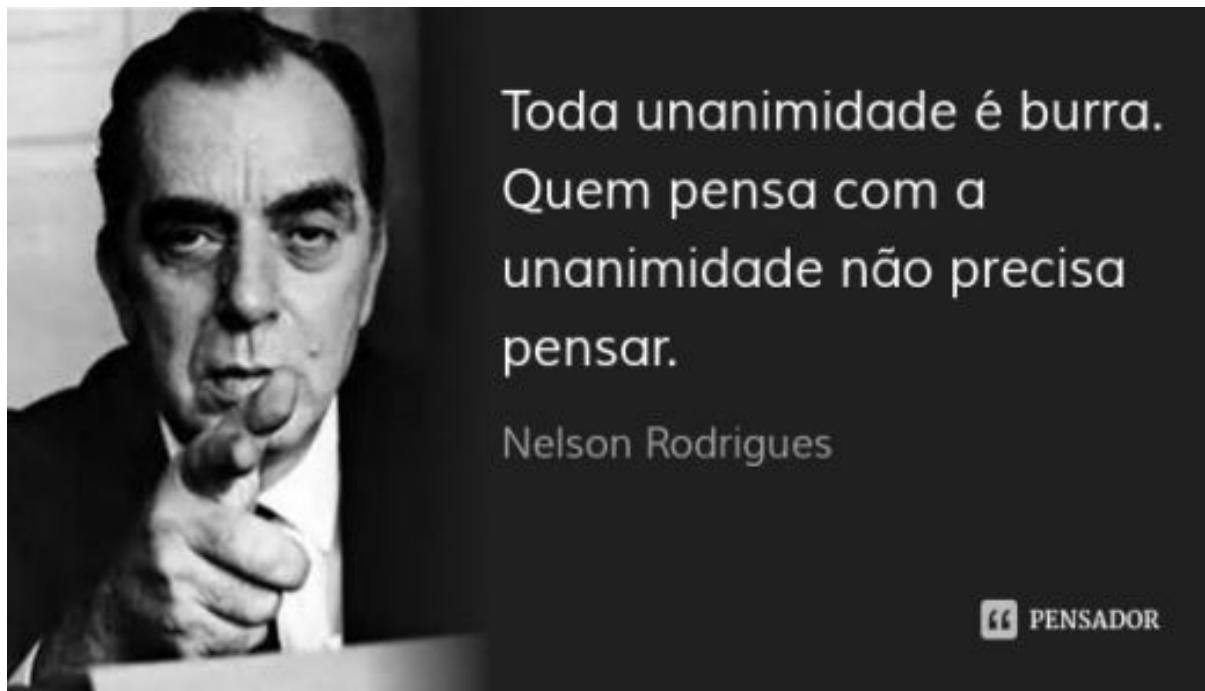
Os prós e contras da Estratégia

- Segundo Mintzberg *et. alli* (1998), a estratégia...
 - **...fixa a direção**
 - ...concentra o esforço
 - ...define a organização
 - ...favorece a coerência



Os prós e contras da Estratégia

- Segundo Mintzberg *et. alli* (1998), a estratégia...
 - ...fixa a direção
 - **...concentra o esforço**
 - ...define a organização
 - ...favorece a coerência



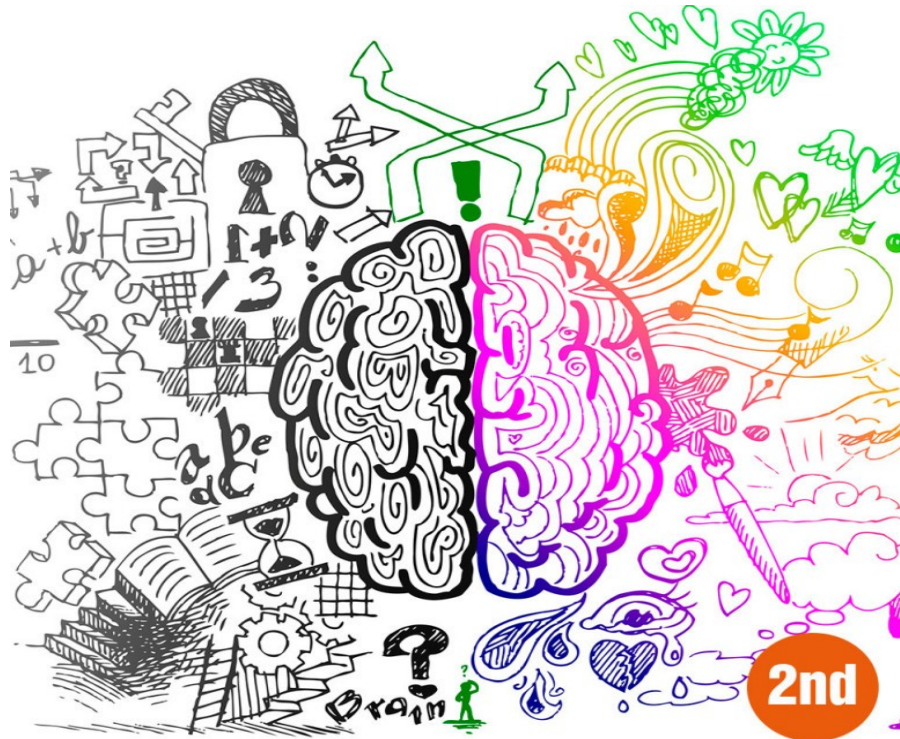
Os prós e contras da Estratégia

- Segundo Mintzberg *et. alli* (1998), a estratégia...
 - ...fixa a direção
 - ...concentra o esforço
 - **...define a organização**
 - ...favorece a coerência



Os prós e contras da Estratégia

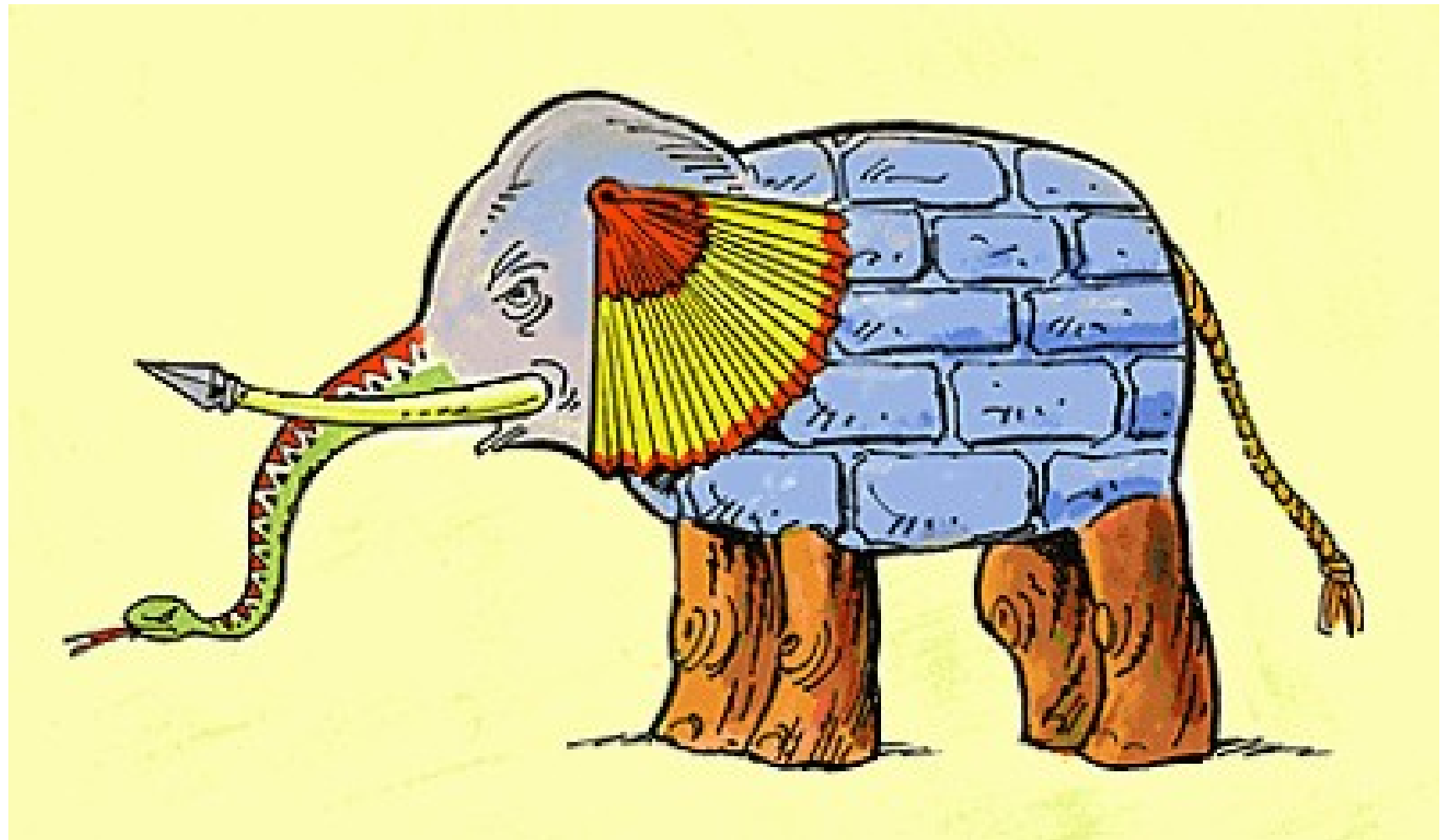
- Segundo Mintzberg *et. alli* (1998), a estratégia...
 - ...fixa a direção
 - ...concentra o esforço
 - ...define a organização
 - **...favorece a coerência**

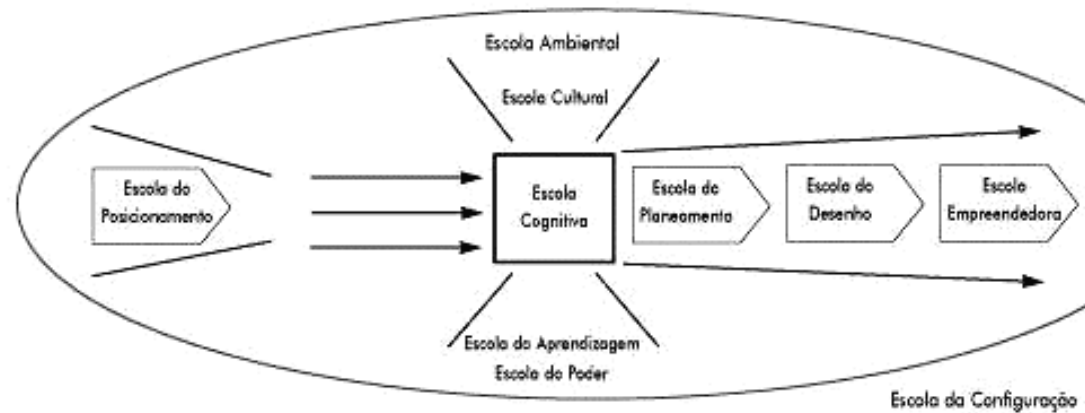
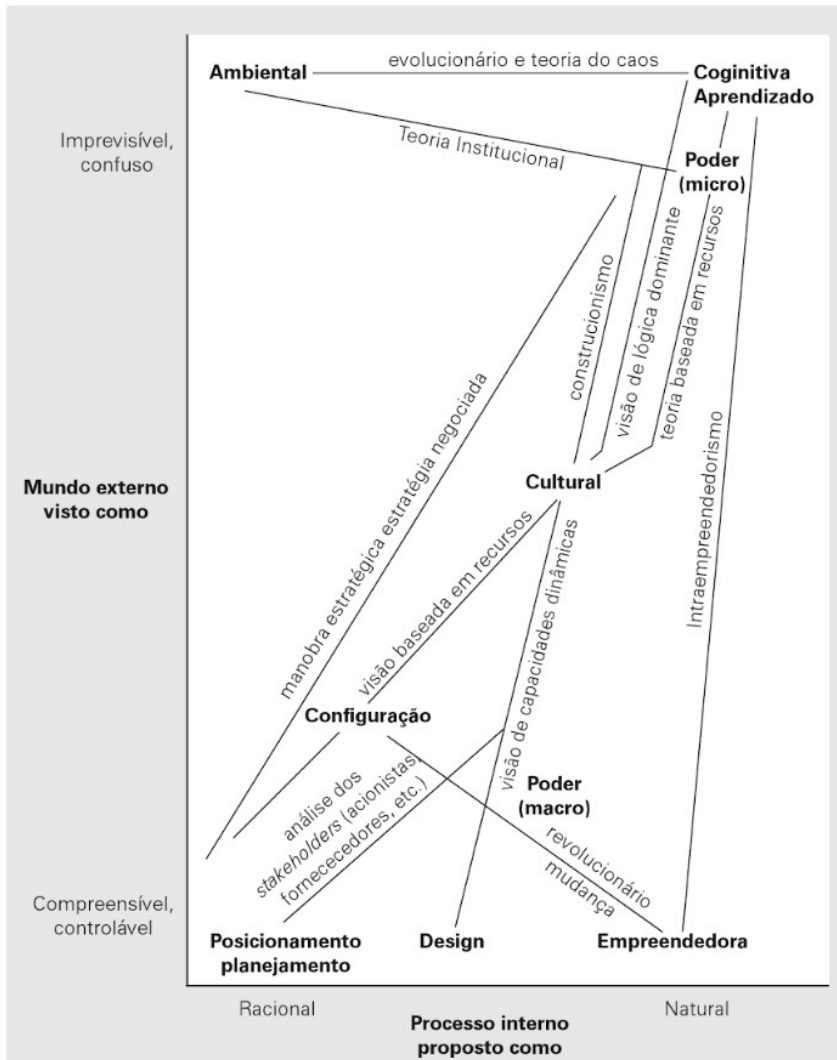


2nd

Mintzberg,
Ahlstrand e
Lampel (1998)







Planejamento

Níveis de Planejamento

ESTRATÉGICO

objetivos e iniciativas institucionais

LONGO
PRAZO
5 anos

TÁTICO

programas, projetos e ações das unidades organizacionais

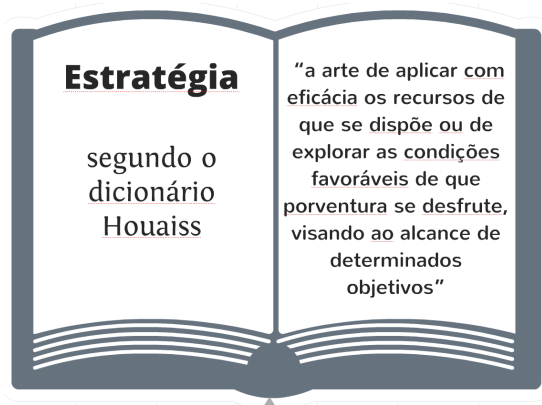
MÉDIO
PRAZO
0,5 -2 anos

OPERACIONAL

atividades e tarefas dos setores e servidores

CURTO
PRAZO
dias
semanas
meses

Os órgãos públicos
– e demais instituições
sem fins lucrativos –
precisam de
**Planejamento
Estratégico?**



O Planejamento na Gestão Pública

"aplicar com efetividade os
recursos de que se dispõe"

eficácia

eficiência

atender aos
interesses
públicos...

...com o melhor
uso possível do
dinheiro público



Instituições de
Educação
precisam de
Planejamento
Estratégico?

*Projecto
Político
Pedagógico
de las
Instituciones
de Educación
en Brasil*

PPP: exigido pela LDB

O artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96) diz: "Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua **proposta pedagógica**".

O Projeto Político Pedagógico nasceu após a Constituição de 1988, para dar **autonomia** às escolas na elaboração da própria **identidade**. Esse projeto é o **referencial** de qualquer instituição de ensino.

O marco do PPP é a LDB, que intensifica a elaboração e autonomia da construção de projetos diferenciados de acordo com as necessidades de cada instituição.

Monique Millet de Lima

Instituições de
Educação
precisam de
Planejamento
Estratégico?

*Plan de
Desarrollo
Institucional
de las
Instituciones
de Educación
Superior
en Brasil*

PDI: exigência legal

Lei nº 10.861/2004, que institui o SINAES, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

*Art. 3º A **avaliação** das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes **dimensões institucionais**, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:*

*I – a **missão** e o **plano de desenvolvimento institucional**;*

Decreto 5.773/2006, que dispõe sobre regulação, supervisão e avaliação de instituições e cursos de educação superior no sistema federal de ensino.

*Art. 15. O pedido de **credenciamento** deverá ser instruído com os seguintes documentos:*

II - da instituição de educação superior:

*b) **plano de desenvolvimento institucional**;*



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Processo de analisar uma organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas

figura baseada em ilustração presente no material do Planejamento Estratégico do IFPR



Os 4 momentos do PES

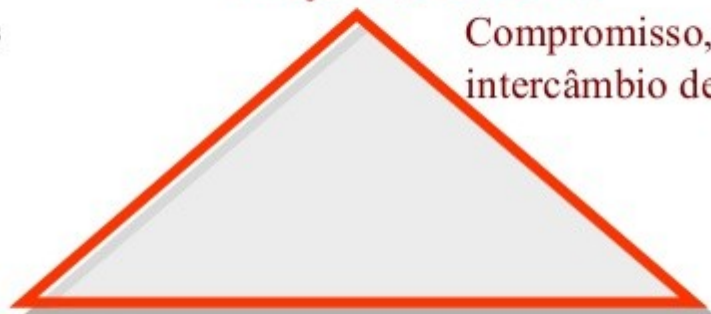


PES TRIÂNGULO DE GOVERNO (*)

Projeto de Governo

* Carlos Matus

Compromisso, implica em intercâmbio de problemas

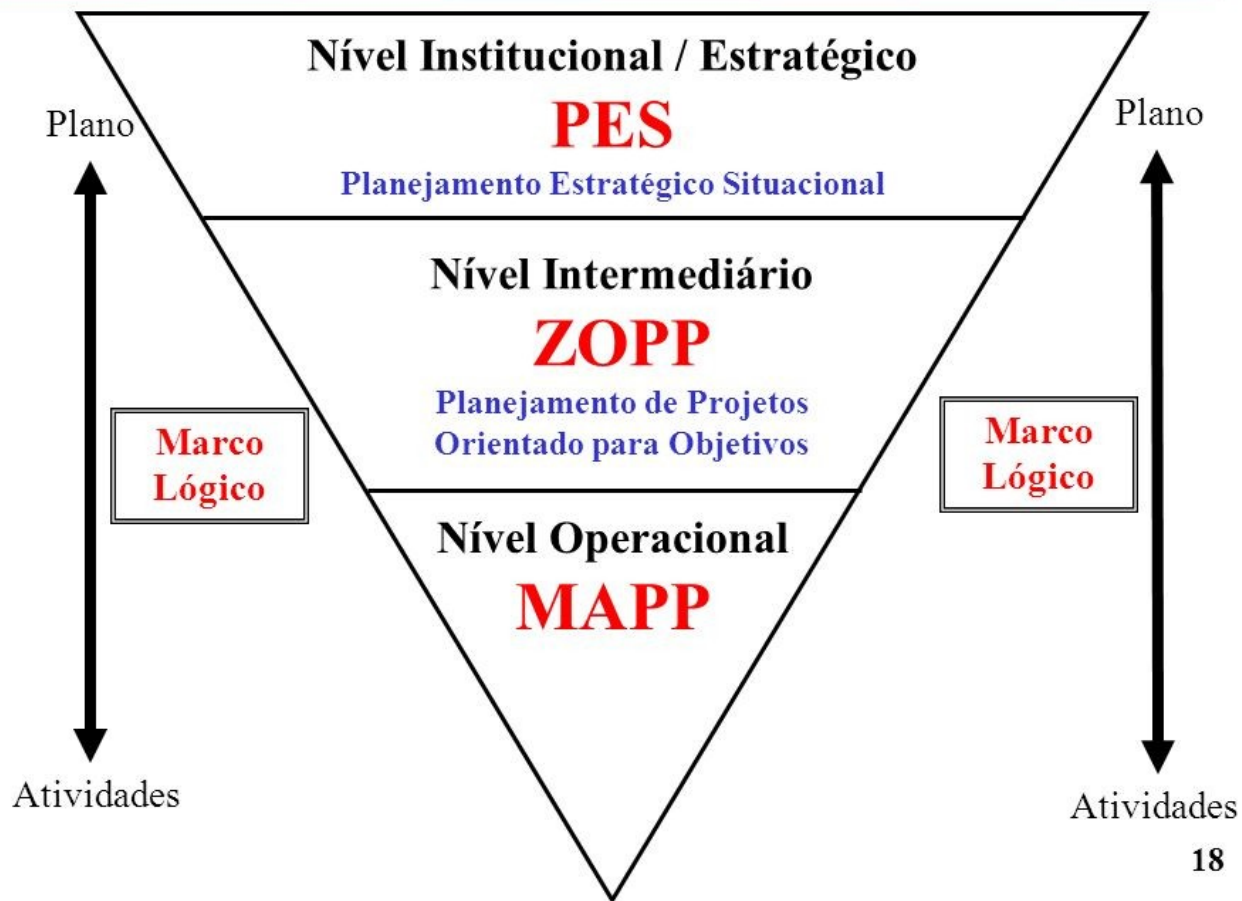


Governabilidade

Relação de peso entre variáveis que controlo e as que não controlo

Governança

Convergência de 3 variáveis: liderança, conhecimento e experiência



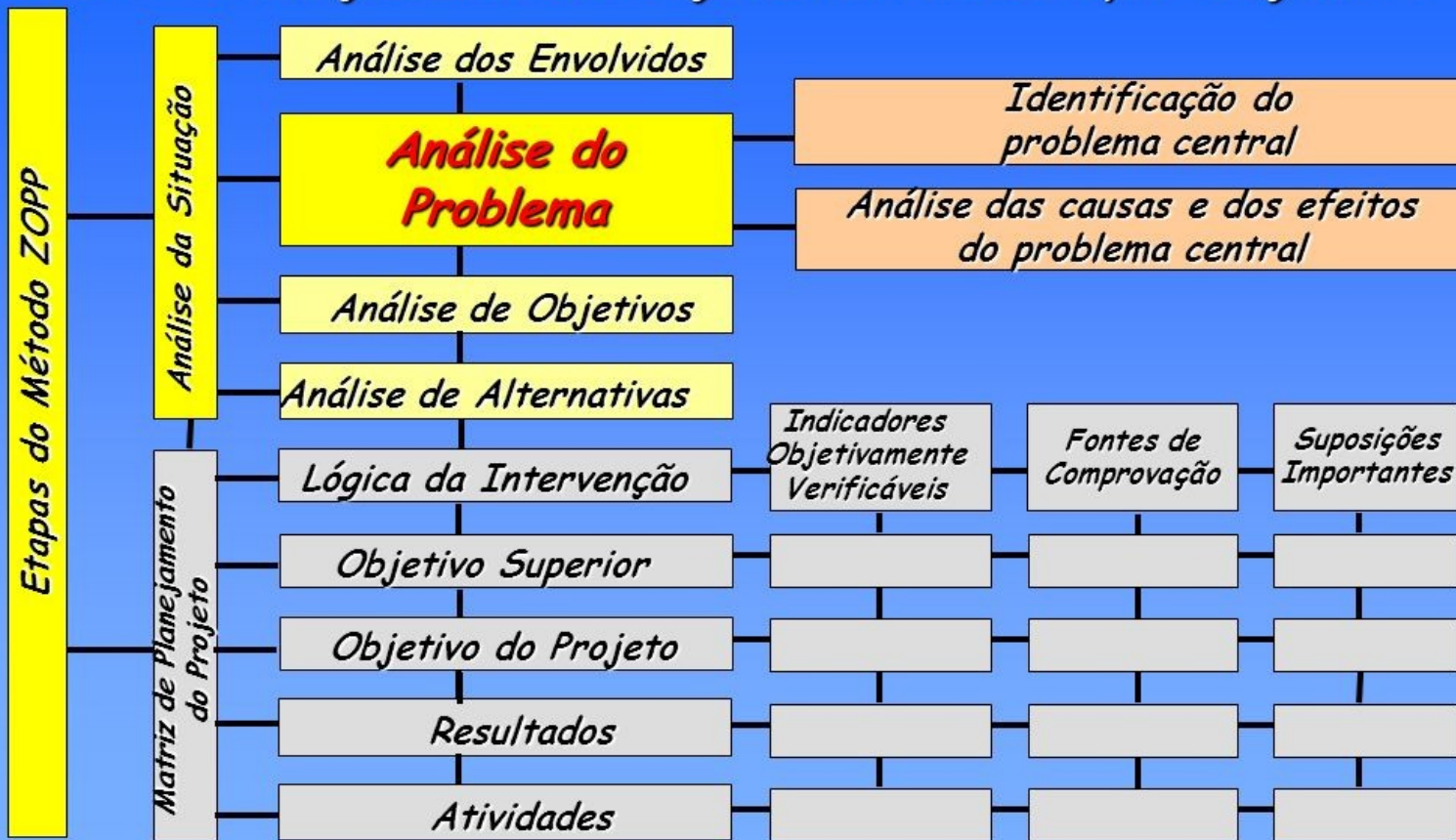
Pode ser desmembrado em níveis:

