

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um dos elementos do PDI, contemplando o disposto no Decreto nº 9.235, em relação ao estabelecimento da missão, dos objetivos e das metas da instituição.

A elaboração de um planejamento estratégico formal permite criar melhores condições para o nivelamento de conhecimento entre todos da organização, propiciando aprendizado e conhecimento sobre a razão de existência da instituição, possibilitando tomadas de decisão mais seguras. (ENAP, 2017)<sup>1</sup>.

A Comissão Temática “Perfil Institucional e Planejamento Estratégico”, foi responsável pela proposição da elaboração do planejamento estratégico do PDI 2020-2024 do IFSul, por meio de uma metodologia de construção democrática, considerando a opinião da comunidade como um todo.

A referida comissão contou em sua composição com integrantes selecionados a partir de edital, referendado pela Comissão Central, com o objetivo de contar com servidores comprovadamente capacitados nessa temática e interessados em participar dessa construção.

### 2.1 A construção do planejamento estratégico 2020-2024 do IFSul

O planejamento estratégico 2020-2024 do IFSul está baseado no método *Balanced Scorecard* (BSC), tendo em vista que as terminologias utilizadas no PDI anterior já se aproximavam desse método, o qual tem sido utilizado amplamente por instituições públicas, inclusive por instituições federais de ensino e tem uma versão para a realidade das instituições públicas referenciada pelos seus próprios criadores, permitindo a combinação com diferentes ferramentas de planejamento estratégico. (CARDOZO, 2018)<sup>2</sup>.

O BSC foi criado a partir de uma parceria entre Robert S. Kaplan, professor de Harvard Business School e David. P. Norton, pesquisador da empresa KPMG, que tinha por finalidade medir o desempenho das organizações, ou seja, ampliar a visão meramente financeira de até então, proporcionando uma visão global da organização e, assim, fornecendo os meios necessários para os processos de monitoramento e avaliação. Essa metodologia apresenta uma tradução confiável da missão, visão, valores e estratégia traduzidos em objetivos, medidas de desempenho e metas. (ENAP, 2017)<sup>1</sup>.

O trabalho de elaboração do planejamento estratégico do IFSul para o PDI 2020-2024 concentrou-se nas seguintes fases:

1ª fase – Desenvolvimento da estratégia

2ª fase – Planejamento da estratégia

---

<sup>1</sup> ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas – Módulo 1 Planejamento Estratégico. Brasília, 2017.

<sup>2</sup> CARDOZO, F. O. **O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense: uma análise sob a ótica do Balanced Scorecard**. 2018. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, 2018.

## 2.1.1 Desenvolvimento da estratégia

### 2.1.1.1 Missão

A 1ª fase consistiu na identificação dos direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) e na análise dos ambientes internos e externos à instituição.

A missão da instituição, já consolidada, não foi alterada, servindo como referência para todo o trabalho de construção do planejamento estratégico.

Missão do IFSul:

"Implementar processos educativos, públicos e gratuitos de ensino, pesquisa e extensão, que possibilitem a formação integral mediante o conhecimento humanístico, científico e tecnológico e que ampliem as possibilidades de inclusão e desenvolvimento social."

### 2.1.1.2 Valores

Quanto aos valores estratégicos, como não havia indicação desses nos documentos norteadores do IFSul, a comissão temática utilizou como referência para sua construção os princípios da instituição, previstos no seu Estatuto. A partir desses princípios foram extraídos os seguintes valores a serem observados na definição da estratégia institucional:

- **JUSTIÇA SOCIAL, EQUIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:** compromisso com a prática da justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática;
- **PLURALIDADE:** desenvolvimento da cultura do pensar e do fazer, associando-os às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- **EXCELENCIA:** verticalização do ensino e sua integração com a pesquisa e a extensão;
- **FORMAÇÃO INTEGRAL:** compromisso com a formação humana, com a produção e difusão de conhecimentos científicos, tecnológicos e humanísticos;
- **DIALOGO DE SABERES:** organização didático-pedagógica dinâmica e flexível, com enfoque interdisciplinar, privilegiando o diálogo permanente com a realidade local e regional, sem abdicar dos aprofundamentos científicos, tecnológicos e humanísticos;
- **DEMOCRATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO:** compromisso com a educação inclusiva, com a permanência do educando e com o processo educacional emancipatório; e
- **GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA:** organização administrativa que possibilite aos diversos câmpus, inserirem-se na realidade local e regional, oferecendo suas contribuições e serviços resultantes do trabalho de ensino, pesquisa e extensão.