- 1º. Nível: **PES** (Planejamento Estratégico Situacional). Voltado para macro-organizações (Estado, Grande Prefeituras, Empresas);
- 2º. Nível: **ZOPP** (Projeto orientado por Objetivo) Voltado para Secretarias e pequena prefeituras);
- 3º. Nível: **MAPP** (Método Altadir de Planejamento Popular). Voltado para associações, partidos e comunidades.

ANÁLISIS COMPARATIVO

	PES	ZOPP	MAPP
Momento Explicativo	Flujograma situacional (análisis situacional por cada uno de los problemas detectados)	Diagnóstico participativo Árbol de problemas	Reconocimiento de situaciones incómodas Descripción de los problemas Árbol de problemas
Momento Normativo	Análisis de control o de gobernabilidad Plan de acción Plan de demandas y denuncias Planes de contingencia	Identificación de supuestos (factores externos)	Situación objetivo Identificación de nudos críticos Responsables y presupuesto
Momento Estratégico	Propuesta de dirección estratégica	Estructura de coordinación Grupos participativos de trabajo	Análisis de los diversos actores sociales Orden de las operaciones Análisis de vulnerabilidades del plan
Momento Táctico - operacional	Monitoreo con indicadores Ajuste periódico del plan	Tareas de control Adaptación del plan durante su implementación	Indicadores Petición y rendición de cuentas a los responsables

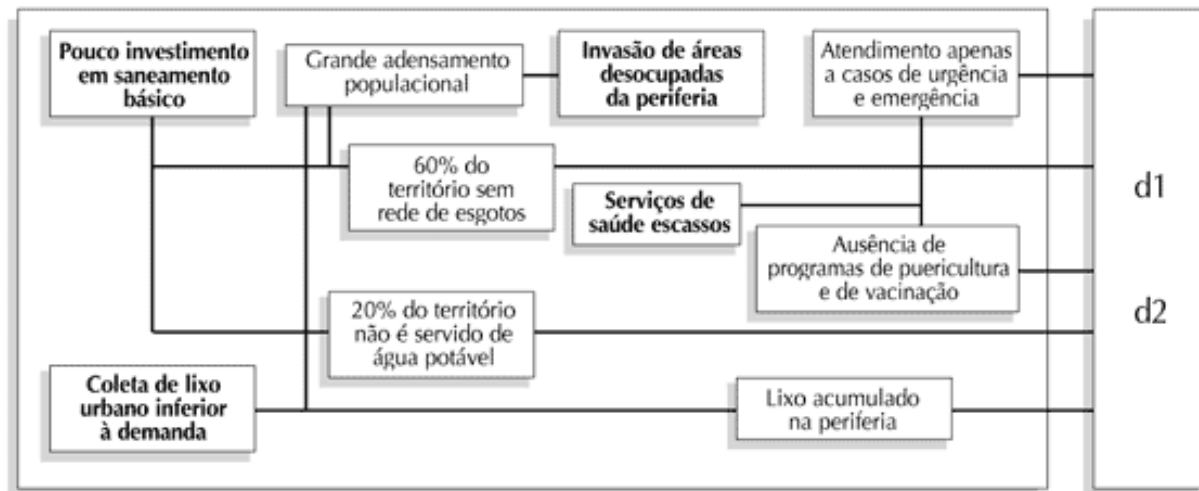
ZOPP - Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos



MAPP - Método Aldadir de Planificação Popular

Problema: ausência de medidas de prevenção contra doenças e de promoção à saúde para a população infantil do Distrito Norte

Ator: diretor de saúde do Distrito Norte

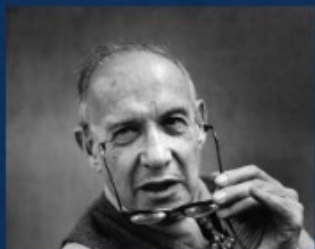


Ao construir o gráfico, deve-se colocar o nome do problema e identificar o ator que o declara. Recomenda-se que se inicie o processo da direita para a esquerda a partir da identificação dos descritores.

"AMARRE O SEU BARCO A UMA ESTRELA"



GEMERASCA, Maristela Pelicoli e GANDIN, Danilo.
Planejamento participativo na escola: o que é e
como se faz. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2004.



"A melhor maneira de **prever o futuro** é **construí-lo.**"

Peter Drucker

Graduado e doutor em direito, tido como o "homem que inventou a gestão"



"Planejamento está associado à ideia de **preparação e controle do futuro** a partir do presente, através da reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir".

Carlos Matus

Economista, ministro da economia no governo chileno de Allende

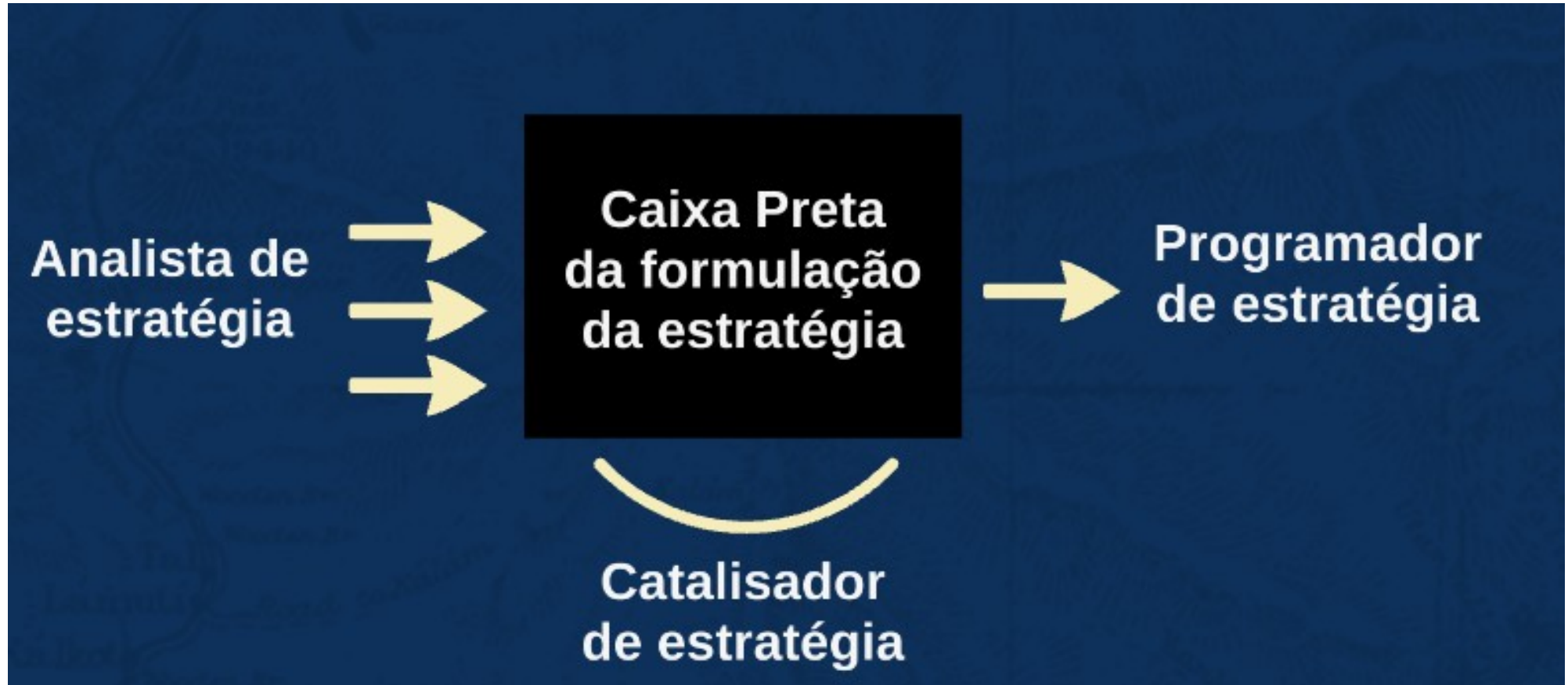


"O planejamento, como tarefa natural ao ser humano, é o processo de **divisar o futuro** e agir no presente para **construí-lo.**"

Danilo Gandin

Filósofo, licenciado em letras e mestre em educação

A Estratégia na Escola do Planejamento



Matriz SWOT

Ferramenta de formulação da estratégia, comumente usada como técnica de elaboração de diagnósticos

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

Matriz SWOT: exemplo

Variáveis Ambientais		Impacto na Visão do IFSC	Magnitude	Atuação da Instituição frente ao fator	Importância	Pontuação Ponderada
Fator nº	POTENCIALIDADES OU FORÇAS					
1	Infraestrutura	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50
2	Servidores	Alto	3	Insuficiente	0,25	0,75
3	Qualidade de Ensino	Alto	3	Excelente	1,00	3,00
Total						5,25

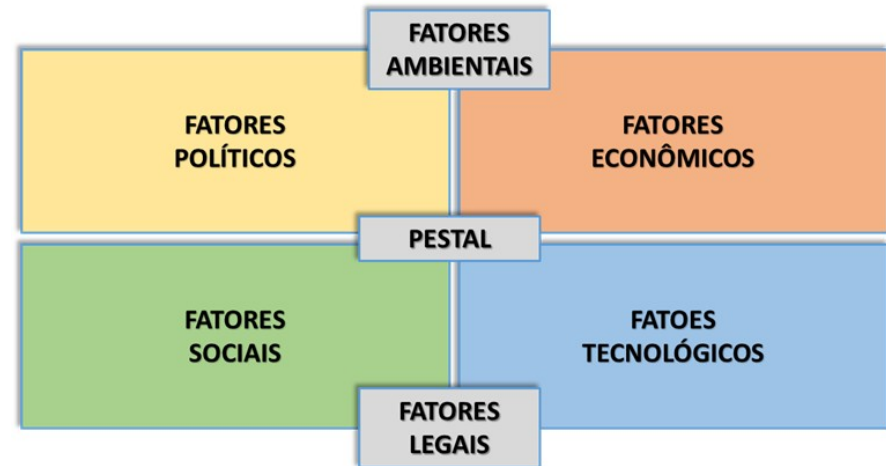
Fator nº	FRAQUEZAS					
1	Rotatividade no Câmpus/ Saída de Servidores	Médio	-2	Suficiente	0,50	-1,00
2	Divulgação e Publicidade	Médio	-2	Pleno	0,25	-0,50
3	Evasão Escolar	Médio	-2	Suficiente	0,50	-1,00
Total						-2,50

Matriz SWOT: exemplo

<p>Em cada célula, atribua um valor conforme importância ou intensidade do relacionamento entre os fatores ambientais externos e internos:</p> <p>0 – sem relação 1 – relação fraca ou indireta 2 – relação média 3 – relação forte</p>	Infraestrutura	Servidores	Qualidade de Ensino	Rotatividade no Câmpus/ Saída de Servidores	Divulgação e Publicidade	Evasão Escolar
Parcerias com setor produtivo	3	3	2	1	2	2
Cursos superiores e tecnicos publicos	3	3	3	3	3	2
0						
Transporte Coletivo	0	0	0	0	2	1
Saturação do Mercado de Trabalho para algumas áreas	1	1	2	0	0	2
0						

Análise PESTAL

- Análise de cenário segundo fatores:
 - **P**olíticos
 - **E**conômicos
 - **S**ociais
 - **T**ecnológicos
 - **A**mbientais
 - **L**egais



O Planejamento Estratégico pode ser participativo?

uma visão comum

"As características entre o planejamento estratégico e participativo são distintas, já que o **participativo** envolve a colaboração do Diretor, dos professores, alunos e funcionários da escola.

Por sua vez, o **estratégico** é concentrado em uma única pessoa, geralmente na figura do gestor."

Emanuelle Oliveira | Info Escola

uma contraposição



Níveis de Planejamento



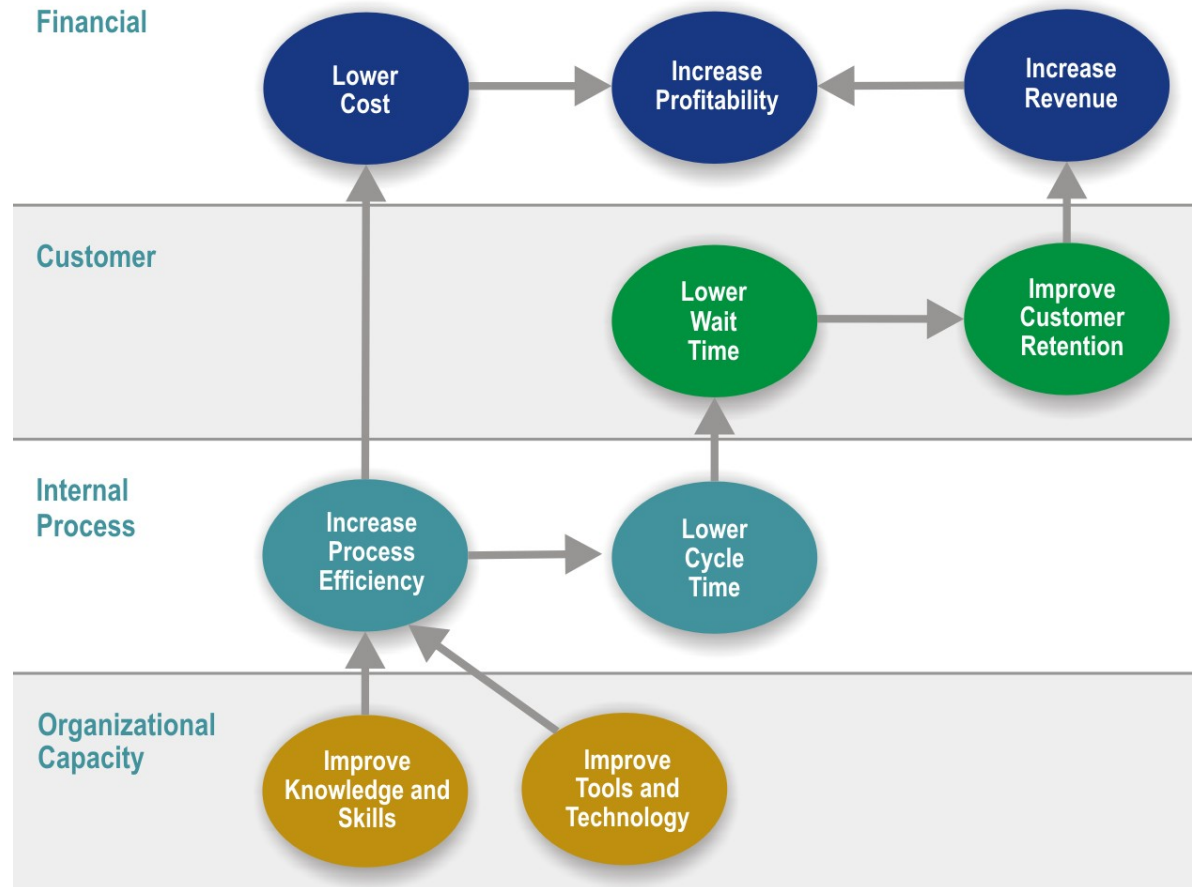


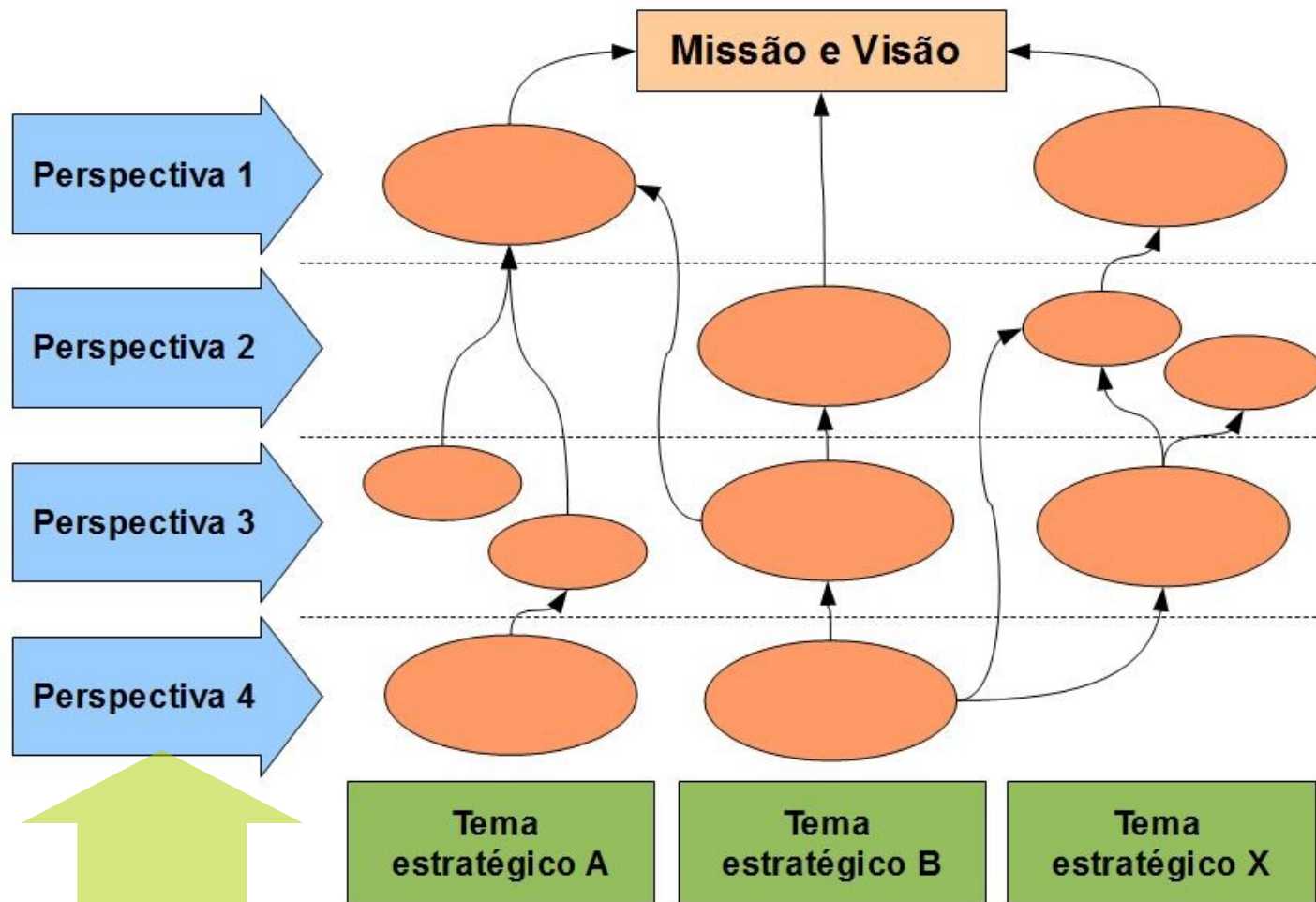
" O propósito real do planejamento efetivo não é fazer planos, mas mudar os modelos mentais que os tomadores de decisão carregam em suas cabeças "

Arie de Geus

Balanced Scorecard (BSC)