### 2.1.1.3 Visão

O terceiro elemento de referência para a fase de desenvolvimento da estratégia é a visão de futuro da instituição, que define como a organização deseja ser reconhecida no futuro e sua construção deve estar alinhada com a missão institucional, que representa a razão de existência da organização e transmite seus valores aos estudantes, aos servidores e à sociedade.

A visão não constava do PDI anterior, assim, a comissão buscou elementos junto à comunidade do IFSul para elaborar a sua visão de futuro.

Para essa construção, a Comissão Temática promoveu a realização dos Fóruns de Diagnóstico Institucional em todos os câmpus e reitoria para coletar importantes informações com a comunidade e promover discussões sobre o futuro da instituição e sobre a avaliação do seu ambiente de atuação.

O material coletado nos fóruns e também por meio de dois questionários *on-line*, um voltado à comunidade interna e outro para a comunidade externa, foi compilado e analisado pela comissão temática. Esses dados também foram disponibilizados em seu formato bruto para todas as comissões locais, de maneira que cada uma pudesse atuar localmente frente às questões apontadas.

Sobre a visão foi questionado à comunidade nos fóruns: “Considerando a missão institucional, como você espera que o câmpus seja reconhecido em 2024?” e “E como você espera que o IFSul seja reconhecido em 2024?”. O objetivo dessas perguntas era instigar a comunidade a pensar sobre a expectativa de reconhecimento da instituição ao final do período de vigência do PDI e assim delinear a proposta de visão de futuro para a instituição.

O material coletado foi tratado pela comissão temática e resultou em uma proposta de redação para a visão, a qual foi submetida à apreciação da comunidade para identificar se a proposta estava clara, se estava alinhada à missão institucional e se direcionava os objetivos estratégicos. A grande maioria dos respondentes concordou com essas três questões<sup>3</sup>, o que respaldou a proposta de visão elaborada. Algumas contribuições foram feitas, as quais foram analisadas, respondidas e publicadas em relatório específico, no portal do IFSul.

Após todo esse processo, a visão de futuro do IFSul ficou definida como:

“Ser reconhecido nacionalmente como instituição pública, inclusiva e gratuita, referência na educação profissional, científica e tecnológica, promovendo a inovação e o desenvolvimento regional e atuando como agente de transformação social.”

---

<sup>3</sup> A descrição da visão está clara (91,01% de concordância total ou parcial); A visão está alinhada à missão institucional (90,87% de concordância total ou parcial); A visão direciona os objetivos estratégicos (89,51% de concordância total ou parcial).

#### 2.1.1.4 Análise dos ambientes interno e externo

Para completar a fase de desenvolvimento da estratégia, a comissão temática identificou a necessidade de realização de uma análise do ambiente institucional, a partir de fatores internos e externos, de maneira que fosse obtido um diagnóstico a respeito da situação do IFSul. Mas para isso seria necessário coletar essas informações a partir da percepção de toda a comunidade.

Assim, nos Fóruns de Diagnóstico Institucional foi possível questionar à comunidade sobre como estavam sendo percebidos os ambientes interno e externo da instituição. Esse foi um importante momento de participação da comunidade, que em grupos diversos compostos por docentes, discentes e técnicos administrativos organizados de forma a buscar a representação desses três seguimentos em cada um, pode discutir as respostas para a visão e para a análise do ambiente institucional.

O método utilizado para a coleta de informações para análise dos ambientes interno e externo foi a análise SWOT, uma ferramenta amplamente utilizada na elaboração de planejamento estratégico e que permite identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação à instituição.

As respostas da comunidade foram categorizadas e subcategorizadas para contemplar os diversos apontamentos realizados pela comunidade nos fóruns. O quadro indica as categorias de cada elemento em ordem decrescente das frequências registradas. Ao lado de cada categoria são detalhadas entre parênteses algumas subcategorias com maior ocorrência, o que permite aprofundar o entendimento do resultado da matriz na instituição. O resultado da análise SWOT do IFSul está representado no quadro abaixo.

Quadro 2 – Análise SWOT do IFSul

FORÇAS		FRAQUEZAS	
1ª	Projeto pedagógico de formação integral (projetos acadêmicos, ensino médio integrado, metodologia de ensino, atividades complementares)	1ª	Infraestrutura (acessibilidade e adequação às necessidades)
2ª	Ambiente adequado (serviços e infraestrutura física e acadêmica qualificada)	2ª	Ensino, pesquisa e extensão (oferta, relação com a comunidade externa, cursos, permanência e êxito, ingressantes e egressos)
3ª	Atenção e assistência aos estudantes	3ª	Comunicação interna e externa
4ª	Servidores públicos qualificados (incentivo ao aprimoramento, concursados e docentes com dedicação exclusiva ao IFSul)	4ª	Gestão de pessoas (qualificação específica, servidores ingressantes, políticas, engajamento e dimensionamento frente às competências)
5ª	Ensino público, gratuito e de qualidade (articulado com a pesquisa e extensão, que contribui no processo de desenvolvimento)	5ª	Organização administrativa (planejamento, integração, processos e burocracia)
6ª	Instituição autônoma, participativa e democrática (eficiência em seus processos e resultados)	6ª	Sustentabilidade ambiental (falta de conscientização e projetos) e Partidarização excessiva
7ª	Marca IFSul com reconhecimento e relacionamento social (localizada estrategicamente nas diferentes regiões do estado)		
8ª	Cursos que atendem demandas regionais e específicas, com foco no mundo do trabalho		
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1ª	Oportunidades regionais (potencialidades locais e demanda pelos cursos)	1ª	Restrição orçamentária e de pessoal

2ª	Oferta de ensino, pesquisa e extensão (adequação de cursos e projetos às realidades externas, tais como EJA e FIC)	2ª	Política governamental (instabilidade e incertezas quanto à política educacional)
3ª	Envolvimento com a comunidade externa (parcerias e projetos com outras instituições e com a sociedade em geral)	3ª	Dificuldades locais e regionais (falta de oportunidades, dificuldades no transporte público)
4ª	Sustentabilidade e aprimoramento da gestão (desenvolvimento sustentável)	4ª	Visão da sociedade (imagem distorcida e falta de reconhecimento da instituição)
5ª	Políticas da rede federal (parcerias com outros IFs e marca da rede)	5ª	Falta de segurança (localização, insegurança ao redor dos câmpus, falta de iluminação)
		6ª	Legislação (mudanças na legislação educacional e referente aos IFs)

### 2.1.2 Planejamento da estratégia

A fase de planejamento da estratégia busca definir o mapa estratégico da instituição, que com base nos direcionadores estratégicos, apresenta os objetivos e suas relações de causa e efeito em diferentes perspectivas para alcançar a visão de futuro.

A partir dos elementos coletados na 1ª fase, a comissão temática estabeleceu um método para análise, o qual primeiro contou com a elaboração de uma matriz de avaliação estratégica que relacionou os impactos dos fatores internos (forças e fraquezas) em relação aos fatores externos (oportunidades e ameaças). Essa matriz está representada na Figura abaixo.

Figura 3 – Matriz de Avaliação estratégica do IFSul

Ambiente interno		Ambiente externo										
		Oportunidades					Ameaças					
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Forças	S1	Quais forças podem capturar as oportunidades?					Quais forças podem neutralizar ou minimizar as ameaças?					
	S2											
	S3											
	S4											
	S5											
	S6											
	S7											
	S8											
Fraquezas	W1	Quais fraquezas dificultam que as oportunidades sejam aproveitadas?					Quais fraquezas acentuam os riscos de as ameaças impactarem a instituição?					
	W2											
	W3											
	W4											
	W5											
	W6											

O resultado dessa análise, que permitiu identificar os tópicos principais para a instituição desenvolver nos próximos cinco anos, está publicado em relatório específico, no portal do IFSul.

Para garantir a continuidade do planejamento do PDI anterior, os objetivos estabelecidos em 2014 foram considerados agora como temas estratégicos, os quais, de acordo com a ENAP (2017)<sup>4</sup>, representam as ações necessárias para que a organização possa alcançar

<sup>4</sup> ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Curso Planejamento Estratégico para Organizações Públicas – Módulo I Planejamento Estratégico. Brasília, 2017.

a sua visão de futuro, sendo os eixos principais em torno dos quais serão desenvolvidos os objetivos. Esses temas estão representados no quadro abaixo.