Componentes do Plano Estratégico: **OBJETIVOS**

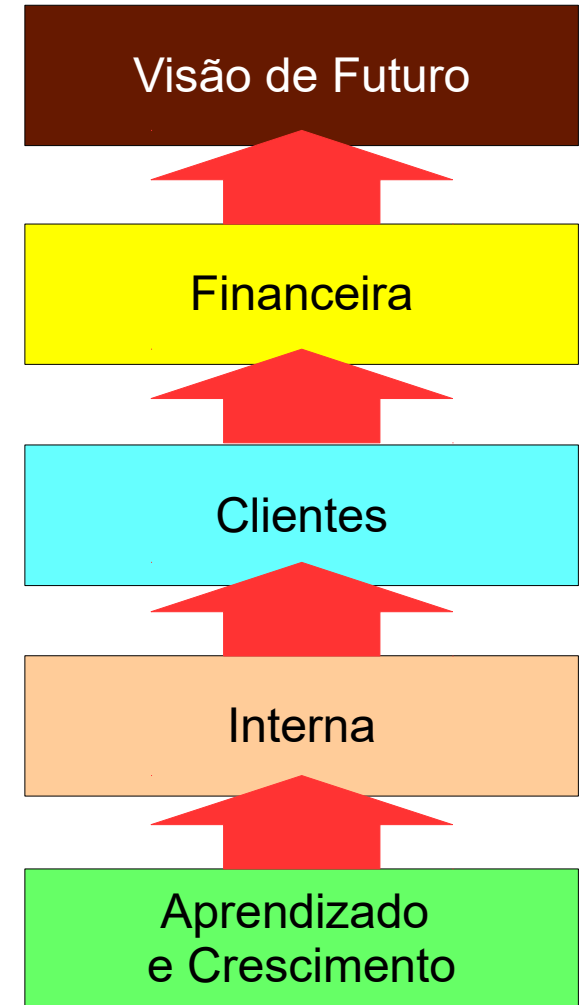
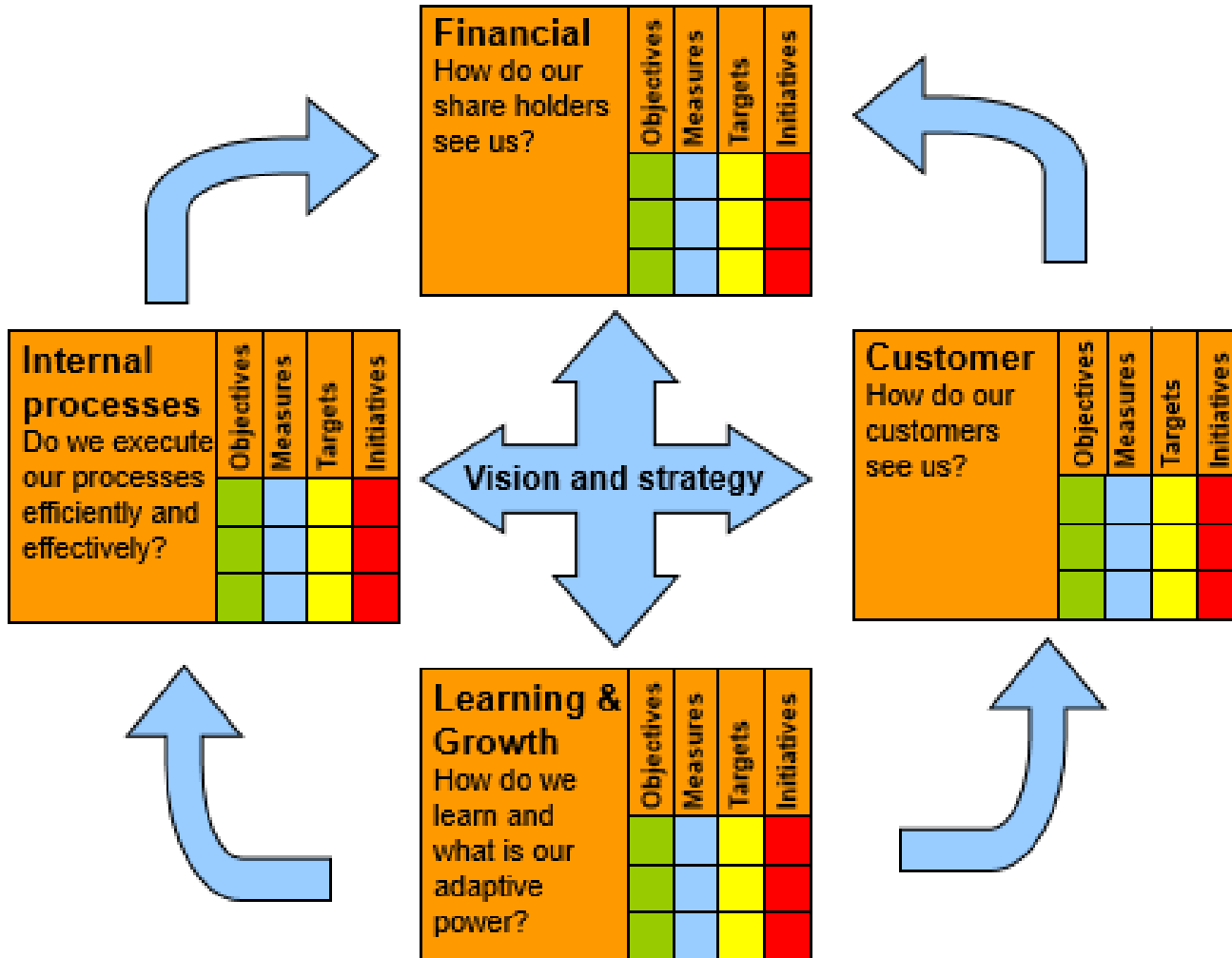




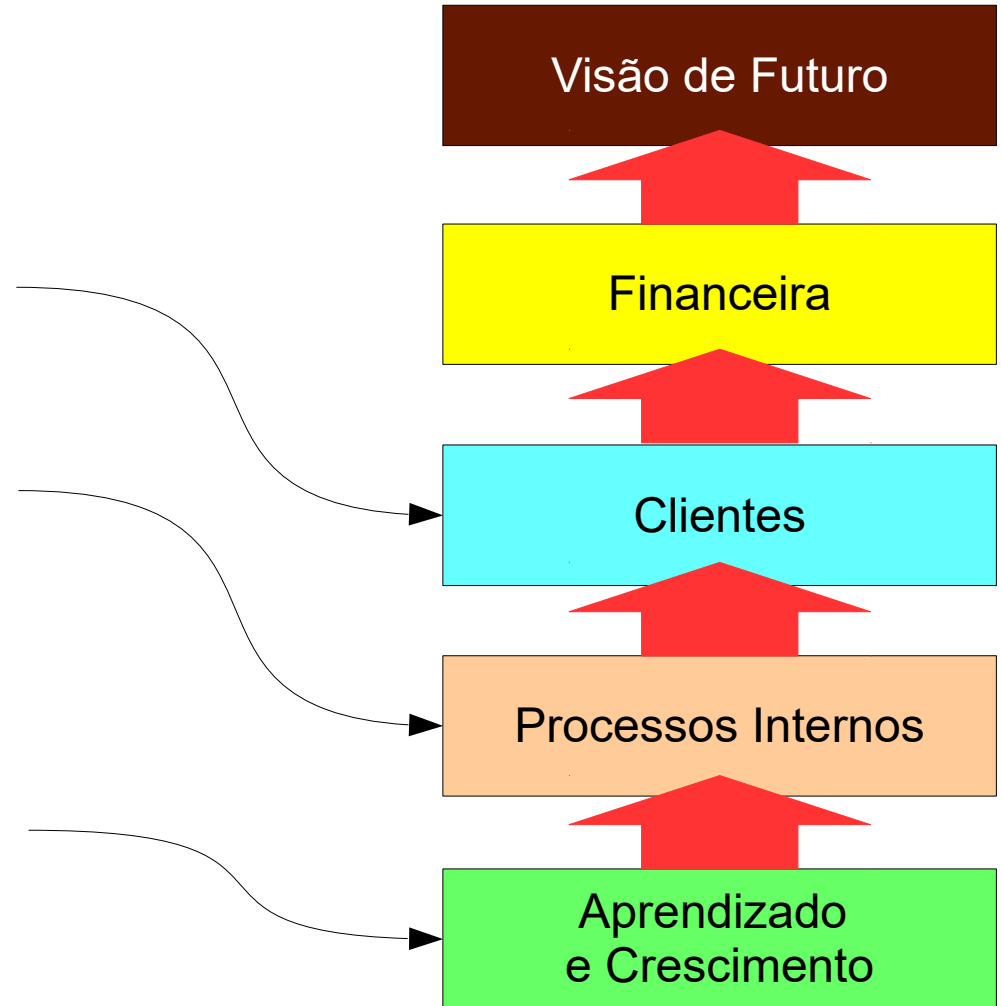
processo de analisar uma organização sob vários ângulos...

Objetivos Estratégicos Globais

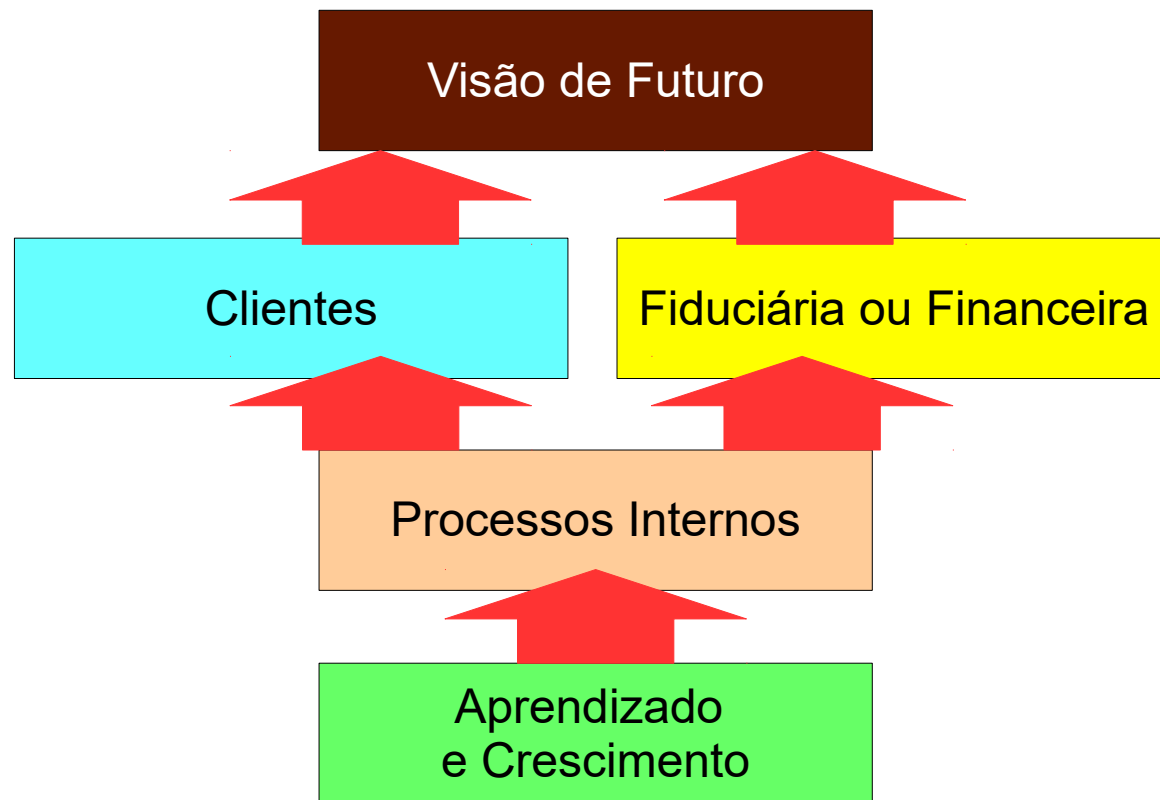
...definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado nas suas ações concretas



- Proposição de valor para os clientes
 - Processos de gestão operacional
 - Processos de gestão de clientes
 - Processos de inovação
 - Processos regulatórios e sociais
-
- Capital humano
 - Capital da informação
 - Capital organizacional: *cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe*



Proposta de Kaplan e Norton para Organizações Públicas ou sem fins lucrativos



Componentes do Plano Estratégico: **OBJETIVOS**

Misión: Proporcional a nuestros clientes unos días de descanso inolvidables

Visión: Figurar entre los primeros 3 hoteles de España en su categoría en el año 2015



Componentes do Plano Estratégico: **INDICADORES**

“O que não pode ser medido,
não pode ser gerenciado.”

W. Deming


**São métricas que proporcionam
informações e permitem a avaliação
do desempenho da organização e da
medida em que seus objetivos são
alcançados**



Componentes do Plano Estratégico: **METAS**

São os parâmetros quantitativos de referência para a análise inicial dos indicadores, mensurados durante um determinado período.

As metas podem ser globais ou desdobráveis nas unidades da organização



“Quando você tem uma meta, o que era um obstáculo passa a ser uma etapa de um dos planos.”

Gerhard Erich Boehme

Componentes do Plano Estratégico: **INDICADORES**

Indicadores têm atributos:

- fórmula
- polaridade (maior, melhor ou menor, melhor)
- responsável pela medição
- data/período de medição
- fontes de dados

Componentes do Plano Estratégico: **INDICADORES**



Indicam o que está acontecendo, mas não explicam os motivos



gettyimages
Bloomberg

Iron ore particles are maneuvered onto a Rio Tinto Group ship at Karatha Port in north Western Australia, Australia, Wednesday, July 26, 2006. BHP Billiton Ltd., the world's largest mining company, is losing the support of investors... [More](#)

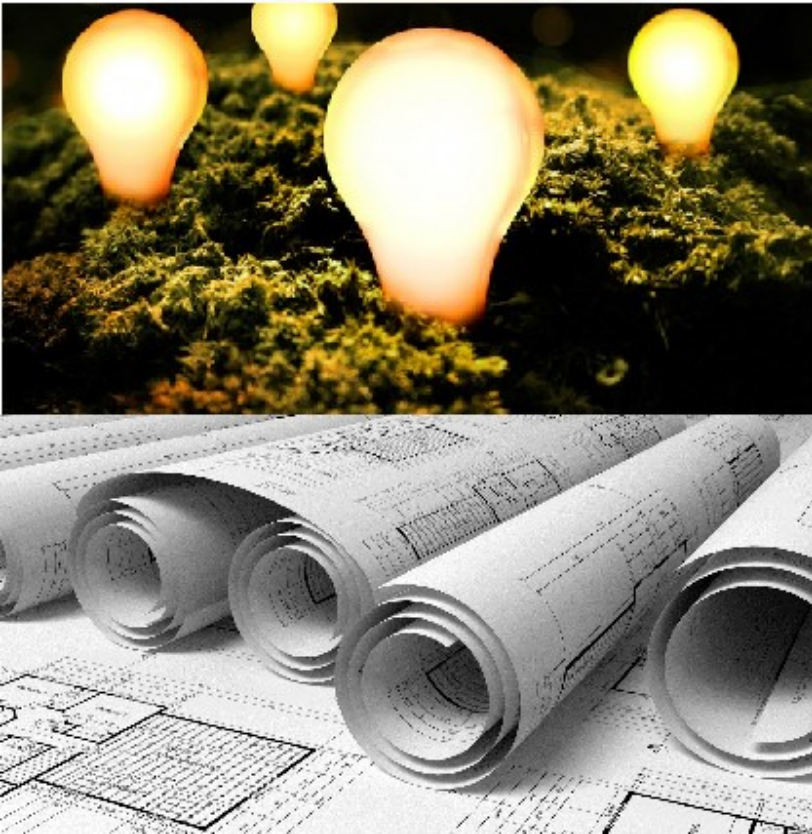
July 26, 2006 [Licence](#)



Componentes do Plano Estratégico: **INICIATIVAS**

Conjunto de ações necessárias para se atingir as metas estratégicas e, conseqüentemente, alcançar-se os objetivos estratégicos.

A operacionalização da estratégia viabiliza-se essencialmente por meio de iniciativas de diferentes graus de complexidade, como Programas, Projetos e Ações.



Modelo estratégico adotado



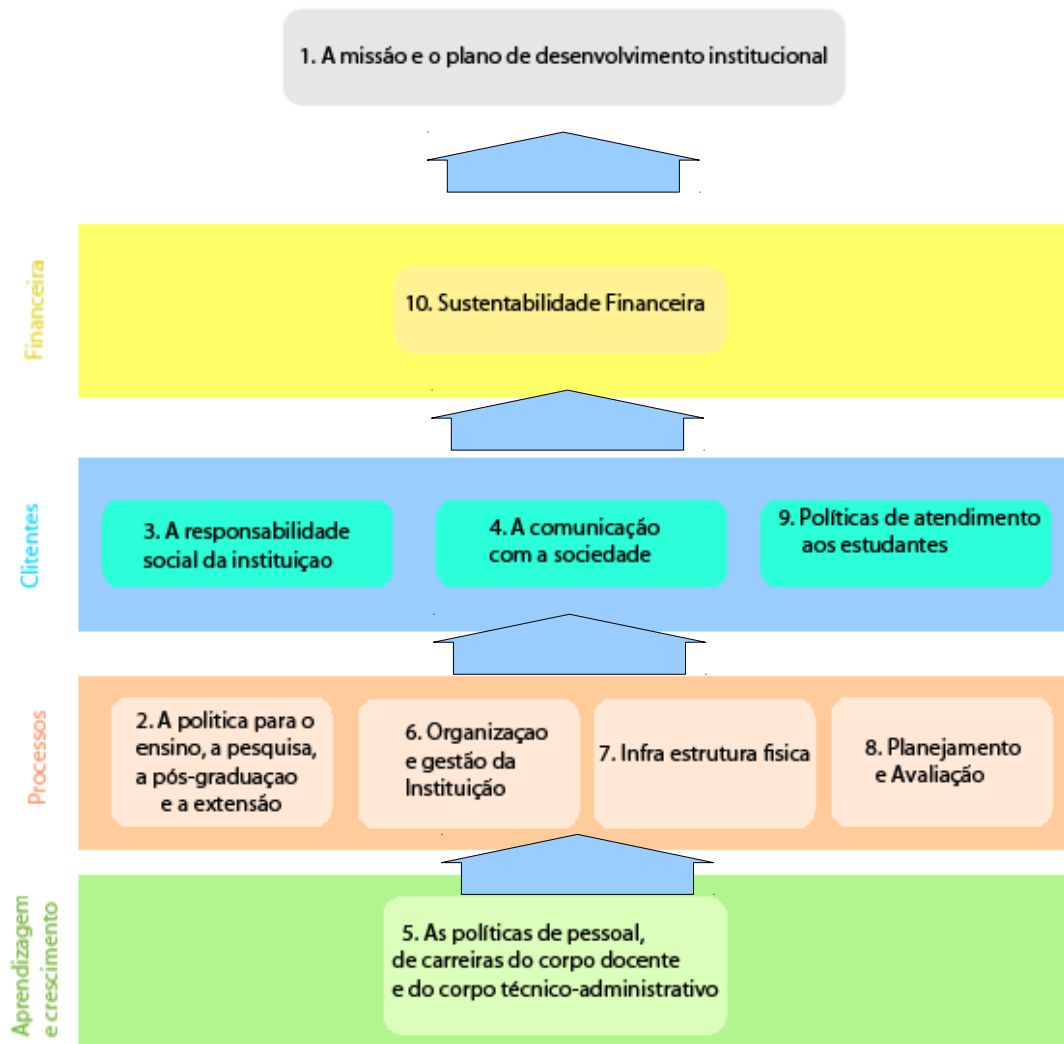
1. **Missão** e o PDI
2. **Políticas** para o **Ensino**, a **Pesquisa**, a Pós-Graduação e a **Extensão**
3. **Responsabilidade** social da instituição
4. **Comunicação** com a sociedade
5. Políticas de **pessoal**, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo
6. Organização e **gestão** da instituição
7. **Infraestrutura** física
8. **Planejamento** e avaliação
9. Políticas de **atendimento aos estudantes**
10. **Sustentabilidade** financeira



ALINHAMENTO DAS DEZ DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DO SINAES E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA PARA UM CENTRO UNIVERSITÁRIO

Samuel Martim De Conto
João Carlos Britto
Carlos Candido Da Silva Cyrne

1. **Missão** e o PDI
2. **Políticas** para o **Ensino**, a **Pesquisa**, a **Pós-Graduação** e a **Extensão**
3. **Responsabilidade** social da instituição
4. **Comunicação** com a sociedade
5. Políticas de **pessoal**, de carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo
6. Organização e **gestão** da instituição
7. **Infraestrutura** física
8. **Planejamento** e avaliação
9. Políticas de **atendimento aos estudantes**
10. **Sustentabilidade** financeira





expectativas

objetivo

- **Capacitar gestores líderes para o exercício da gestão nas Instituições de Educação Superior Públicas e Privadas.**
- a) Ser capaz de dirigir e operar estruturas acadêmicas e administrativas flexíveis que favoreçam uma oferta de formação ampla para cobrir uma diversidade de demandas em termos de: interesses; modalidades de formação; necessidades sociais, empresariais e de egressos; atendimentos às tendências internacionais dos campos de formação; e que favoreçam pesquisas e ações de extensão de maior pertinência e impacto social;
- b) Estar preparado para gerenciar a internacionalização transversal das funções de ensino, pesquisa e extensão de Universidades, com níveis de qualidade internacionais, o que permitirá a egressos e acadêmicos o trabalho em contextos internacionais e multiculturais;
- c) Conhecer as novas formas de comunicação, negociação e interação com a comunidade para integrar e desenvolver equipes de acadêmicos, pesquisadores e administradores com os perfis necessários para levar a diante a transformação das funções substantivas e pedagógicas, administrativas e operativas das instituições com apoio das tecnologias de informação e comunicação;
- d) Promover e gerenciar programas e mecanismos para alcançar uma atualização contínua, tanto pessoal, como de seus colaboradores e da instituição, com base nas tendências educativas, nos desenvolvimentos pedagógicos e nos resultados de pesquisas sobre educação superior em nível local, regional, nacional e internacional;
- e) Conhecer as diversas modalidades de financiamento, com a participação de diferentes setores com o propósito de alcançar um maior desenvolvimento institucional;
- f) Dirigir a instituição em um marco de respeito, honestidade e princípios éticos que sirvam de base para o fortalecimento de uma comunidade universitária responsável e solidária, internamente e em seu entorno;
- g) Conduzir as Universidades como agente de troca social, inovação e colaboração para o desenvolvimento do país com base em um projeto institucional que articule as funções de ensino, pesquisa e extensão.

g) Universidades como agente de troca social, inovação e colaboração para o desenvolvimento do país com base em um projeto institucional que articule as funções de ensino, pesquisa e extensão.

b) Internacionalização transversal das funções de ensino, pesquisa e extensão de Universidades, com níveis de qualidade internacionais.

a) Desenvolver estruturas acadêmicas e administrativas flexíveis que favoreçam uma oferta de formação ampla para cobrir uma diversidade de demandas sociais, empresariais e de egressos;

e) Empregar diversas modalidades de financiamento, com a participação de diferentes setores com o propósito de alcançar um maior desenvolvimento institucional;

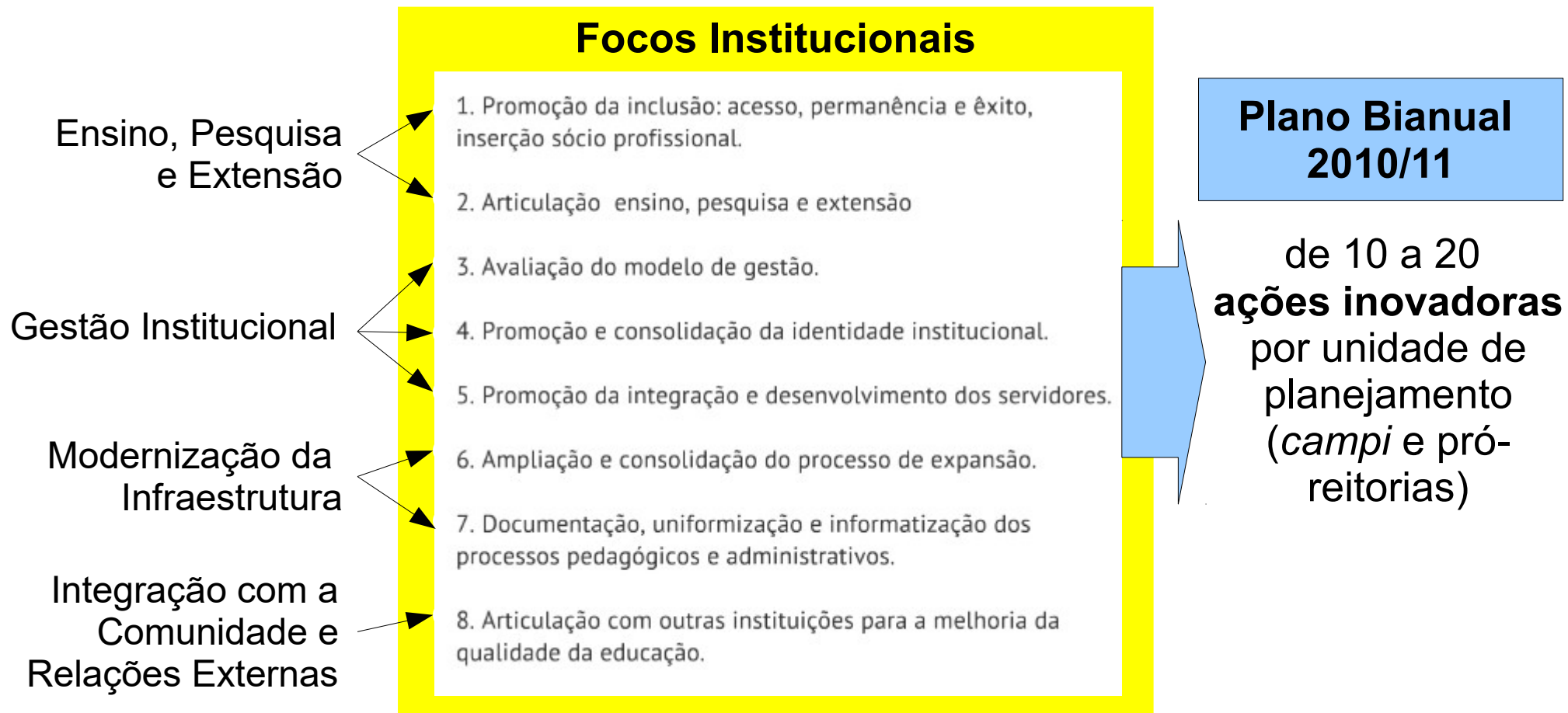
c) Novas formas de comunicação, negociação e interação com a comunidade para integrar e desenvolver equipes de acadêmicos, pesquisadores e administradores

d) Promover e gerenciar programas e mecanismos para alcançar uma atualização contínua, tanto pessoal, como de seus colaboradores e da instituição;

f) Atuação baseada em um marco de respeito, honestidade e princípios éticos que sirvam de base para o fortalecimento de uma comunidade universitária responsável e solidária.

Por que elaborar um Planejamento Estratégico no IFSC?

Planejamento no IFSC em 2009



Planejamento no IFSC em 2009

4.1.4 PRÓ-REITORIA DE ENSINO

	Especificação da Ação	Descrição do desenvolvimento da Ação	Responsável
1	Estabelecer as diretrizes para atuação acadêmica do IF-SC. Foco 2	A terceira etapa do PPI será concluída, onde serão estabelecidas as diretrizes para a atuação acadêmica do IF-SC, nos diversos níveis e modalidades, currículos e práticas pedagógicas, cursos de FIC, Técnicos, Graduação, Pós-Graduação, EJA, EAD, atuação em Pesquisa e atuação em Extensão, devendo estar em consonância com a regulamentação dos processos de ensino e gestão acadêmica.	Pró-Reitora de Ensino
2	Consolidar o Programa de Ações Afirmativas e ampliá-lo para outros grupos em Foco 1	O Programa de Ações Afirmativas em desenvolvimento será avaliado e ampliado para outros grupos em desvantagem social, de acordo com o previsto no Plano de Inclusão do IF-SC para o período de 2009-2013. Serão estabelecidos os critérios para ingresso, acessibilidade e divulgação dos cursos. Será consolidado o trabalho da Comissão Executiva de Ações Afirmativas articulado com a Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão, Coordenação de Inclusão e Assuntos Estudantis e Departamento de Ingresso.	Coordenador de Inclusão e Assuntos Estudantis, Departamento de Ingresso

**Plano Bianual
2010/11**

de 10 a 20
ações inovadoras
por unidade de
planejamento
(*campi* e pró-
reitorias)

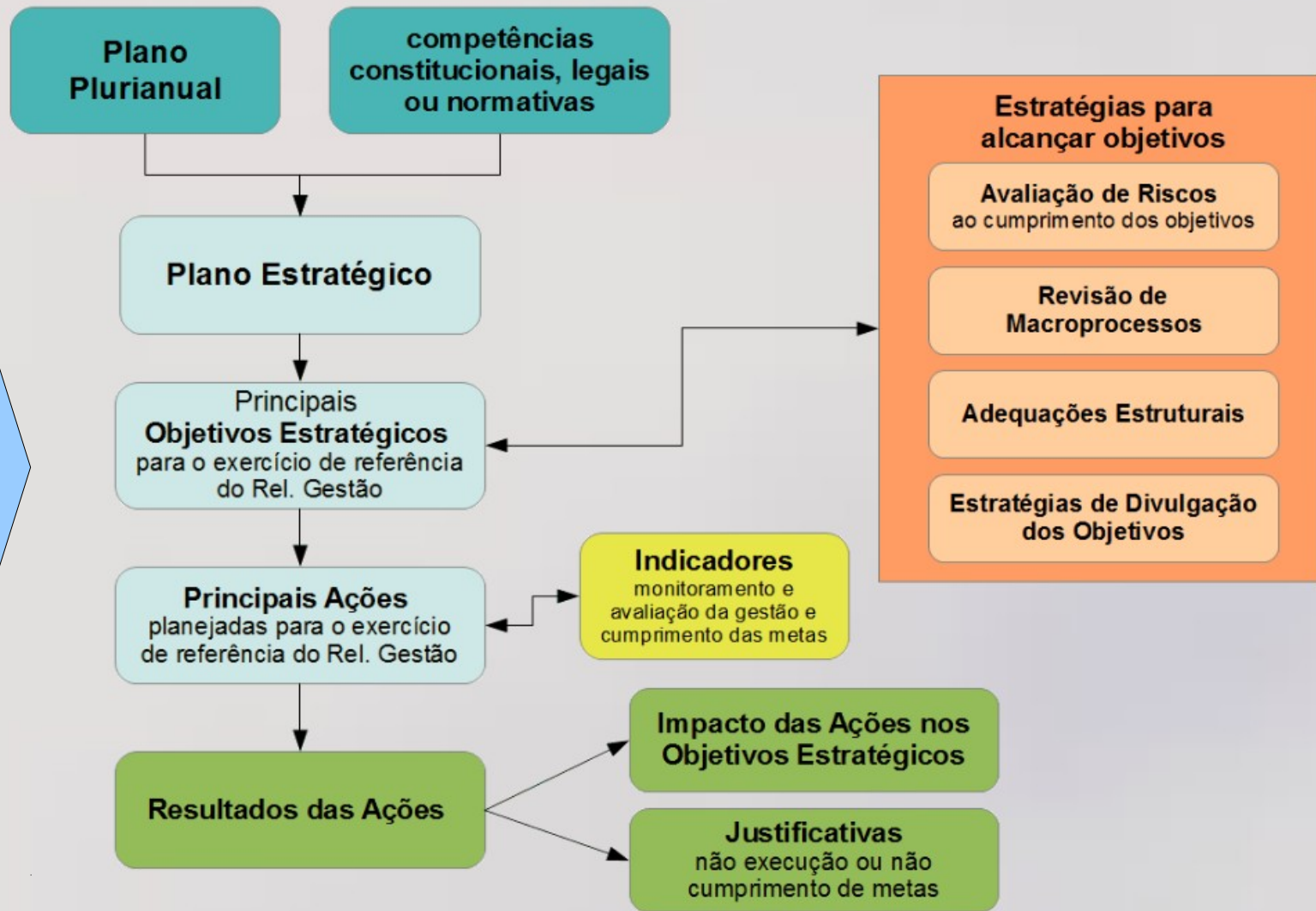
CICLO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL



INSTITUTO FEDERAL
Santa Catarina



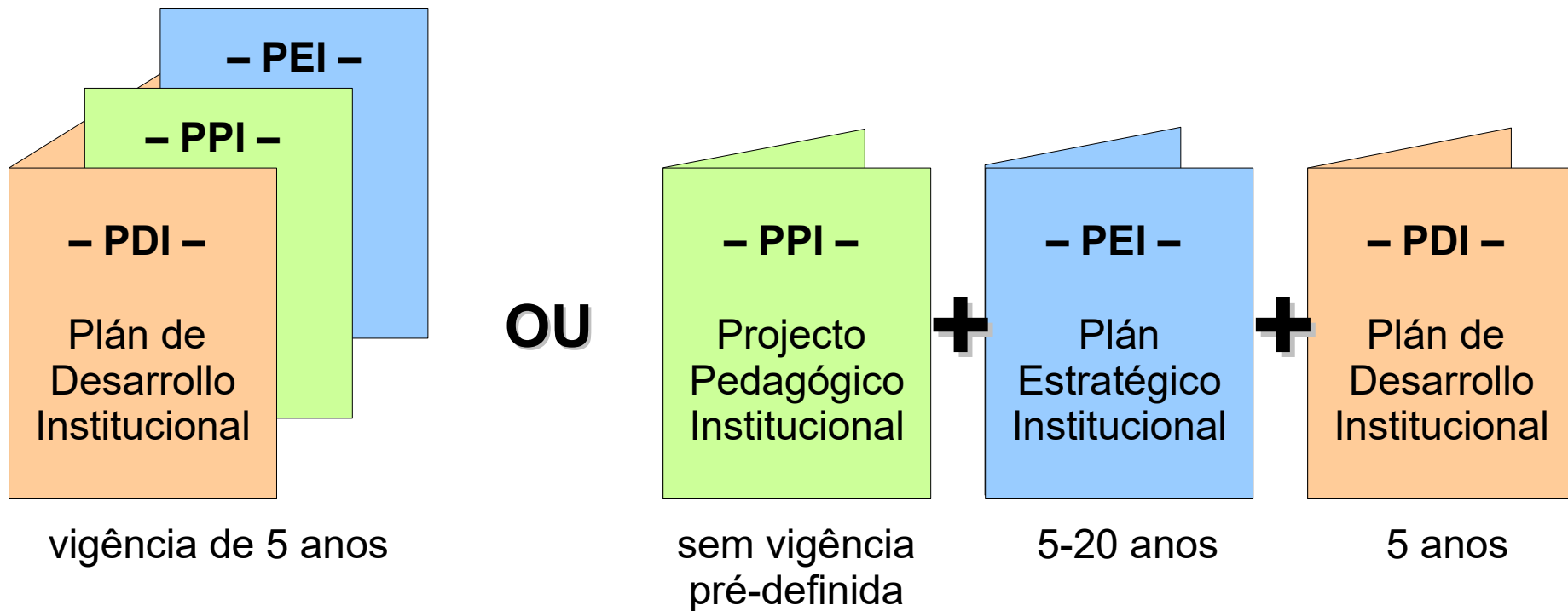
estrutura de conteúdo exigida pelo **Tribunal de Contas da União (TCU)** para a seção 2 do **Relatório de Gestão** anual



PDI: conceito

O Plano de Desenvolvimento Institucional é o **instrumento de planejamento e gestão** que considera a **identidade da instituição** para o estabelecimento de **objetivos, metas e estratégias** para suas ações, em um horizonte de **cinco anos**.

Plano Estratégico: período de vigência e articulação com outros planos institucionais



Planejamento Estratégico do IFSC

Os elementos de identidade de uma organização são sua declaração de Missão, de Visão e seus Valores. Peter Drucker (1994).

MISSÃO

razão da nossa existência

VISÃO

o que queremos ser

VALORES

princípios que nos guiam

PERFIL INSTITUCIONAL
Capítulo 1 do PDI

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL
Capítulo 2 do PDI

1

Perfil
Institucional





FUNDAMENTAÇÃO LEGAL E CONCEITO DE PPI	
CONCEPÇÕES NORTEADORAS	
Educação	EPT
Currículo	Avaliação
ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	
Caracterização: Ensino, Pesquisa e Extensão	Indissociabilidade ensino, pesquisa e extensão
Referenciais para elaboração de PPCs	Formação de Formadores
GESTÃO	
Concepções	Princípios
Relevância	Diretrizes
Políticas	
ASSUNTOS ESTUDANTIS	
Acesso	Permanência e Êxito
PNEs	Egressos

Câmpus Araranguá

MISSÃO

**Promover a inclusão e formar cidadãos,
por meio da educação profissional, científica e tecnológica,
gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação,
contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural**

VISÃO

Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.



Câmpus Caçador

Diagnóstico SWOT dos Câmpus

Participativo no Campus



Diagnóstico



ANÁLISE SWOT DO IFSC							
Fator nº	Variáveis Ambientais	Impacto na Possibilidade do IFSC		Atuação da Instituição frente ao fator	Importância	Pontuação ponderada	Comentário
		Impacto	Magnitude				
Fator nº1 Polis institucionais no Paraná							
1	Curso Distante	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Curso Distante qualificado. Incentivar a qualificação dos docentes
2	Ensino Gestual	Alto	3	Excelente	1,00	3,00	Instituição contempla de forma integral
3	Oficinas de Integração e Projetos Integradores	Média	2	Suficiente	0,50	1,00	Ação que deverá ser instalada em todos os cursos da rede
4	Inclusão	Média	2	Suficiente	0,50	1,00	Potencializar e efetivar mais políticas de inclusão
5	Desenvolvimento de Pesquisa	Alto	3	Insuficiente	0,25	0,75	Investir mais na pesquisa como fomento de crescimento e destaque da rede
6	Desenvolvimento de Extensão	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Aumentar a oferta
7	Atividade Social – Vulnerabilidade Social	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Aumentar o investimento
8	Papel e Ação da Instituição junto à Região	Alto	3	Insuficiente	0,25	0,75	Preservar ampla divulgação
9	Estrutura de TI	Alto	3	Pleno	0,75	2,25	Apartar de ter sido insuficiente por muito tempo, melhorou muito recentemente
10	Laboratórios Equipados	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Deve aumentar o investimento
						14,75	
Fator nº2 Preparação							
1	Infraestrutura	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Os câmpus mais antigos devem sofrer melhorias e investimento da ampliação
2	Burocratização da Rede	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	O sistema é muito burocratizado. A gestão deve ter mais autonomia
3	Falta de Acessibilidade	Alto	-3	Insuficiente	0,75	-2,25	É necessário um grande investimento e concentração da gestão superior para o problema
4	Falta de Autonomia dos Câmpus	Alto	-3	Insuficiente	0,75	-2,25	Muitos decisões nos câmpus são tomadas sem justificativa em instâncias superiores
5	Falta de Sistema Acadêmico e de Gestão Integrada	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Sistemas muito regridados e obsoletos de soluções imediatas
6	Atualização por Competência e por Conhecimento	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Atualização passa processo de institucionalização no PR/PO
7	Compras e Licitações	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Burocratizado demais
8	Comprometimento dos Servidores Sobre a Missão do IFSC	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Muitos servidores não entendem sua função como agente na educação tecnológica
9	Políticas de Trabalho e Banco Sólido de Serviços	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Com delegação de concursos e plano de institucionalização da rede pode resolver o problema
10	Falta de Cursos para Futuro e Atuais Sócios	Média	-2	Insuficiente	0,75	-1,50	Deve-se investir na profissionalização e capacitação dos servidores
						-16,00	
Fator nº3 Oportunidades							
1	Alta Procura por Cursos no Paraná de Sua Região	Alto	3	Insuficiente	0,25	0,75	Desarrolhar as melhores práticas que o campus pode oferecer. Conhecer as necessidades
2	Possibilidade de Parcerias com Instituições	Alto	3	Insuficiente	0,25	0,75	Criar mecanismos de parceria com as mais variadas instituições
3	Ampliar a atuação do IFSC no Centro de Educação	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Desenvolver mecanismos efetivos de divulgação na Rede com planejamento e forte campanha
4	Programa Forte Incentivo em Cursos de Pequena Duração	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Incentivo a criação de cursos EDC e PROCA-PEC
5	Alta e Alta Nível de Oferta de Cursos Práticos e Outros	Alto	3	Pleno	0,75	2,25	Instituição está incentivando e promovendo grande ação de cursos Práticos e Mulheres MI
6	Agrupear Seus Recursos Humanos em Especialização	Média	2	Suficiente	0,50	1,00	Agilizar no crescimento de serviços
7	Promover a Criação e Manutenção de Cursos Superiores	Alto	3	Suficiente	0,25	0,75	Promover o investimento de cursos superiores tecnológicos
8	Visão da Comunidade e de Política Municipal e Regional	Média	2	Suficiente	0,50	1,00	Aumentar a visão da importância de um campus numa cidade e/ou região
9	Baixa Nível de Formação Profissional	Alto	3	Suficiente	0,50	1,50	Investir fortemente em uma educação de qualidade cada vez mais
10	Ingresso por Cortes e de Ampla Concorrência	Alto	3	Pleno	0,75	2,25	Instituição incentivado nas formas de ingresso
						13,45	
Fator nº4 Ameaças							
1	Sistema S	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Acompanhar e monitorar a ação do Sistema S
2	Rede Privada de Cursos Técnicos	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Ofertar mais cursos em todas as modalidades possível
3	Atualização do IFSC	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Alguns câmpus estão em regime muito obsoleto de gestão do município
4	Atuação	Média	-2	Suficiente	0,75	-1,50	Não existe uma política efetiva em apresentar a figura da instituição
5	Transporte Público Insuficiente	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Reclamar e CNOP procurar a discussão de melhorias no transporte público junto ao Governo
6	Falta de uma Política Pública de Alimentação aos Alunos	Alto	-3	Insuficiente	0,75	-2,25	Favorece a perda de alunos com vulnerabilidade social
7	Excesso de Burocracia e Centralização do Poder	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Este fator deve ser revisto e ter ampliação nacional
8	Ausência de Conhecimento da Comunidade Sobre o Câmpus	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Deve melhorar a divulgação
9	Envolvimento Desvalorizado da Rede	Alto	-3	Suficiente	0,50	-1,50	Ação mais governamental do que da instituição, muitos meros com a dívida compartilhada
10	Pressão para o Alcanço de Metas e Índices Educacionais	Média	-2	Suficiente	0,50	-1,00	Falta pressão do governo sem a devida responsabilidade
						-12,75	