Quadro 3 – Temas estratégicos do PDI 2020-2024

Eixo	Tema estratégico
Planejamento, avaliação e desenvolvimento institucional	1. Planejar, desenvolver e avaliar a instituição, democraticamente, orientada pelo PDI
Políticas acadêmicas	2. Fortalecer o IFSul como instituição educacional pública transformadora da realidade social, investindo na construção de processos educacionais que adotem o trabalho como princípio educativo e articulação de ensino, pesquisa e extensão como princípio pedagógico
	3. Oportunizar oferta educativa, em toda a área de abrangência do IFSul, garantindo mecanismos de assistência ao estudante que contribuam com sua transformação social
Políticas de gestão	4. Qualificar a aplicação do recurso público por meio do contínuo aperfeiçoamento do modelo de governança (de gestão) e pelo aprimoramento dos processos institucionais
	5. Consolidar políticas de desenvolvimento de pessoas que contribuam para a seleção, o aperfeiçoamento e a manutenção de talentos e para o aprimoramento e a avaliação das competências funcionais
Infraestrutura	6. Qualificar e consolidar a infraestrutura necessária à manutenção da qualidade e desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão na instituição

Para a construção do BSC foram consideradas as seguintes perspectivas identificadas por Cardozo (2018)<sup>5</sup> para uma instituição pública, a partir do trabalho de Kaplan e Norton:

- **Sociedade:** Qual a expectativa da sociedade em relação aos serviços prestados pelo IFSul?
- **Estudante:** Para realizar a visão, como o IFSul deve cuidar de seus estudantes?
- **Processos internos:** Para satisfazer os estudantes e a sociedade, em que processos o IFSul deve ser excelente?
- **Aprendizado e crescimento:** Para realizar a visão, como o IFSul deve aprender e melhorar?

A partir dos resultados da matriz de avaliação estratégica, combinada com as perspectivas do BSC distribuídas nos temas estratégicos selecionados e com a análise dos resultados do PDI 2014-2019, foi possível propor os objetivos estratégicos para o PDI 2020-2024, os quais foram submetidos à apreciação da comunidade para identificar se estavam adequados ao seu propósito e para possíveis adequações no título, na descrição ou com relação ao objetivo de forma geral.

A grande maioria dos respondentes entendeu que os objetivos estavam construídos adequadamente<sup>6</sup>. Ainda assim, em quase todos os objetivos foram indicadas contribuições

<sup>5</sup> CARDOZO, F. O. **O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense:** uma análise sob a ótica do Balanced Scorecard. 2018. 94f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e de Turismo, Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, 2018.

<sup>6</sup> A média de concordância com a adequação dos objetivos foi de 91,97%, sendo o menor percentual de concordância de 81,20% e o maior de 92,51%. Destaca-se que, considerando que havia a opção “indiferente”, o maior percentual de discordância foi de 2,32%.

para alterações do título, descrição ou outras sugestões. A Comissão Temática filtrou as contribuições para obtenção daquelas válidas, ou seja, aquelas que estavam adequadas à pergunta e coerentes com o objetivo da consulta. Foi feita uma análise dessas contribuições e várias foram acatadas ou adaptadas, conforme disposto em relatório específico, publicado no portal do IFSul.

Os objetivos estratégicos do IFSul para o período 2020-2024 estão dispostos no quadro a seguir.