**Temas
Estratégicos**

5 Temas Estratégicos:

IDENTIDADE E

IMAGEM INSTITUCIONAL

INCLUSÃO SOCIAL

PESQUISA E INOVAÇÃO

INSERÇÃO PROFISSIONAL

INTERVENÇÃO POLÍTICO-SOCIAL

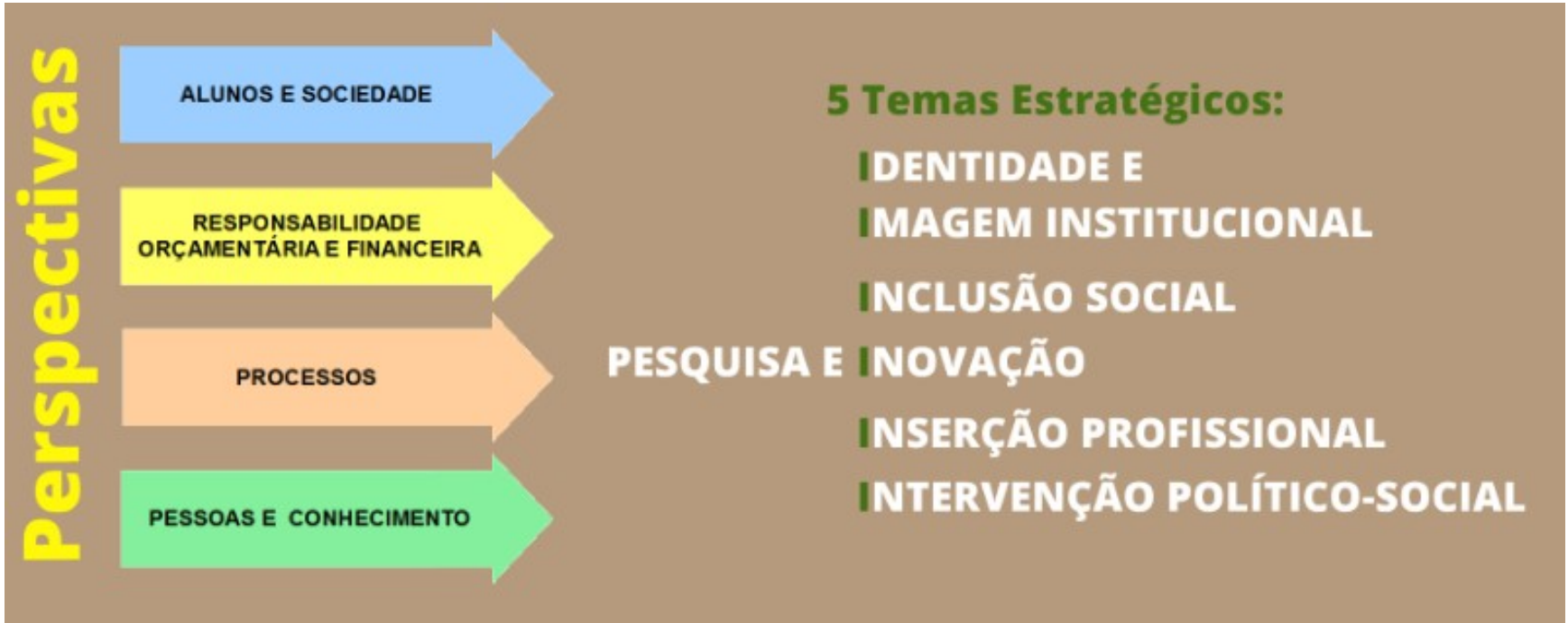


**Perspectivas
Estratégicas**





Perspectivas Estratégicas



5

Objetivos Estratégicos

GRUPO I IDENTIDADE e IMAGEM INSTITUCIONAL



GRUPO II INCLUSÃO SOCIAL



5

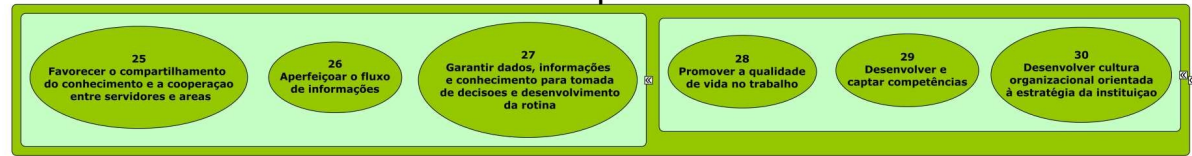
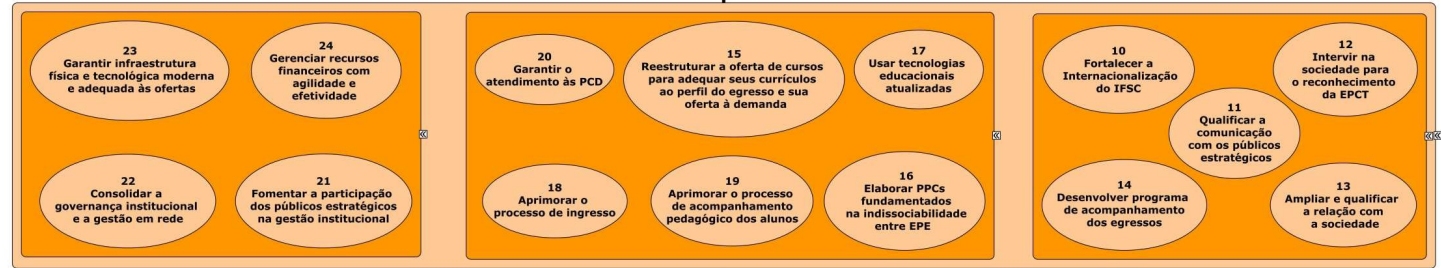
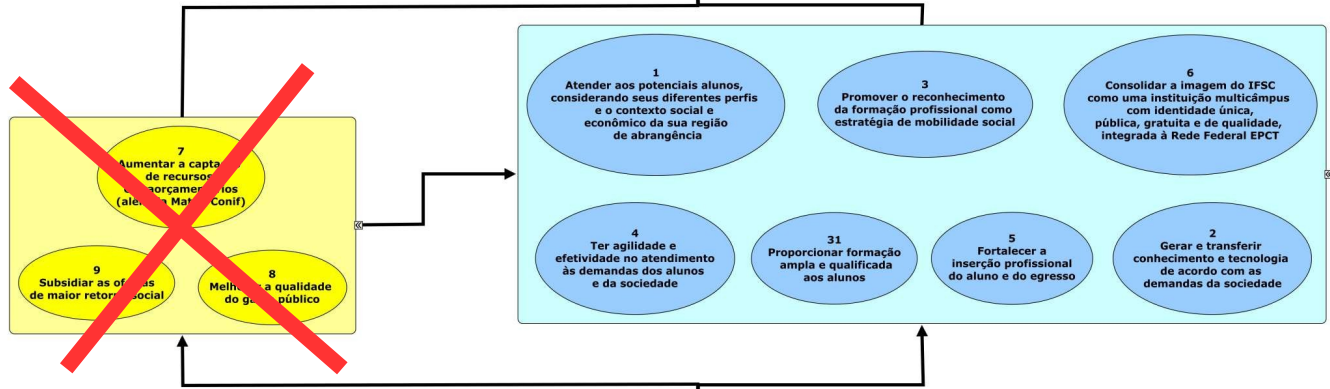
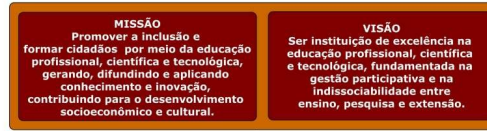
Objetivos
Estratégicos



Seminário do Planejamento Estratégico

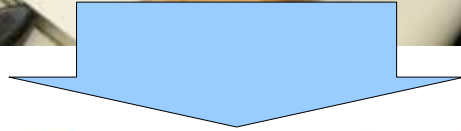


MAPA ESTRATÉGICO objetivos estratégicos

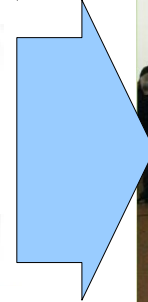


Objetivos Estratégicos

Consulta pública online



Sistematização, análise técnica
e elaboração do documento
pela Reitoria



Aprovação nos Órgãos Colegiados



**Mapa
Iniciativas,
Indicadores
e Metas**

MAPA ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico 2015-2019

MISSÃO

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

VISÃO

Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

VALORES

ÉTICA

COMPROMISSO SOCIAL

EQUIDADE

DEMOCRACIA

SUSTENTABILIDADE

QUALIDADE

ALUNOS E SOCIEDADE

A1 - Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região.

A2 - Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.

A3 - Proporcionar formação ampla e qualificada aos alunos.

A4 - Atender às demandas dos alunos com efetividade.

A5 - Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso.

A6 - Consolidar a imagem e a identidade institucional.

A7 - Melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos.

PROCESSOS

P1 - Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

P2 - Aprimorar o processo de ingresso.

P3 - Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito.

P4 - Fortalecer a internacionalização do IFSC.

P5 - Acompanhar egressos.

P6 - Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.

P7 - Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada.

P8 - Atender as pessoas com necessidades específicas.

P9 - Consolidar a governança institucional e a gestão em rede.

P10 - Gerenciar recursos financeiros com efetividade.

P11 - Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.

PESSOAS E CONHECIMENTO

C1 - Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.

C2 - Disponibilizar dados, informações e conhecimento.

C3 - Promover a qualidade de vida no trabalho.

C4 - Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.

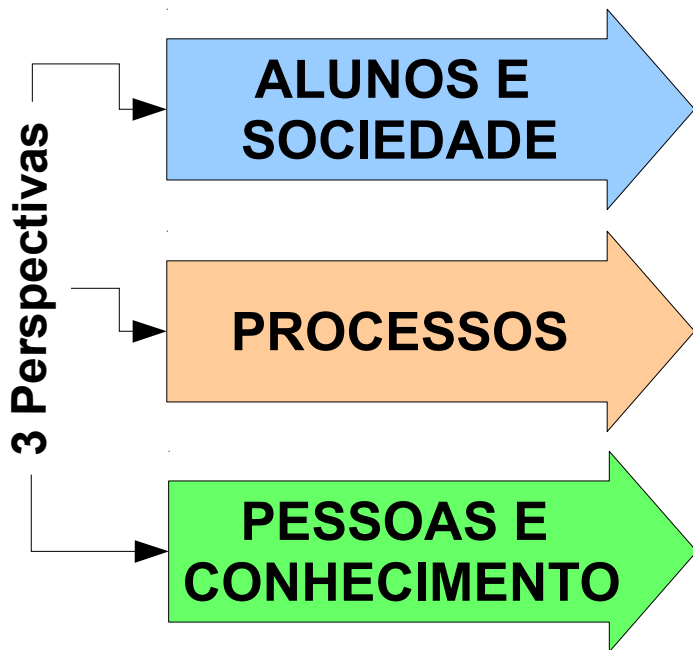
C5 - Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.

PDI 2015-2019: Estrutura de Capítulos

- Capítulo 1: Perfil Institucional
- Capítulo 2: Projeto Pedagógico Institucional
- Capítulo 3: Planejamento Estratégico
- Capítulo 4: Plano de Oferta de Cursos e Vagas
- Capítulo 5: Organização Didático Pedagógica
- Capítulo 6: Plano Diretor de Infraestrutura Física
- Capítulo 7: Organização e Gestão de Pessoal
- Capítulo 8: Políticas de Atendimento aos Discentes
- Capítulo 9: Organização Administrativa
- Capítulo 10: Relações Externas
- Capítulo 11: Educação a Distância
- Capítulo 12: Capacidade e Sustentabilidade Financeira
- Capítulo 13: Acompanhamento e Avaliação do Desenvolvimento Institucional

Mapa Estratégico do IFSC

23 Objetivos Estratégicos



MAPA ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico 2015-2019



INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

MISSÃO

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

VISÃO

Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

VALORES

Democracia | Equidade | Compromisso social
Qualidade | Sustentabilidade | Ética

ALUNOS E SOCIEDADE

A1 | Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região.

A2 | Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.

A3 | Proporcionar formação ampla e qualificada aos alunos.

A4 | Atender às demandas dos alunos com efetividade.

A5 | Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso.

A6 | Consolidar a imagem e a identidade institucional.

A7 | Melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos.

PROCESSOS

P1 | Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

P2 | Aprimorar o processo de ingresso.

P3 | Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito.

P4 | Fortalecer a internacionalização do IFSC.

P5 | Acompanhar egressos.

P6 | Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.

P7 | Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada.

P8 | Atender as pessoas com necessidades específicas.

P9 | Consolidar a governança institucional e a gestão em rede.

P10 | Gerenciar recursos financeiros com efetividade.

P11 | Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.

PESSOAS E CONHECIMENTO

C1 | Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.

C2 | Disponibilizar dados, informações e conhecimento.

C3 | Promover a qualidade de vida no trabalho.

C4 | Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.

C5 | Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.

Componentes de um objetivo estratégico

Objetivo P5: Acompanhar egressos.

DESCRIÇÃO

Descrição: Desenvolver ferramentas para avaliação do processo de inserção profissional dos egressos, bem como da continuidade dos estudos. Dessa forma, será possível viabilizar o replanejamento das políticas e estratégias institucionais quanto à oferta de cursos e vagas, o fortalecimento das ações de inserção e a compreensão das percepções dos egressos quanto à formação recebida.

INDICADOR

Indicador P5.1: percentual de implantação do programa de acompanhamento de egressos

META

Meta: 100%

2015	2016	2017	2018	2019
30%	50%	80%	100%	100%

INICIATIVAS

Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P5	Tipo
P0501	Desenvolver programa de acompanhamento de egressos.	Específica
P0502	Criar e implantar o Portal dos Egressos.	Específica
P0503	Criar mecanismos de comunicação com os egressos.	Articulada
P0504	Desenvolver ações sistemáticas voltadas à análise da inserção socioprofissional.	Articulada
P0505	Criar estratégias que estimulem o aluno a seguir o percurso formativo.	Articulada
P0506	Fomentar a participação de egressos em projetos de pesquisa e extensão do IFSC.	Articulada
P0507	Promover ações de socialização de egressos.	Autônoma

Objetivo A4: Atender às demandas dos alunos com efetividade.

Descrição: Melhorar e implantar processos que otimizem o tempo e a qualidade de atendimento aos alunos no que se refere às suas demandas administrativas, pedagógicas e sociais, dentro das atribuições legais do IFSC.

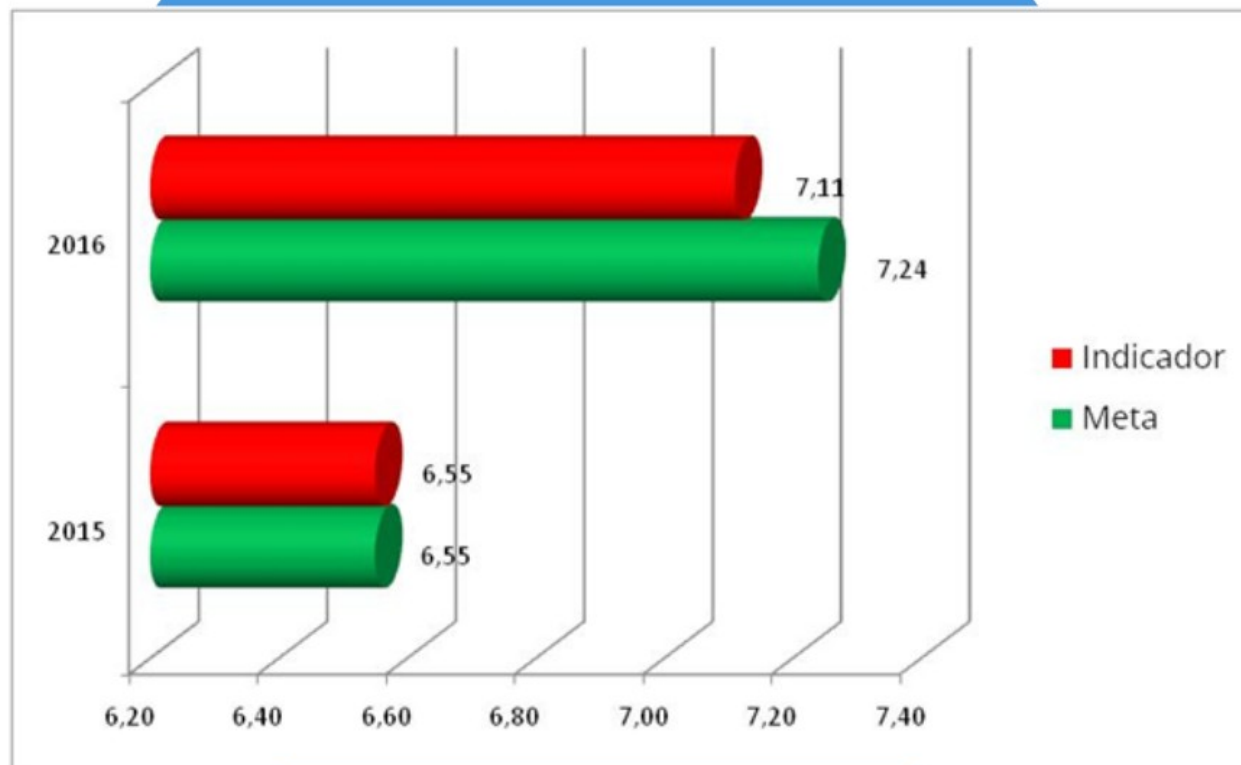
Indicador A4.1: índice de satisfação dos alunos em relação à Instituição

Meta: redução em 50% da diferença entre 100% e o resultado obtido na primeira medição

2015	2016	2017	2018	2019
------	------	------	------	------

Serão determinadas após primeira medição.

A 4.1 - Índice de satisfação dos alunos em relação à Instituição



Metodologia

A4.1 - Índice de satisfação dos alunos em relação à Instituição

Metodologia

Selecionamos 40 itens de 64 da pesquisa da CPA.

Atribuição	Nota
Péssimo	0,0
Ruim	2,5
Regular	5,0
Bom	7,5
Ótimo	10

Comparativo 2015/2016



Objetivo A4: Atender às demandas dos alunos com efetividade.

Descrição: Melhorar e implantar processos que otimizem o tempo e a qualidade de atendimento aos alunos no que se refere às suas demandas administrativas, pedagógicas e sociais, dentro das atribuições legais do IFSC.

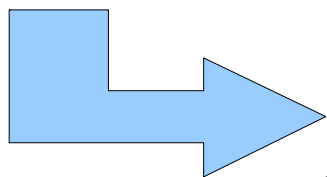
Indicador A4.1: Índice de satisfação dos alunos em relação à Instituição

Meta: redução em 50% da diferença entre 100% e o resultado obtido na primeira medição

2015	2016	2017	2018	2019
------	------	------	------	------

Serão determinadas após primeira medição.

Para objetivos da perspectiva Alunos e Sociedade, não há iniciativas estratégicas diretamente relacionadas:



São os principais resultados que a instituição deve ter, medidos pelos seus indicadores de desempenho e indiretamente alcançados por meio da realização dos processos críticos que compõem os objetivos da segunda perspectiva.

Objetivos Estratégicos

Objetivo A4: Atender às demandas dos alunos com efetividade.

Descrição: Melhorar e implantar processos que otimizem o tempo e a qualidade de atendimento aos alunos no que se refere às suas demandas administrativas, pedagógicas e sociais, dentro das atribuições legais do IFSC.

Indicador A4.1: índice de satisfação dos alunos em relação à Instituição

Meta: redução em 50% da diferença entre o resultado obtido na primeira medição

2015	2016	2017	2018	2019
	Serão			

**aumenta este
indicador**

P4 - Fortalecer a internacionalização do IFSC.

P6 - Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.

P3 - Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito.

P8 - Atender às pessoas com necessidades específicas.

P10 - Gerenciar recursos financeiros com efetividade.

P11 - Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.

se esses processos melhoram

PDI 2015-2019: Articulação dos Capítulos



MAPA ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico 2015-2019



MISSÃO

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

VISÃO

Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

VALORES

Democracia | Equidade | Compromisso social
Qualidade | Sustentabilidade | Ética

ALUNOS E SOCIEDADE

A1 | Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região.

A2 | Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.

A3 | Proporcionar formação ampla e qualificada aos alunos.

A4 | Atender às demandas dos alunos com efetividade.

A5 | Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso.

A6 | Consolidar a imagem e a identidade institucional.

A7 | Melhorar a qualidade da aplicação dos recursos públicos.

PROCESSOS

P1 | Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

P2 | Aprimorar o processo de ingresso.

P3 | Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito.

P4 | Fortalecer a internacionalização do IFSC.

P5 | Acompanhar egressos.

P6 | Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.

P7 | Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada.

P8 | Atender as pessoas com necessidades específicas.

P9 | Consolidar a governança institucional e a gestão em rede.

P10 | Gerenciar recursos financeiros com efetividade.

P11 | Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.

PESSOAS E CONHECIMENTO

C1 | Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.

C2 | Disponibilizar dados, informações e conhecimento.

C3 | Promover a qualidade de vida no trabalho.

C4 | Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.

C5 | Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.

Exemplo de leitura do Mapa e articulação entre PPI, Objetivos, Indicadores e Iniciativas Estratégicas

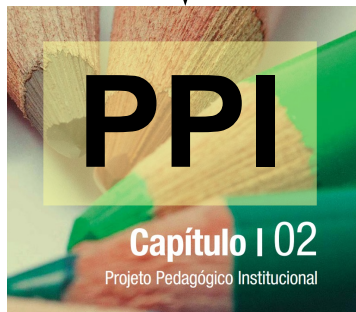
Por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a instituição possibilita a **troca do saber com a sociedade em um fluxo dinâmico de conhecimento**, gerando uma **transformação mútua**.



VISÃO

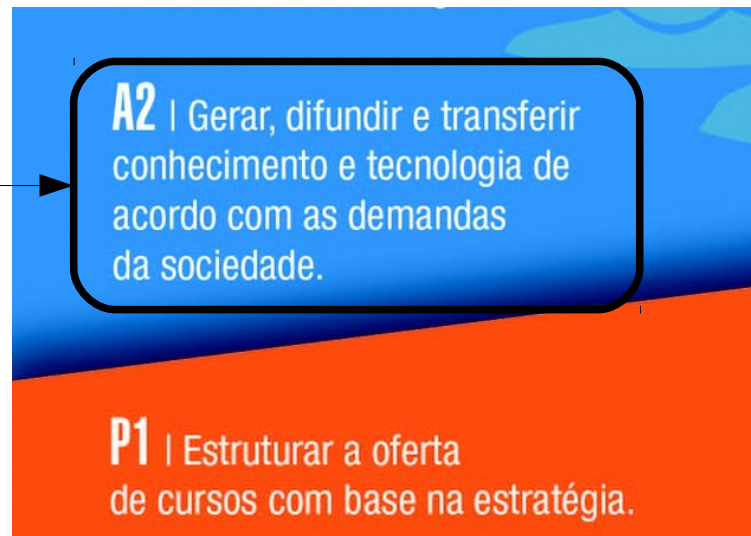
Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**.

Por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a instituição possibilita a **troca do saber com a sociedade em um fluxo dinâmico de conhecimento**, gerando uma **transformação mútua**.



VISÃO

Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**.



VISÃO

Por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a instituição possibilita a **troca do saber com a sociedade em um fluxo dinâmico de conhecimento**, gerando uma **transformação mútua**.



Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**.

INDICADORES

- A2.1: Percentual do corpo docente participando de projetos de pesquisa
- A2.2: Percentual de servidores participando de projetos de extensão
- A2.3: Pessoas atendidas por projetos de extensão
- A2.4: Percentual de servidores com projetos financiados pelo IFSC que publicaram trabalho em periódico externo ou depositaram patente por ano
- A2.5: Percentual de grupos de pesquisa produtivos

A2 | Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.

P1 | Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

VISÃO

Por meio da **indissociabilidade** entre ensino, pesquisa e extensão, a instituição possibilita a **troca do saber com a sociedade em um fluxo dinâmico de conhecimento**, gerando uma **transformação mútua**.



Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**.

Implantar e otimizar processos para a adequação da oferta de cursos, de modo a reduzir a evasão, aumentar a inserção profissional e ampliar o impacto social da instituição. Além disso, **fundamentar a elaboração de currículos na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**, nos perfis demandados para os egressos e no perfil socioeconômico dos potenciais alunos.

A2 | Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.

P1 | Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

Objetivo P1: Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

Descrição: Implantar e otimizar processos para a adequação da oferta de cursos, de modo a reduzir a evasão, aumentar a inserção profissional e ampliar o impacto social da instituição. Além disso, fundamentar a elaboração de currículos na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, nos perfis demandados para os egressos e no perfil socioeconômico dos potenciais alunos.

INDICADOR

Indicador P1.1: percentual de implantação anual do Plano de Oferta de Cursos e Vagas

Meta: 100%

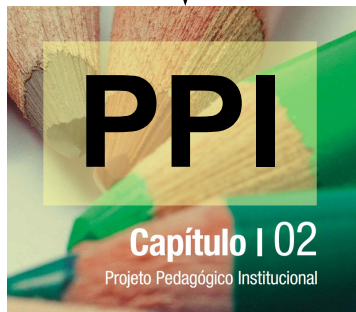
2015	2016	2017	2018	2019
100%	100%	100%	100%	100%

Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P1	Tipo
P0101	Aprimorar metodologias de elaboração de projetos (PPC, pesquisa, extensão, inovação).	Articulada
P0102	Prospectar ofertas inovadoras.	Articulada
P0103	Promover eventos que fomentem a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.	Autônoma
P0104	Fortalecer os Projetos Integradores.	Autônoma
P0105	Revisar os PPCs para verificar a existência da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.	Articulada
P0106	Estabelecer diretrizes para elaboração dos PPCs fundamentados na indissociabilidade entre EPE, no ajuste dos perfis demandados para os egressos e no perfil socioeconômico dos potenciais alunos.	Específica

**INICIATIVAS
ESTRATÉGICAS**

VISÃO

Por meio da **indissociabilidade** entre ensino, pesquisa e extensão, a instituição possibilita a **troca do saber com a sociedade em um fluxo dinâmico de conhecimento**, gerando uma **transformação mútua**.



Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na **indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão**.

P0103 Promover eventos que fomentem a **indissociabilidade** entre ensino, pesquisa e extensão.
Iniciativa Autônoma

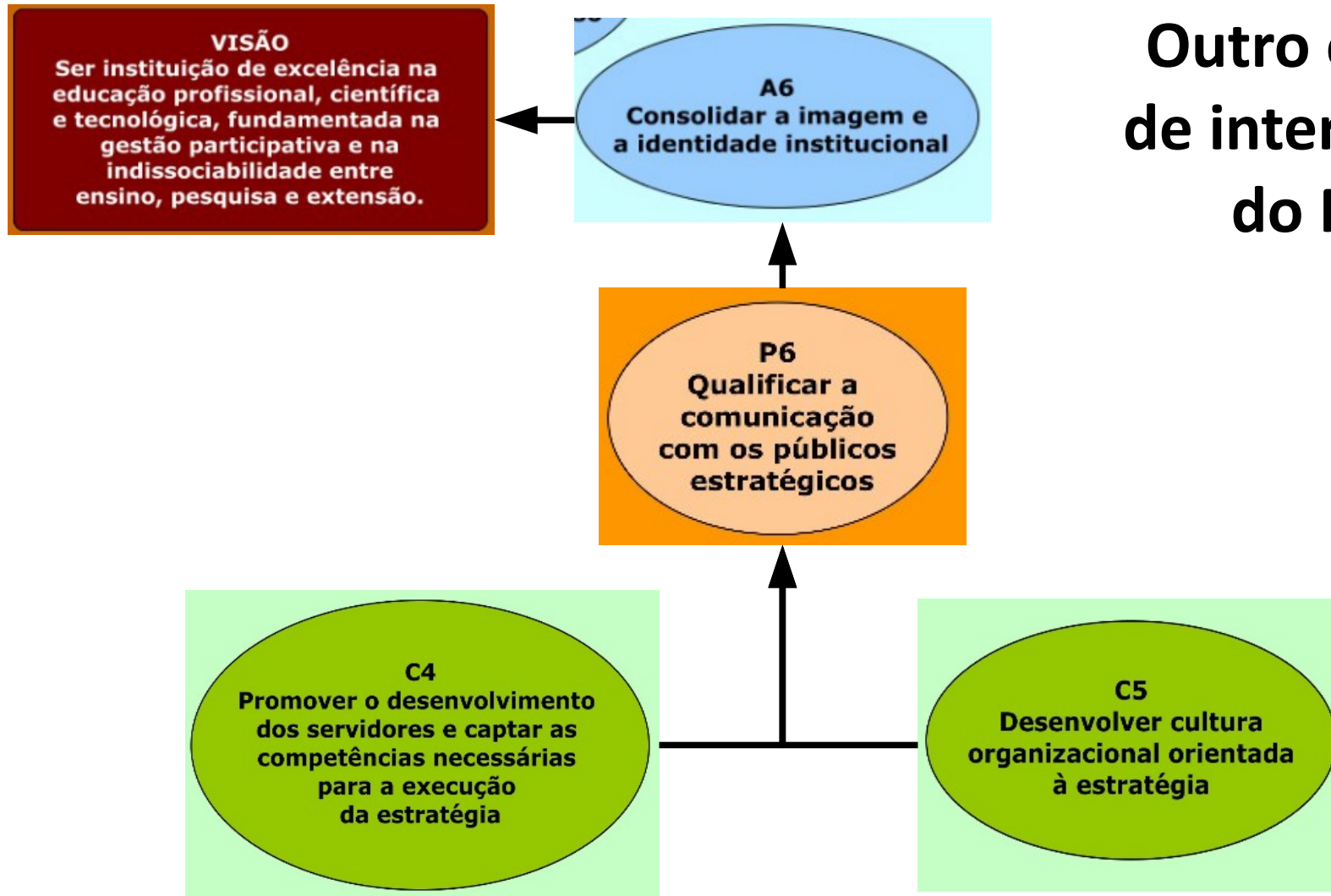
P0106 Estabelecer diretrizes para elaboração de **PPCs fundamentados na indissociabilidade entre EPE**, no ajuste dos perfis demandados para os egressos e no perfil socioeconômico dos potenciais alunos.
Iniciativa Específica

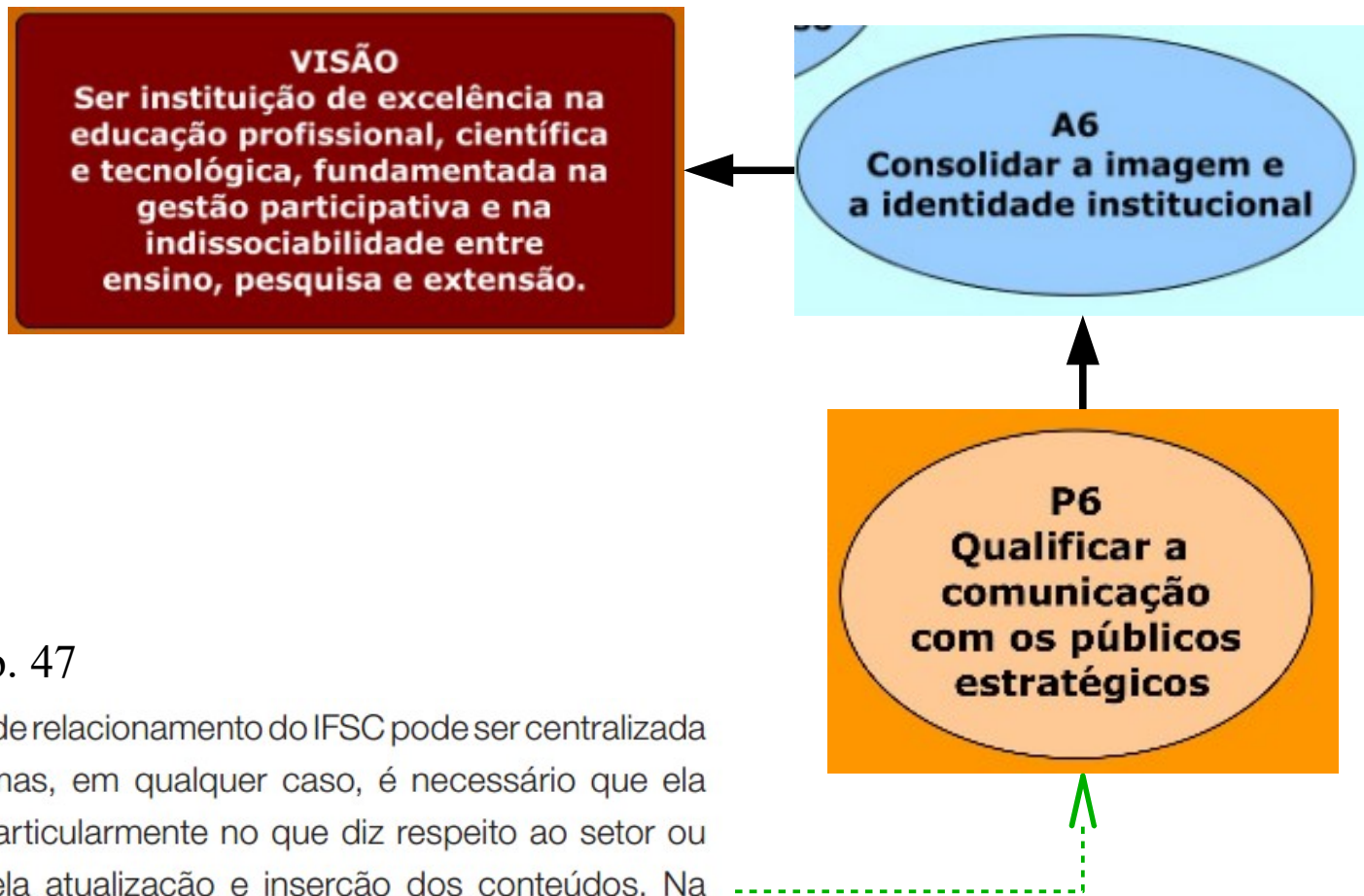
P0113 Desenvolver atividades de **extensão em toda oferta educativa**.
Iniciativa Articulada

A2 | Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.

P1 | Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.

Outro exemplo de interpretação do Mapa





Política de Comunicação, p. 47

A gestão dos canais de relacionamento do IFSC pode ser centralizada ou compartilhada, mas, em qualquer caso, é necessário que ela esteja explicitada, particularmente no que diz respeito ao setor ou área responsável pela atualização e inserção dos conteúdos. Na produção dos conteúdos dos canais de relacionamento devem ser observados o **Manual de Redação**, o **Manual de Canais de Relacionamento** e o **Manual de Identidade Visual**,

Capacitação em comunicação

O IFSC deve capacitar servidores de modo que possam dispor de competências básicas em comunicação, seja para favorecer a sua atuação como fontes no âmbito interno e externo, seja para o trabalho fundamental de relacionamento com os públicos estratégicos.

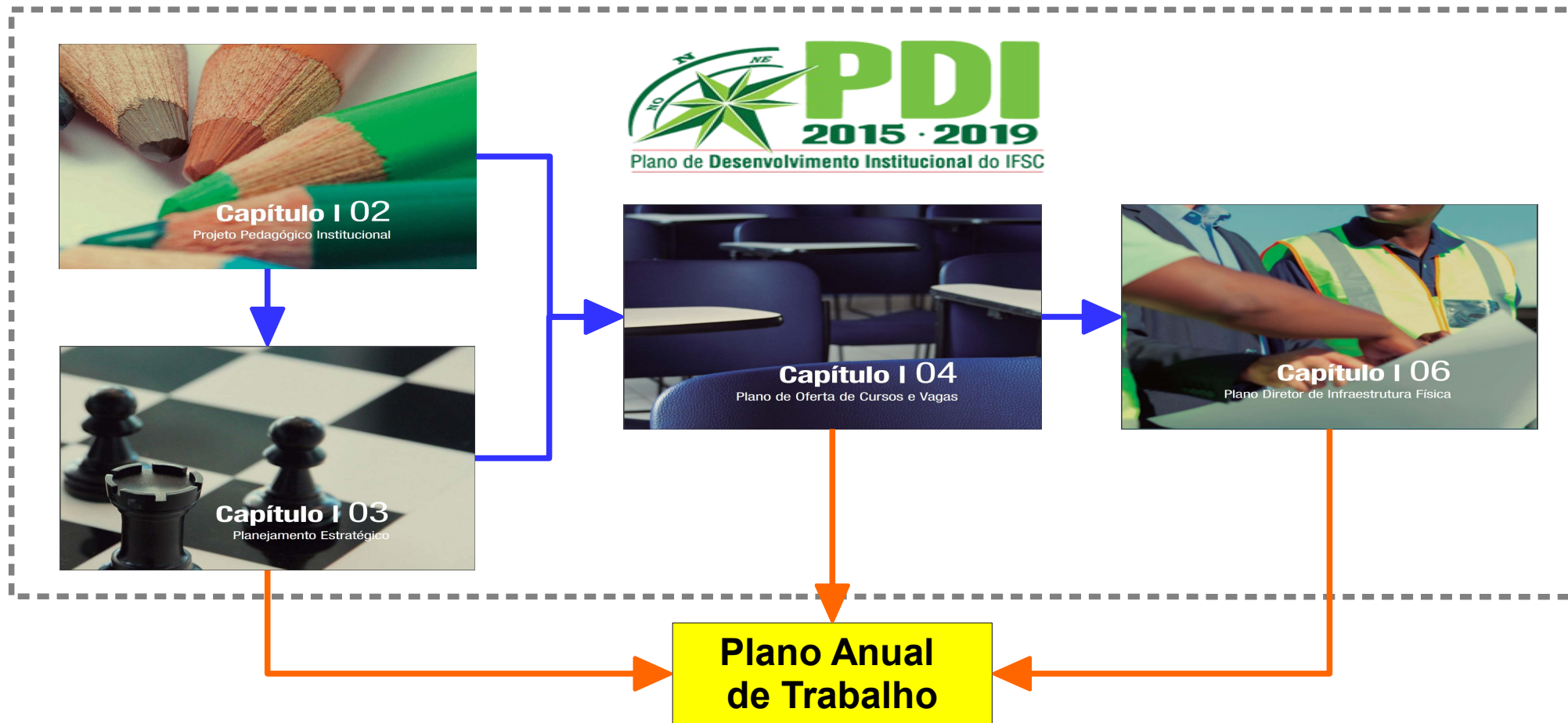
Ao mesmo tempo, de forma abrangente, deve conscientizar todos os seus servidores sobre a importância do processo de circulação de informações qualificadas e do respeito à divergência de ideias e opiniões.

C4
Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia

C5
Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia

**Desdobramento
do Planejamento Estratégico
em Plano Tático
e alinhamento orçamentário**

PDI 2015-2019: Articulação dos Capítulos



Plano Anual de Trabalho (PAT)

nível estratégico

nível tático



IMPLEMENTAR O PDI

**ORGANIZAR AS
ATIVIDADES DO ANO**

PROJETOS CADASTRADOS
NO SISTEMA

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

**GERENCIAR MELHOR
O ORÇAMENTO**

Relação entre PAT e Planejamento Estratégico

Ações: [[Listar](#)] [[Inserir novo](#)]

Escopo

2018 ▼

Unidade Gestora

CDR - Câmpus Caçador ▼

Objetivo
Estratégico

P7 - Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada. ▼

Iniciativa

P0712 - Promover eventos técnico-científicos e culturais voltados à divulgação e reconhecimento da EPCT. ▼

Documento
Gerador

-- Seleccione -- ▼

Item do
Documento
Gerador
Preenchimento
conforme
orientação
específica.

Objetivo de
Desenvolvimento
Sustentável

Objetivo Não Informado.

Título *

Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT)

programa 2380
Educação de
Qualidade
para Todos

Dimensão
Estratégica

Visão de Futuro, Eixos e Diretrizes Estratégicas

Dimensão
Tática

Programas
Temáticos

Programas
de Gestão,
Manutenção
e Serviços
do Estado

Objetivos

Dimensão
Operacional

Ações Orçamentárias e Outras Fontes

Plano Plurianual
2016-2019

DESENVOLVIMENTO, PRODUTIVIDADE E
INCLUSÃO SOCIAL


MENSAGEM PRESIDENCIAL



Figura 1. Dimensões do PPA 2016-2019.

PROGRAMA: 2109 - Programa de Gestão e Manutenção do Ministério da Educação

Esfera	Valor 2016 (mil R\$)	Valor 2017-2019 (mil R\$)
Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social	38.514.695	134.951.621
Despesas Correntes	38.436.273	134.667.052
Despesas de Capital	78.422	284.570
Orçamento de Investimentos das Empresas Estatais	0	0
Valores Globais	38.514.695	134.951.621
	173.466.316	

Programa		Objetivo		Valor Total do Objetivo 2016 a 2019 (mil R\$)
Código	Título	Código	Título	
2080	<div data-bbox="214 295 651 496" style="border: 1px solid black; background-color: #ADD8E6; padding: 5px; text-align: center;"> <p>programa 2380 Educação de Qualidade para Todos</p> </div> <p>Educação de qualidade para todos</p> <div data-bbox="257 663 614 1006" style="text-align: center;">  <p>Plano Plurianual 2016-2019 DESENVOLVIMENTO, PRODUTIVIDADE E INCLUSÃO SOCIAL MENSAGEM PRESIDENCIAL PPA 2016-2019 BRASIL</p> </div>	1007	Ampliar o atendimento escolar de qualidade em todas as etapas e modalidades da educação básica, em colaboração com os sistemas de ensino, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa na perspectiva da educação ao longo da vida e à formação cidadã, contemplando as especificidades da diversidade e da inclusão, e considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.	109.916.165
		1008	Fortalecer a formação e a valorização dos profissionais da educação, em regime de colaboração com os sistemas de ensino, contemplando as especificidades da diversidade e da inclusão e da aprendizagem ao longo da vida, e considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.	1.149.135
		1009	Ampliar o acesso à educação profissional e tecnológica de qualidade, alinhada com as demandas sociais e do mercado de trabalho locais e regionais, contemplando as especificidades da diversidade e da inclusão, e considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.	21.659.605
		1010	Ampliar o acesso a educação superior de qualidade, na graduação e na pósgraduação, contemplando as especificidades da diversidade e da inclusão e a aprendizagem ao longo da vida, fortalecendo a ciência, a tecnologia e a inovação, apoiando atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como aperfeiçoando as atividades de avaliação, supervisão e regulação, e considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.	62.687.763
		1011	Aprimorar os processos de gestão, monitoramento e avaliação dos sistemas de ensino, considerando as especificidades da diversidade e inclusão, em cooperação com os entes federados, estimulando a participação social, e considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.	3.015.444
		Valor Global do Programa		

Orçamento total do IFSC vem da Matriz CONIF

UF	Instituição	MATRIZ 2017 PROPOSTA FINAL
SC	REITORIA	5.855.951,32
SC	CAMPUS <u>ARARANGUA</u>	2.030.627,93
SC	CAMPUS <u>AVANÇADO SAO LOURENCO DO OESTE</u>	501.499,26
SC	CAMPUS <u>CACADOR</u>	1.181.358,79
SC	CAMPUS CANOINHAS	1.724.138,88
SC	CAMPUS <u>CHAPECO</u>	2.282.286,99
SC	CAMPUS <u>CRICIUMA</u>	2.304.572,96
SC	CAMPUS <u>FLORIANOPOLIS</u>	12.039.464,76
SC	CAMPUS <u>FLORIANOPOLIS - CONTINENTE</u>	1.724.024,63
SC	CAMPUS GAROPABA	1.065.261,79
SC	CAMPUS GASPAS	1.722.888,50
SC	CAMPUS <u>ITAJAI</u>	1.723.514,04
SC	CAMPUS <u>JARAGUA DO SUL</u>	1.961.795,49
SC	CAMPUS <u>JARAGUA SUL - RAU</u>	2.374.304,42
SC	CAMPUS JOINVILLE	3.462.966,93

valor dado por conjunto
regras para divisão
do total de orçamento
proposto pelo MEC
à Rede Federal EPCT

BASE: matrículas

Metodologia elaborada pelo FORPLAN (Fórum de Administração e Planejamento do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – CONIF)

Câmpus Caçador

Limite Orçamentário:R\$ 1.763.511,00

Manutenção:R\$ 1.074.223,70

Limite Orçamentário para Projetos:R\$ 689.287,30

Projeto	GUT	Valor Projeto	Valor Acumulado
01CDR-P0101/15 - Elaboração de PPCs.	100	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
09CDR-P1101/15 - Infraestrutura do Câmpus	100	R\$ 546.684,80	R\$ 550.684,80
03CDR-P0308/15 - Inserção dos discentes no mundo do trabalho.	27	R\$ 1.800,00	R\$ 552.484,80
06CDR-P0706/15 - Atuação do IFSC na sociedade civil organizada.	18	R\$ 27.650,00	R\$ 580.134,80
02CDR-P0103/15 - Eventos que fomentem a Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.	18	R\$ 102.652,50	R\$ 682.787,30
05CDR-P0507/15 - Socialização de egressos.	12	R\$ 3.000,00	R\$ 685.787,30
10CDR-C0413/15 - Capacitação para atendimento dos diferentes públicos do IFSC	12	R\$ 3.500,00	R\$ 689.287,30
04CDR-P0309/15 - Formação empreendedora no Câmpus Caçador.	12	R\$ 16.130,00	R\$ 705.417,30
07CDR-P0711/15 - IFSC para a sociedade.	6	R\$ 0,00	R\$ 705.417,30
08CDR-P1002/15 - IFSC Sustentável	4	R\$ 3.450,00	R\$ 708.867,30
11CDR-P1101/15 - Necessidades extraorçamentárias	1	R\$ 4.458.065,70	R\$ 5.166.933,00