Quadro 4 – Objetivos estratégicos do IFSul

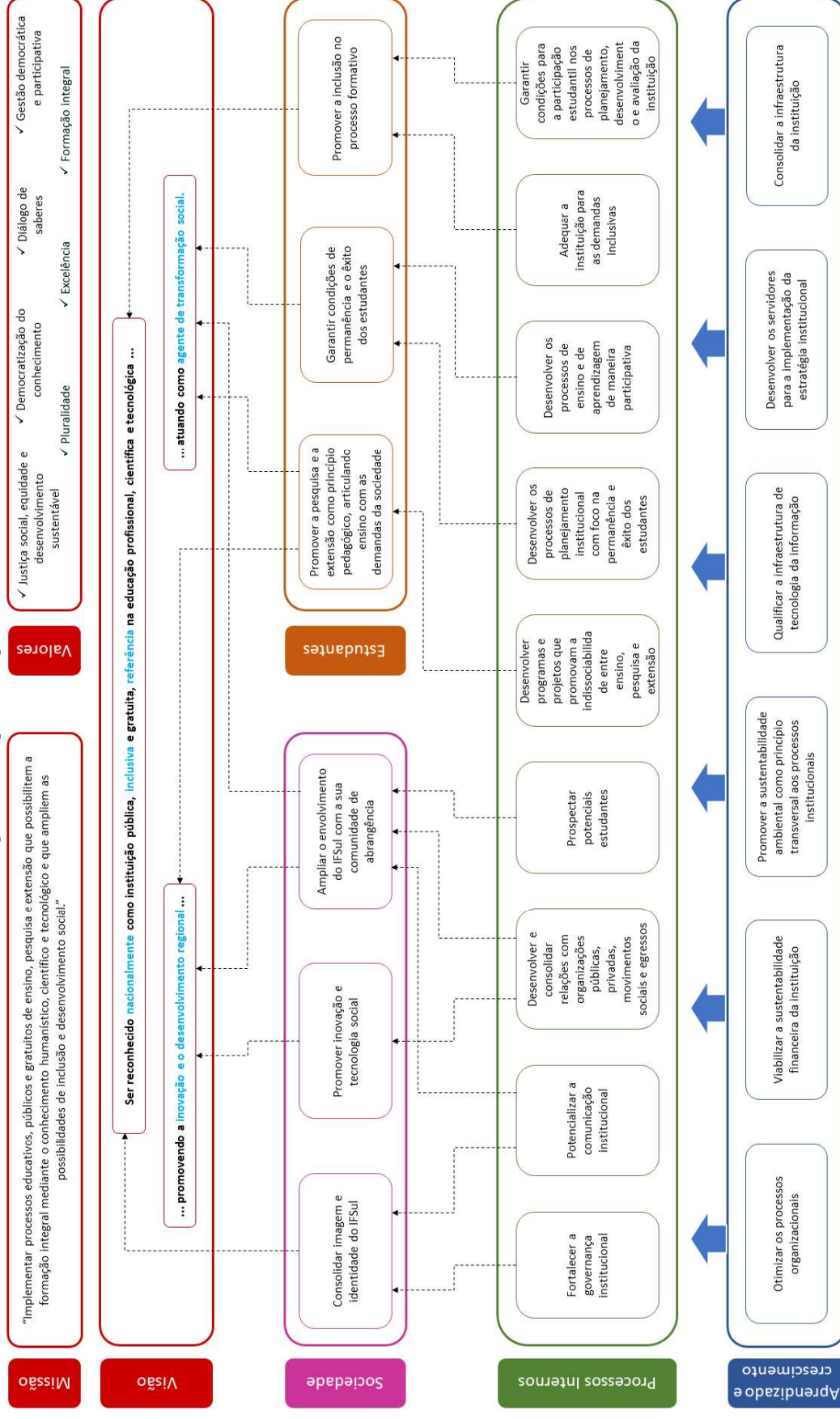
Perspectiva	Objetivo	Descrição
Sociedade	Consolidar a imagem e a identidade do IFSul	Consolidar a imagem e a identidade do IFSul como instituição de educação profissional e tecnológica pública, inclusiva, gratuita, laica e de qualidade, alinhada entre seus câmpus e reitoria, comprometida com sua missão, visão e valores, e alicerçada no desenvolvimento de ciência e tecnologia nas suas diferentes modalidades e níveis de oferta educacional.
Sociedade	Promover inovação e tecnologia social	Produzir inovação e tecnologias sociais alinhadas às demandas da sociedade, buscando o desenvolvimento de soluções que contribuam com a transformação social a partir do processo de formação integral dos estudantes.
Sociedade	Ampliar o envolvimento do IFSul com a sua comunidade de abrangência	Promover a interação entre o IFSul e a sua comunidade de abrangência de maneira sistematizada e ampliada, viabilizando acesso aos espaços institucionais para atendimento de demandas sociais e consolidando oportunidades de participação da sociedade nos processos decisórios da instituição.
Estudantes	Garantir condições de permanência e êxito dos estudantes	Assegurar condições para acesso, permanência e êxito, na busca pelo alcance do sucesso dos estudantes, de maneira que a instituição cumpra sua função social, atenda às necessidades dos estudantes e entregue valor à sociedade.
Estudantes	Promover a pesquisa e a extensão como princípio pedagógico, articulando ensino com as demandas da sociedade	Fortalecer o tripé ensino, pesquisa e extensão, de maneira que essa articulação esteja presente na formação integral do estudante, assegurando que ações de pesquisa, empreendedorismo, inovação e extensão sejam parte efetiva dos projetos pedagógicos de curso, e que seja voltada ao atendimento das demandas das comunidades de abrangência e da sociedade em geral, desenvolvendo condições favoráveis à inserção socioprofissional dos estudantes e egressos.
Estudantes	Promover a inclusão no processo formativo	Oportunizar a todos estudantes condições equitativas para sua formação integral e bem estar, promovendo o respeito à diversidade, disponibilizando atendimento especializado, assistência estudantil e tratamento adequado às situações específicas.
Processos internos	Desenvolver programas e projetos que promovam a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão	Promover a articulação entre ensino, pesquisa e extensão no desenvolvimento de ações e na implementação de currículos de formação integral atualizados em relação às demandas do mundo do trabalho, com vistas à transformação social.
Processos internos	Desenvolver e consolidar relações com organizações públicas, privadas, movimentos sociais e egressos	Amplificar a relação entre a instituição e a sua comunidade de abrangência, criando novas parcerias e fortalecendo as existentes, desenvolvendo ações que busquem estreitar as relações com o mundo do trabalho, propiciando a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão, bem como a criação e atualização de cursos.
Processos internos	Desenvolver os processos de ensino e de aprendizagem de maneira participativa	Promover a participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento e na avaliação dos processos de ensino e de aprendizagem, com a finalidade de potencializar os resultados desses processos a partir de ações de melhoria, tomando como base o Projeto Pedagógico Institucional e o perfil de estudantes e de egressos.
Processos internos	Desenvolver os processos de planejamento institucional com foco na permanência e êxito dos estudantes	Assegurar que os processos institucionais de planejamento estejam alinhados e orientados aos objetivos do Plano Estratégico Institucional de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFSul, visando o sucesso dos estudantes.
Processos internos	Garantir condições para a participação estudantil nos processos de planejamento, desenvolvimento e avaliação da instituição	Assegurar as condições para que a participação estudantil nos processos institucionais seja efetiva, garantindo a autonomia dessas representações, tanto na forma individual como por meio de entidades organizadas formalmente.
Processos internos	Fortalecer a governança institucional	Consolidar a governança institucional por meio da adoção de um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitam avaliar, direcionar e monitorar a gestão a partir da estruturação e otimização de seus processos com vistas à prestação de serviços de qualidade à sociedade.