Etapa de Revisão do Plano Anual de Trabalho

- Rever prioridades, detalhar projetos, alterar projetos
- O que não pode mudar: limites programados para **Custeio**, **Investimento** e **Capacitação**

Câmpus São José

Limite Orçamentário: R\$ 3.147.731
 Manutenção: R\$ 2.696.000
 Limite Orçamentário para Projetos: R\$ 451.731

Projeto	GUT	Total Orçamento	Acumulado Total	Custeio	Acumulado Custeio	Investimento	Acumulado Investimento	Capacitação	Acumulado Capacitação
27SJE - C0414 - CAPACITAÇÃO GERAL DOS SERVIDORES	100	R\$ 95.000	R\$ 95.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 95.000	R\$ 95.000
02SJE - P1101/16 - Manutenção dos banheiros dos alunos	100	R\$ 60.000	R\$ 155.000	R\$ 60.000	R\$ 60.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 95.000
17SJE - P1102/16 - Implantação do Laboratório de Matemática	80	R\$ 28.900	R\$ 183.900	R\$ 0	R\$ 60.000	R\$ 28.900	R\$ 28.900	R\$ 0	R\$ 95.000
12SJE - P1102/16 - Modernização do Laboratório de Câmaras Frigoríficas	75	R\$ 43.000	R\$ 226.900	R\$ 5.500	R\$ 65.500	R\$ 37.500	R\$ 66.400	R\$ 0	R\$ 95.000
04SJE-P1101/16 - Aquisição de Equipamentos de Radiotransmissão	64	R\$ 64.320	R\$ 291.220	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 64.320	R\$ 130.720	R\$ 0	R\$ 95.000
18SJE - P1102/16 - Adequação do Laboratório de Comunicação e Expressão para uso dos professores de Línguas e respectivos alunos.	60	R\$ 24.314	R\$ 315.534	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 24.314	R\$ 155.034	R\$ 0	R\$ 95.000
15SJE - P1102/16 - Aquisição de impressoras A3 e software para Laboratórios de CAD	50	R\$ 14.000	R\$ 329.534	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 14.000	R\$ 169.034	R\$ 0	R\$ 95.000
16SJE - P1101/16 - Readequação da sala de meios da área de Cultura Geral	48	R\$ 14.230	R\$ 343.764	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 14.230	R\$ 183.264	R\$ 0	R\$ 95.000
13SJE - P1101/16 - Aquisição de Splits Inverter para as aulas de laboratório	45	R\$ 11.000	R\$ 354.764	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 11.000	R\$ 194.264	R\$ 0	R\$ 95.000
19SJE - P1101/16 - Remodelação do Laboratório de Ciências Humanas	40	R\$ 5.992	R\$ 360.756	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 5.992	R\$ 200.256	R\$ 0	R\$ 95.000
40SJE -P1102/16 - AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA O LABORATÓRIO DE AR CONDICIONADO	36	R\$ 30.000	R\$ 390.756	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 30.000	R\$ 230.256	R\$ 0	R\$ 95.000
63SJE -P1101 - Aquisição de bancadas para os Laboratórios de Hardware 1 e 2	32	R\$ 30.000	R\$ 420.756	R\$ 0	R\$ 65.500	R\$ 30.000	R\$ 260.256	R\$ 0	R\$ 95.000
35SJE -C0205/16 - Espectroscopia de Infravermelho e Ultravioleta para Análise de Materiais Alterados com Radiação Ionizante	27	R\$ 3.200	R\$ 423.956	R\$ 3.200	R\$ 68.700	R\$ 0	R\$ 260.256	R\$ 0	R\$ 95.000
06SJE - P1101/16 - Adequação do novo espaço para os professores	24	R\$ 19.989	R\$ 443.945	R\$ 800	R\$ 69.500	R\$ 19.189	R\$ 279.445	R\$ 0	R\$ 95.000
20SJE - P1102/16 - Reestruturação do laboratório de biologia	18	R\$ 64.722	R\$ 508.667	R\$ 9.000	R\$ 78.500	R\$ 55.722	R\$ 335.167	R\$ 0	R\$ 95.000
14SJE - P1101/16 - Readequação Estrutural (civil e elétrica) do Laboratório de Ar Condicionado 1	16	R\$ 86.200	R\$ 594.867	R\$ 0	R\$ 78.500	R\$ 86.200	R\$ 421.367	R\$ 0	R\$ 95.000

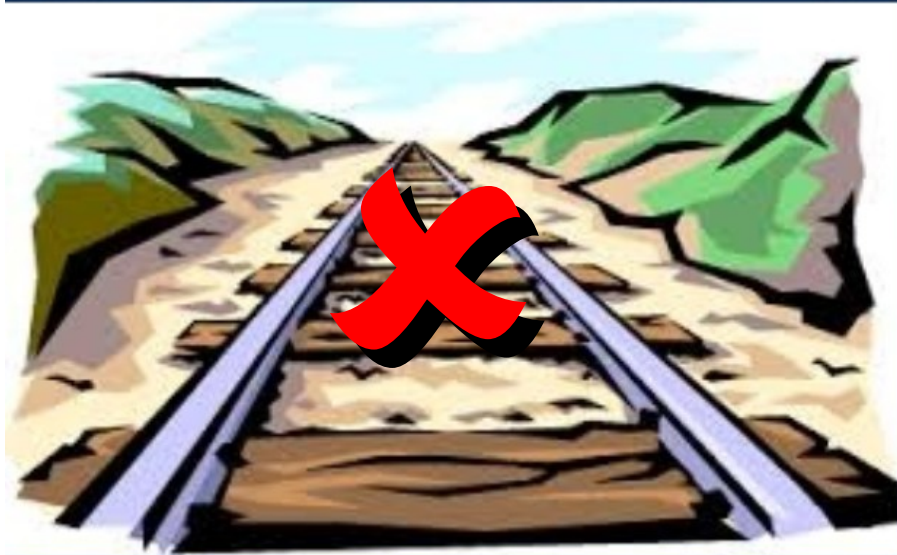
Ações de Disseminação do Plano Estratégico

- banners com missão, visão e valores
- banners com o mapa estratégico
- "videoaulas" orientativas
- página do PDI "dinâmica" no sítio web
- capacitação dos órgãos colegiados
- oficinas de planejamento nos câmpus
- vinculação com o plano anual de trabalho
- articulação com processos de avaliação
- comitê permanente de acompanhamento e avaliação do desenvolvimento institucional
- referência para revisão dos regimentos e base para novos documentos institucionais
- **empoderamento dos profissionais e setores responsáveis pelos processos institucionais**



Gestão Estratégica

TRILHO

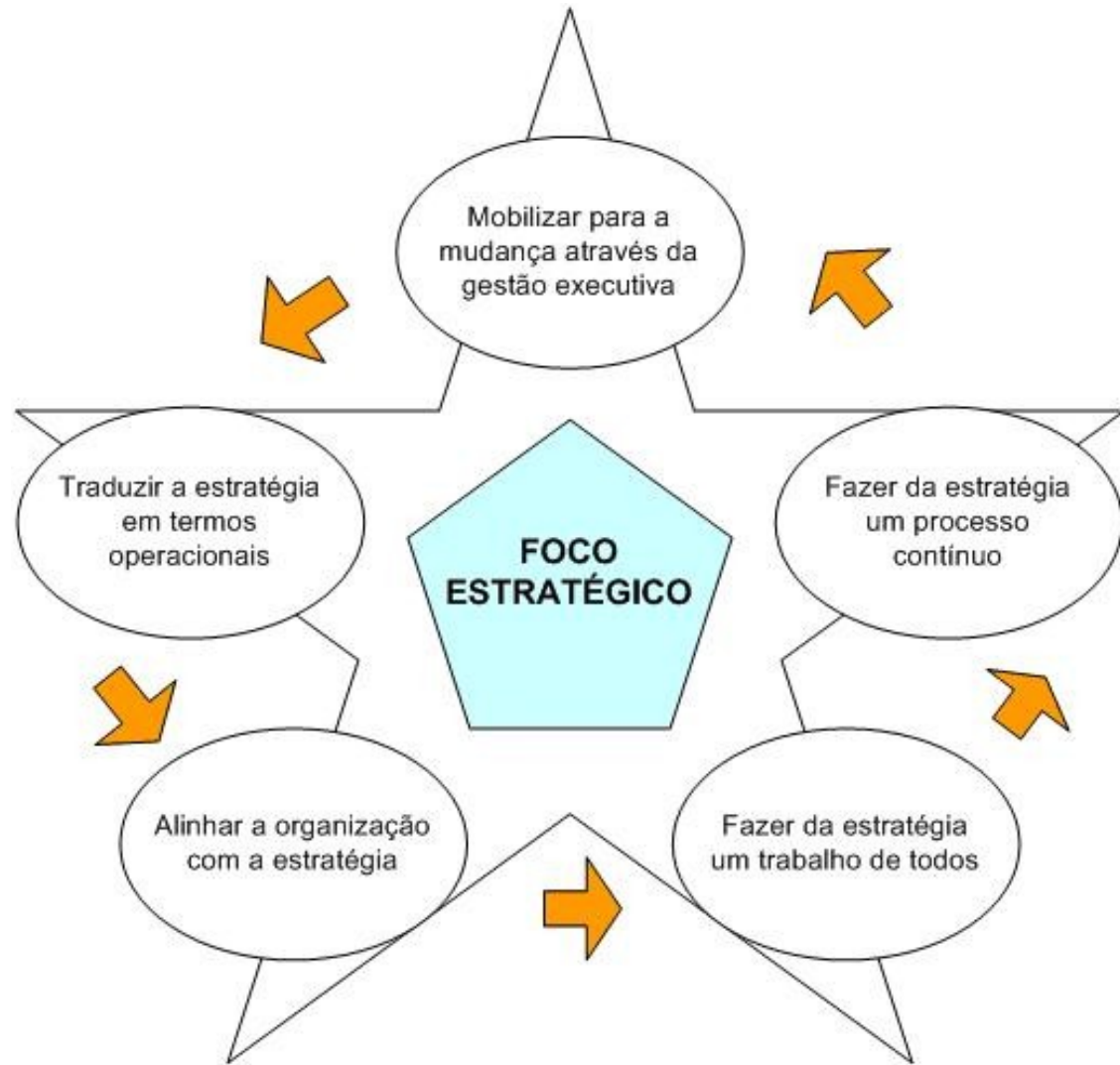


TRILHA



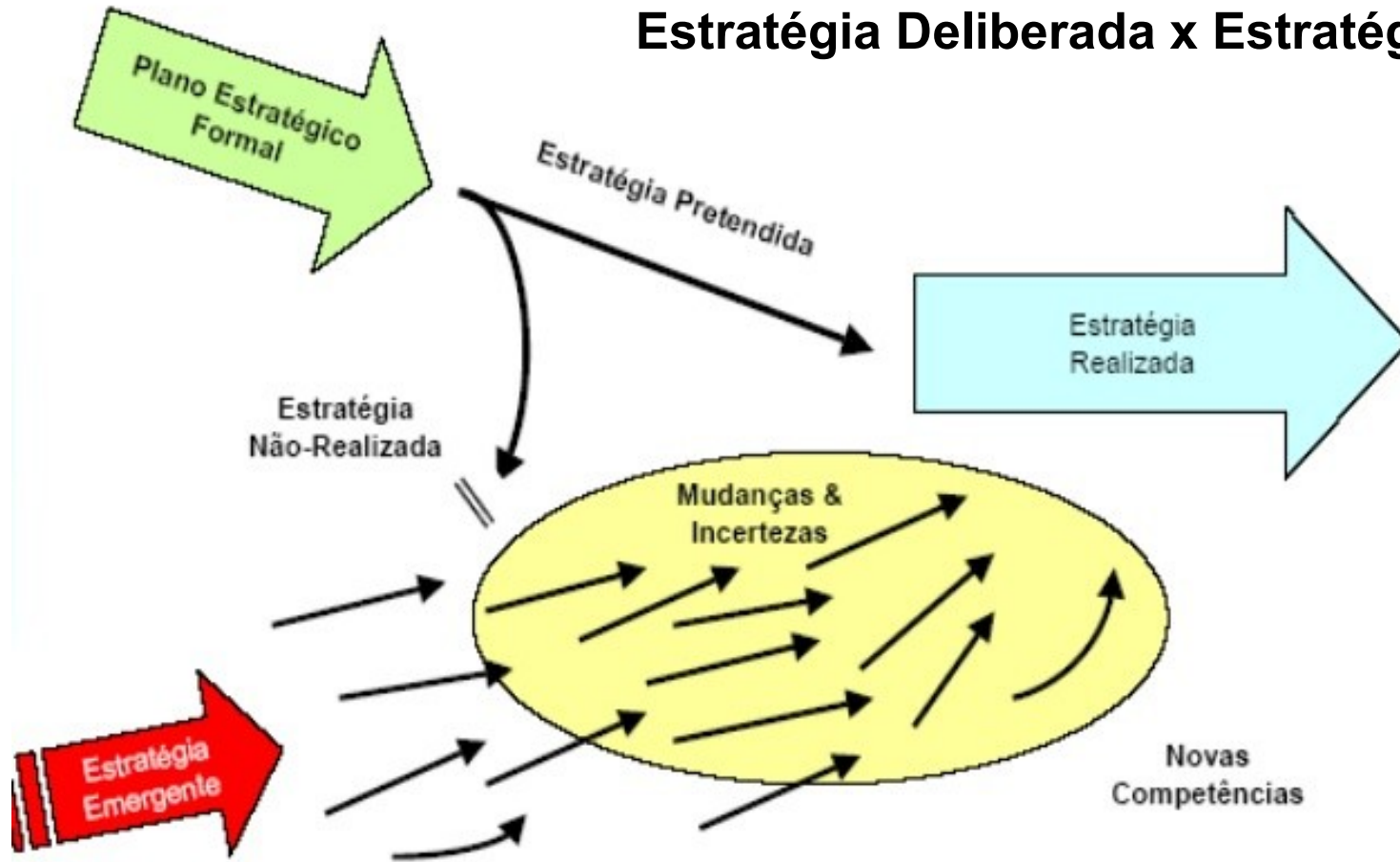
PLANEAMIENTO: UN "CARRIL" O UN "SENDERO"?

5 fases ou princípios do BSC como método de gestão da estratégia



A Gestão da Estratégia como um processo contínuo

Estratégia Deliberada x Estratégia Emergente



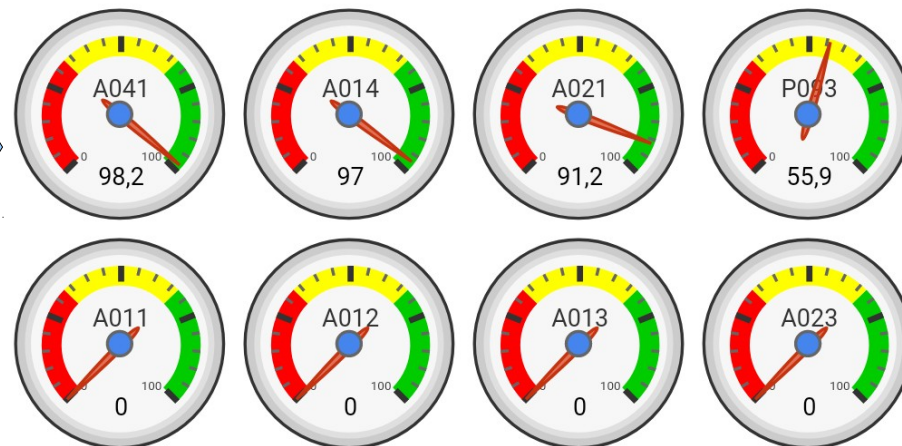
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)



Painel de Indicadores

2016

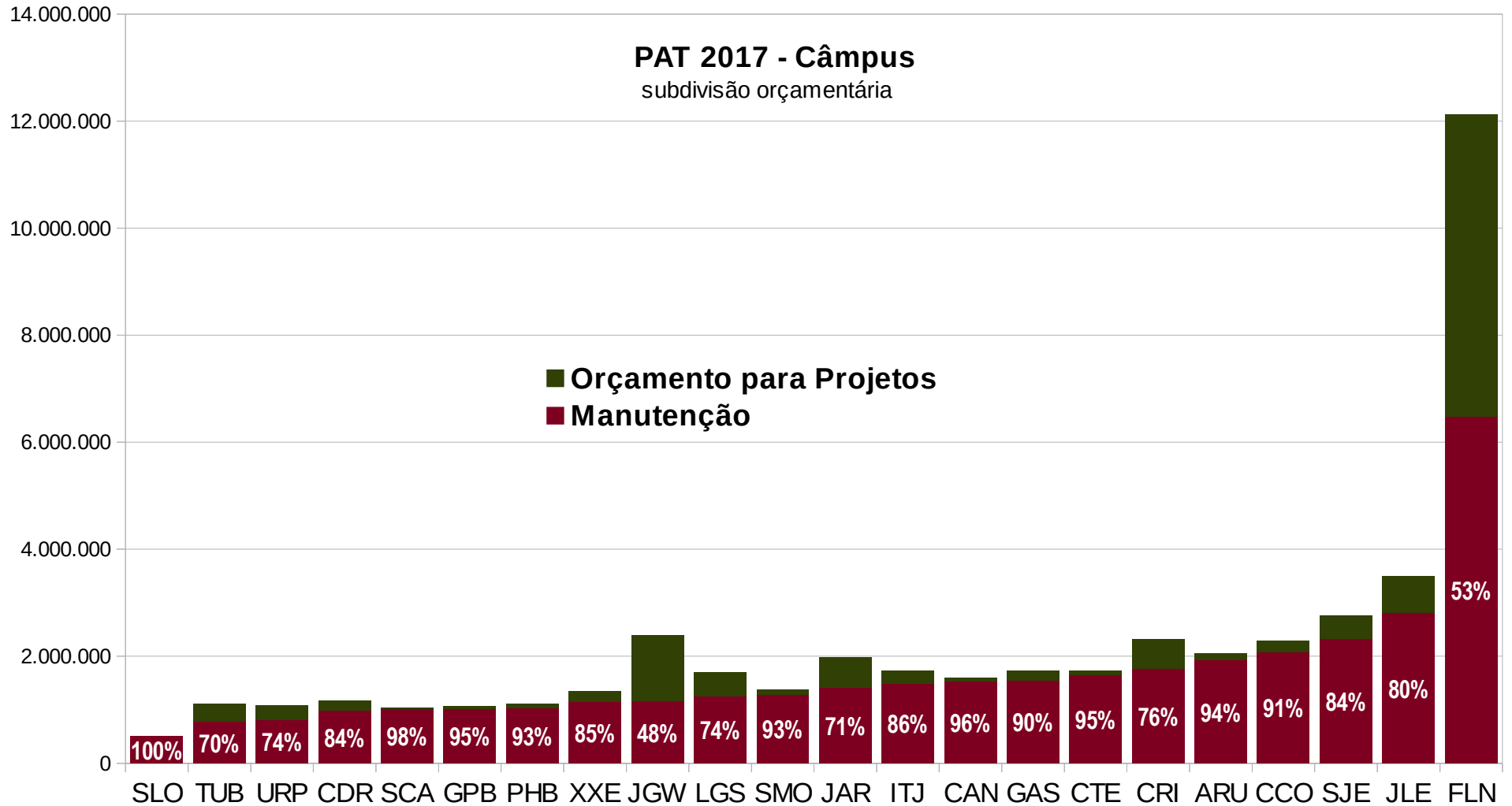
% Metas



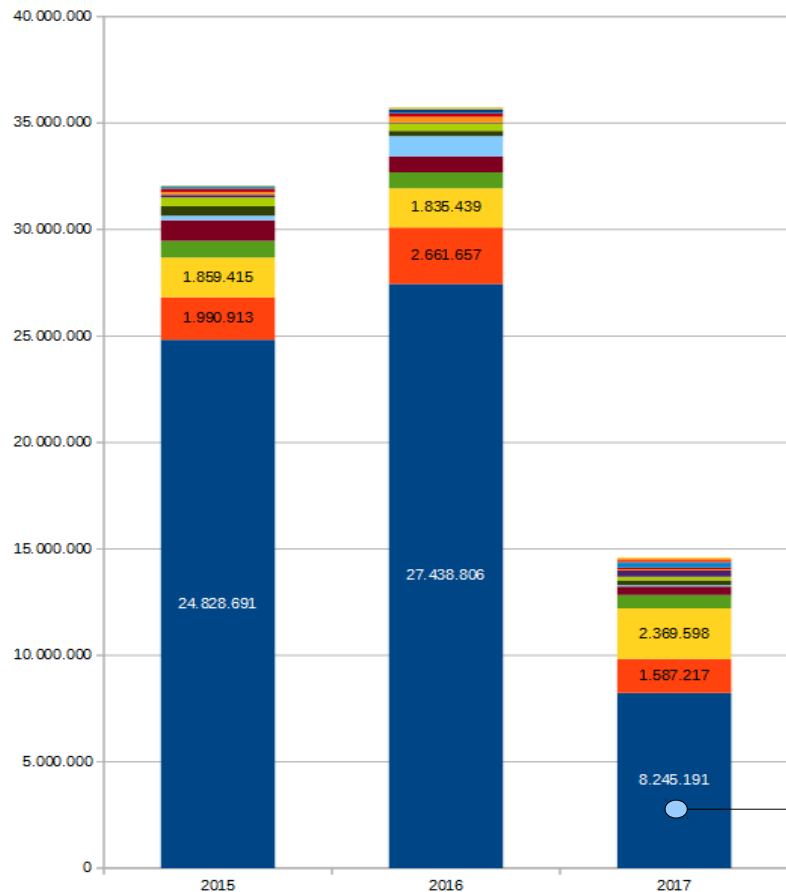
PAT 2017 - Câmpus

subdivisão orçamentária

■ Orçamento para Projetos
■ Manutenção



PAT 2017: Valor programado por Objetivo Estratégico



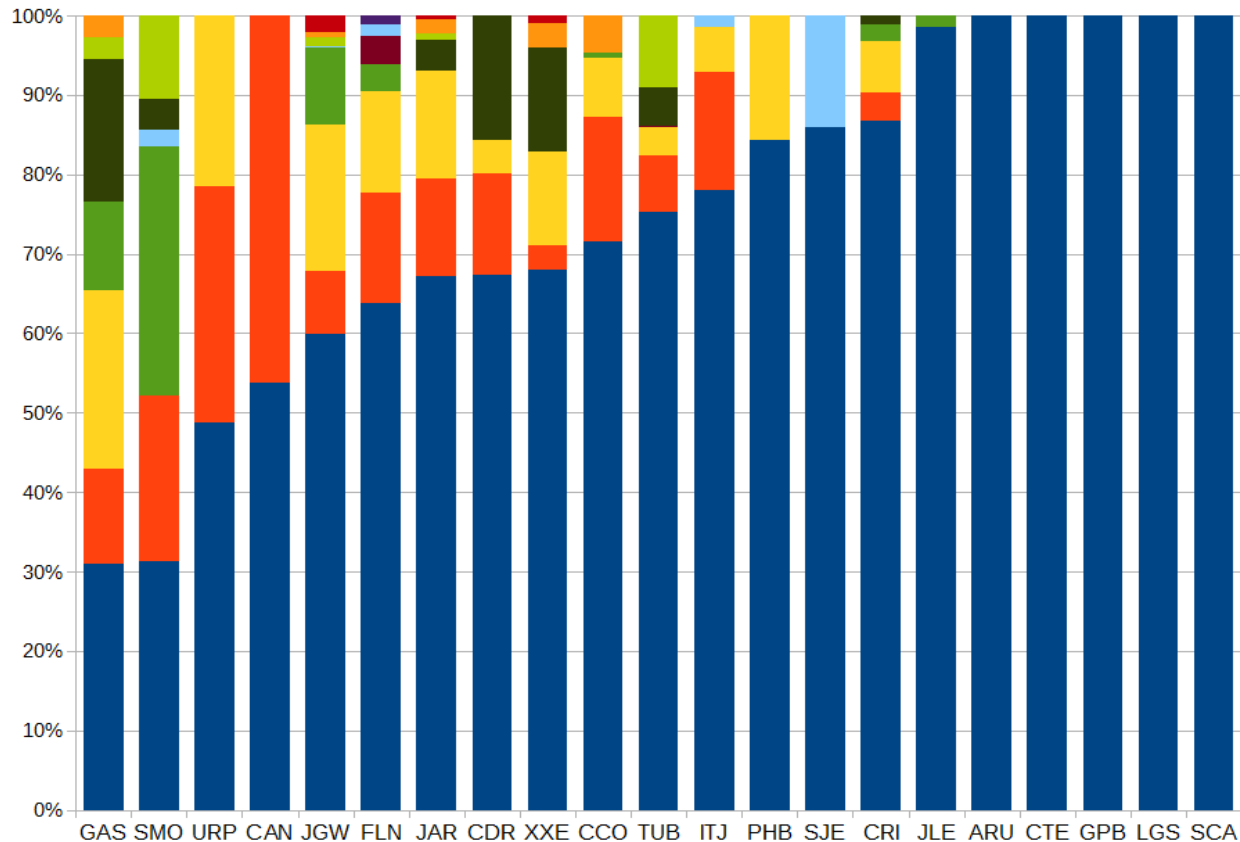
Orçamento de Projetos por Objetivo Estratégico

apenas projetos acima da linha de corte na lista de projetos prioritários

- C5 - Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.
- P5 - Acompanhar egressos.
- P2 - Aprimorar o processo de ingresso.
- P9 - Consolidar a governança institucional e a gestão em rede.
- P4 - Fortalecer a internacionalização do IFSC.
- C3 - Promover a qualidade de vida no trabalho.
- C2 - Disponibilizar dados, informações e conhecimento.
- C1 - Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.
- P8 - Atender às pessoas com necessidades específicas.
- P6 - Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.
- P10 - Gerenciar recursos financeiros com efetividade.
- P7 - Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada.
- C4 - Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.
- P3 - Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito.
- P1 - Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.
- P11 - Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.

P11 - Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas

PAT 2017: Distribuição Orçamentária por Objetivo Estratégico



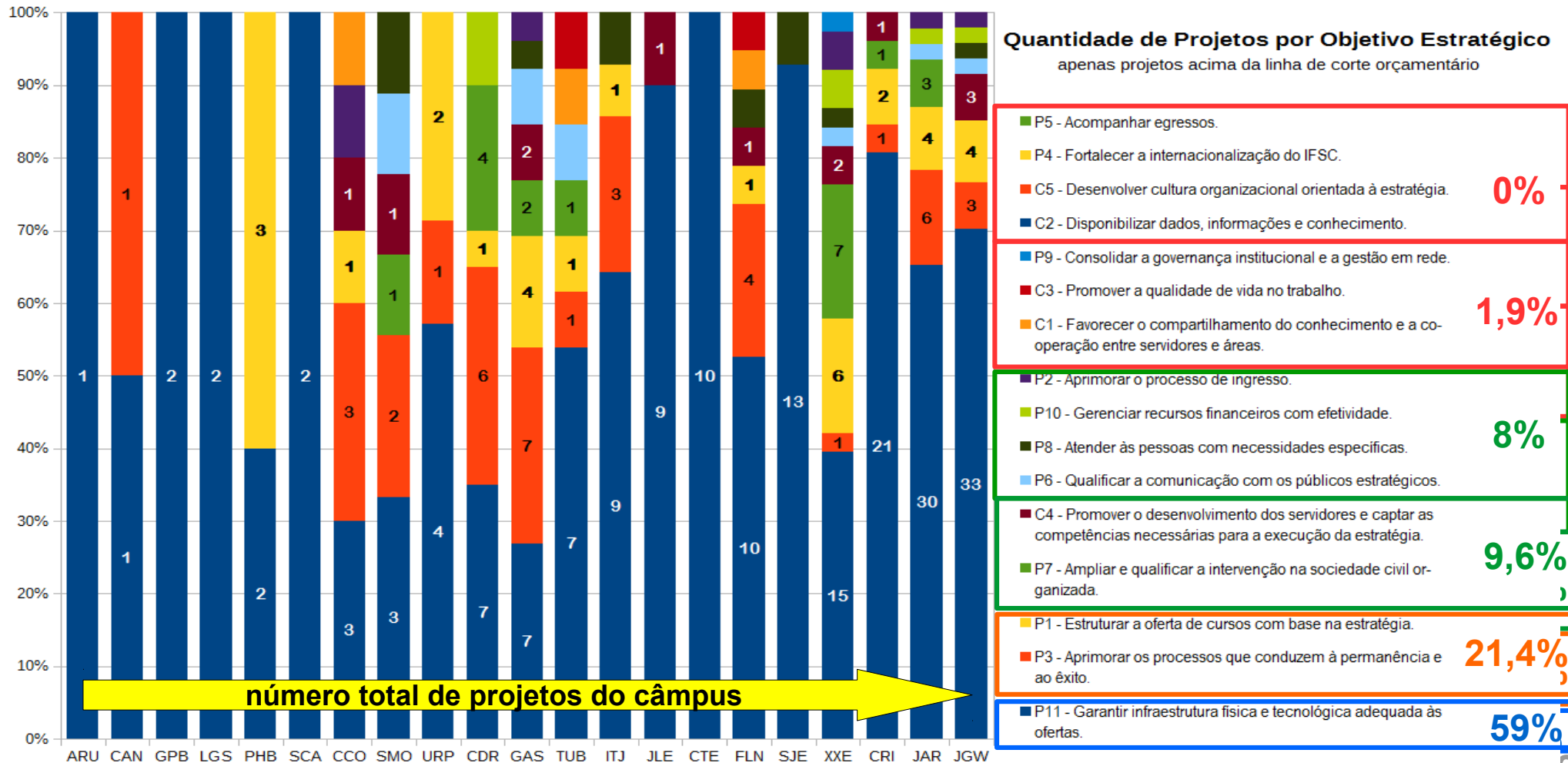
Distribuição Orçamentária por Objetivo Estratégico

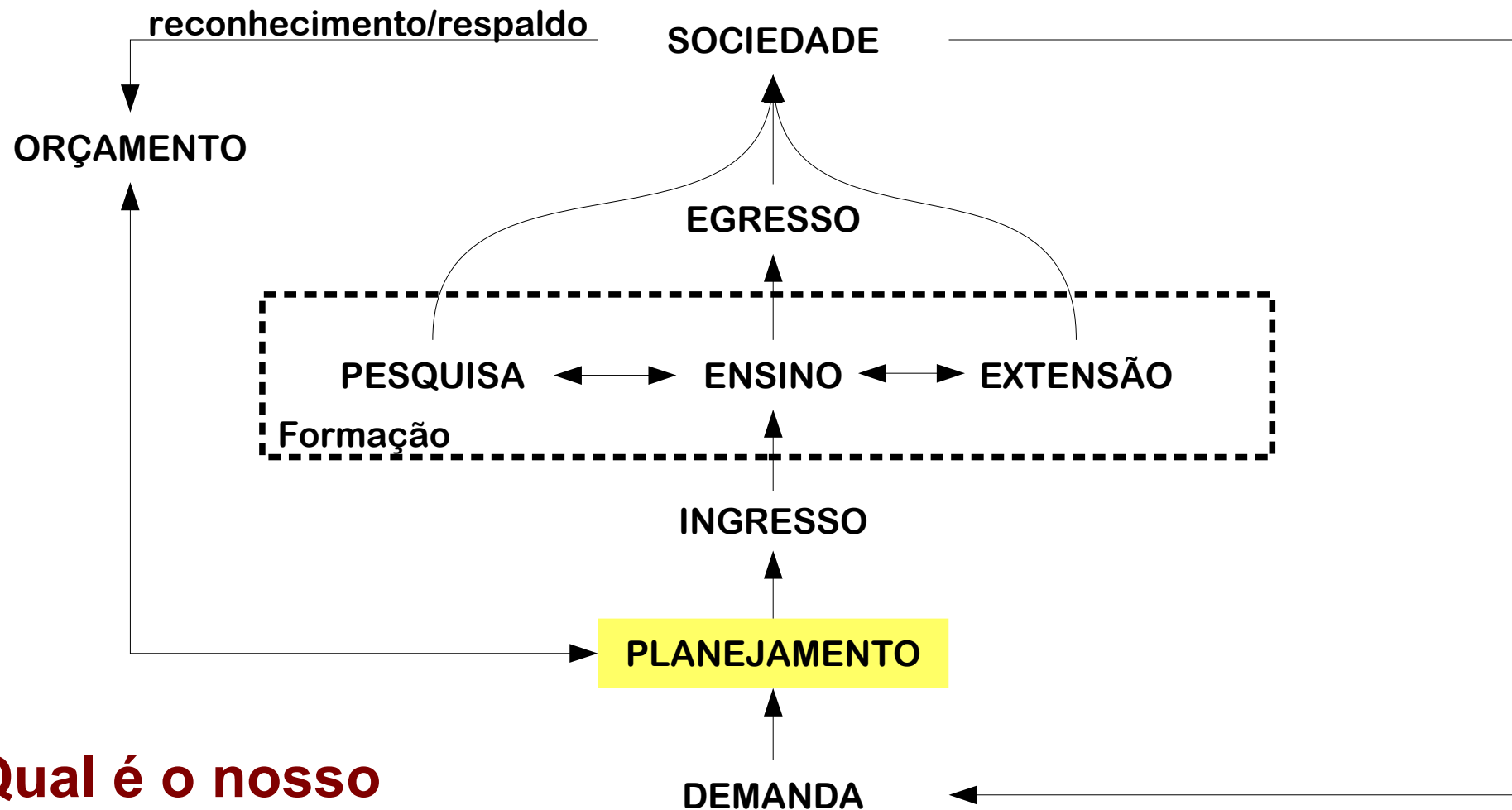
apenas projetos acima da linha de corte

- C5 - Desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia.
- P9 - Consolidar a governança institucional e a gestão em rede.
- C2 - Disponibilizar dados, informações e conhecimento.
- P5 - Acompanhar egressos.
- P4 - Fortalecer a internacionalização do IFSC.
- P10 - Gerenciar recursos financeiros com efetividade.
- P2 - Aprimorar o processo de ingresso.
- C3 - Promover a qualidade de vida no trabalho.
- P6 - Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos.
- P7 - Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada.
- P8 - Atender às pessoas com necessidades específicas.
- C1 - Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.
- C4 - Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia.

P1 - Estruturar a oferta de cursos com base na estratégia.	17%
P3 - Aprimorar os processos que conduzem à permanência e ao êxito.	
P11 - Garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas.	55%

PAT 2017: Distribuição de Projetos por Objetivo Estratégico



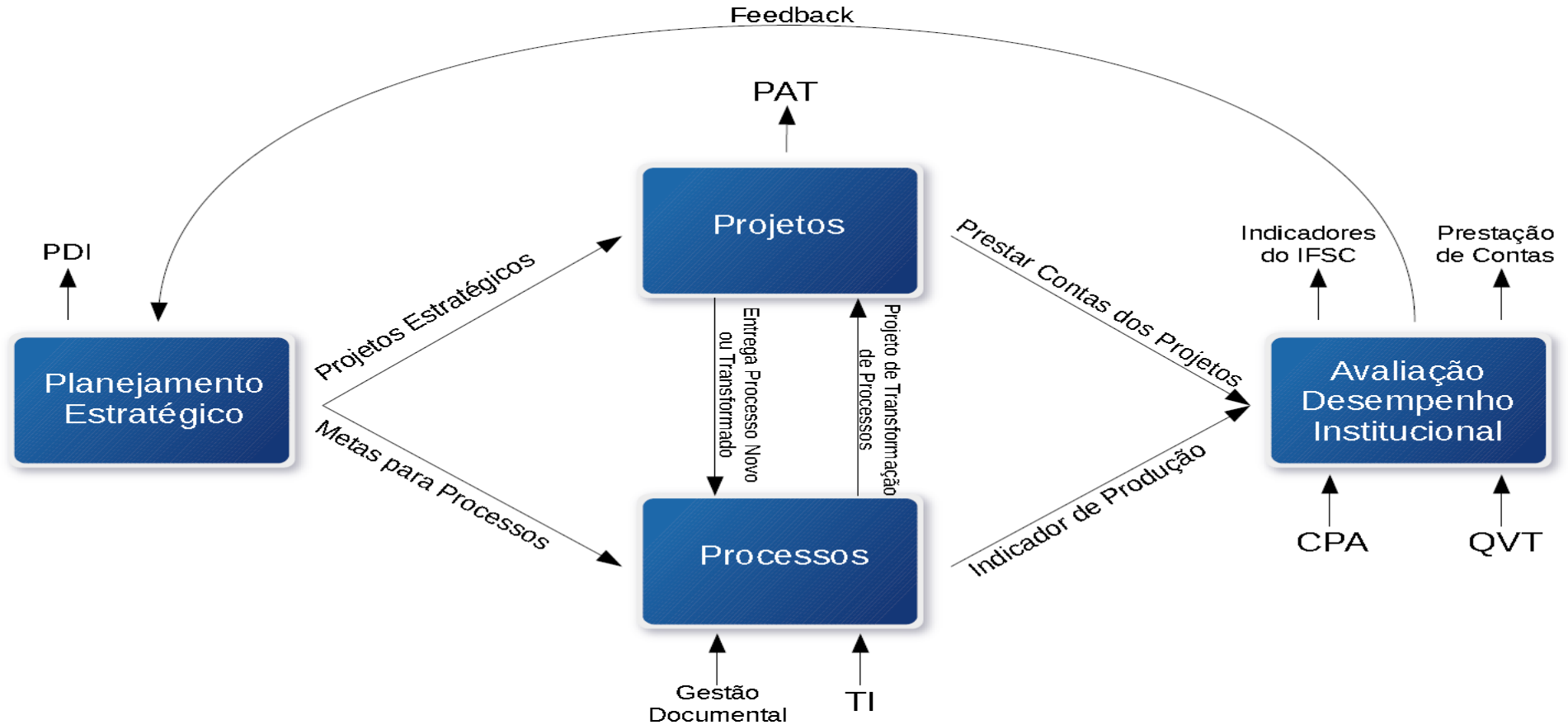


Qual é o nosso processo?

Gestão por Processos: CADEIA DE VALOR do IFSC



Processo de Gestão Estratégica



Entre a Governança Institucional e a Gestão, onde estão o Planejamento e a Gestão Estratégica?



adaptado do material da palestra *Desafios de Gestão de TI*, prof. José Gilson de Almeida Teixeira Filho, CCSA e CIn da UFPE.

1. Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos
2. Lidere com ética e combata os desvios
3. Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas
4. Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação
5. Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas
6. Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las
7. Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações
8. Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários
9. Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização
10. Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização



Discussão

Conclusões

Balanced Scorecard (BSC): CONCEITOS

- metodologia de **medição e gestão de desempenho** desenvolvida pelo professor de Harvard **R. Kaplan** e pelo consultor **D. Norton**, em **1992**;
- surge como alternativa à gestão apenas por **indicadores financeiros**;
- traduz a **visão e a estratégia da organização** em um conjunto coerente de objetivos e **medidas de desempenho**, organizados segundo quatro perspectivas diferentes;
- as **quatro perspectivas** do BSC **equilibram os objetivos** de curto e longo prazos, os **resultados desejados** e seus vetores de desempenho;
- torna-se uma linguagem estruturada para **comunicar a estratégia** à organização de forma simples e objetiva, aumentando o foco.

- **Processo de elaboração do PDI foi um grande passo para:**
 - a consolidação da identidade do IFSC
 - *exercício da gestão democrática e participativa;*
 - *integração dos câmpus e servidores;*
 - *formulação de uma estratégia institucional.*
 - o desenvolvimento de uma cultura de planejamento
 - *programação orçamentária determinada pela estratégia da instituição, via plano anual de trabalho*
 - *gestão do Plano de Oferta de Cursos e Vagas.*

1

- A melhor metodologia de elaboração de um PDI é aquela que mais combinar com as características da instituição, ainda que queiramos quebrar paradigmas e transformar a cultura institucional.

2

- A agenda da instituição deve estar voltada para a elaboração do PDI

3

- O PDI deve ser concebido, entendido e implementado como documento transcendente ao organograma e equipes gestoras.

4

- Quanto maior a crença dos gestores na importância do PDI, maior a efetividade de um PDI.

5

- Tão importante quanto fazer um PDI, é construir as condições para que ele seja uma efetiva ferramenta de gestão.

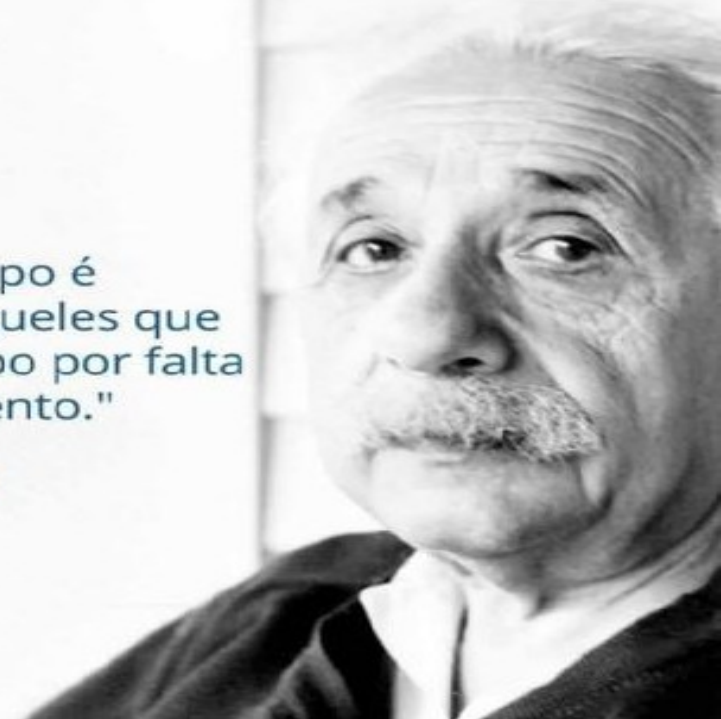
6

- Planejar - mas também medir, analisar e replanejar - é um dever do gestor público para com a sociedade.

**Muito obrigado
pela atenção e
participação!!**

"Falta de tempo é
desculpa daqueles que
perdem tempo por falta
de planejamento."

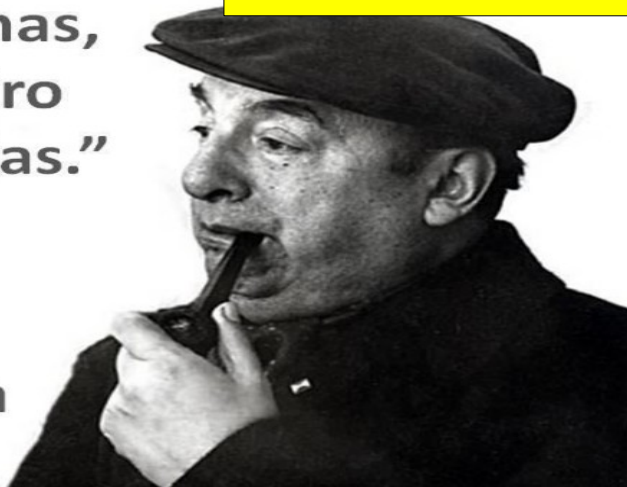
Albert Einstein



avaliação:
www.menti.com
Código 83 61 17

"Você é livre para
fazer suas escolhas,
mas é prisioneiro
das conseqüências."

Pablo Neruda



Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
prodin@ifsc.edu.br

Diretoria de Gestão do Conhecimento
dgc@ifsc.edu.br

Coordenadoria de Planejamento
planejamento@ifsc.edu.br