Processos internos	Potencializar a comunicação institucional	Desenvolver a comunicação institucional interna e externa de maneira sistematizada, divulgando a instituição de forma a consolidar sua imagem perante à sociedade, fortalecendo a sua identidade junto à comunidade acadêmica e garantindo a efetividade do fluxo de informações.
Processos internos	Prospectar potenciais estudantes	Identificar potenciais estudantes, com vistas ao desenvolvimento de ações que viabilizem o acesso à instituição, priorizando populações socialmente vulneráveis e ampliando a efetividade da instituição em relação ao seu papel de transformação social.
Processos internos	Adequar a instituição para as demandas inclusivas	Efetivar a atuação institucional com vistas à promoção de Ações Afirmativas a partir da Política de Inclusão e Acessibilidade do IFSul, atendendo as necessidades de inclusão provenientes da comunidade acadêmica e da sociedade.
Aprendizado e crescimento	Consolidar a infraestrutura da instituição	Assegurar que a instituição dimensione suas necessidades de infraestrutura física e acadêmica a partir de parâmetros previamente estabelecidos e com base em diagnóstico institucional, vinculando a aplicação dos recursos a esses parâmetros e à busca pela equidade entre as unidades do instituto.
Aprendizado e crescimento	Desenvolver os servidores para a implementação da estratégia institucional	Oportunizar o desenvolvimento dos servidores com foco na efetivação dos objetivos estratégicos, de maneira a propiciar a ampliação das habilidades e competências para efetividade dos processos institucionais, bem como buscar a garantia de um ambiente de trabalho saudável e de qualidade.
Aprendizado e crescimento	Viabilizar a sustentabilidade financeira da instituição	Qualificar a aplicação dos recursos orçamentários e ampliar as possibilidades de captação e compartilhamento de recursos, considerando o planejamento da oferta de vagas, a permanência e o êxito dos estudantes.
Aprendizado e crescimento	Promover a sustentabilidade ambiental como princípio transversal aos processos institucionais	Desenvolver a instituição para uma atuação ambientalmente sustentável a partir da Política de Sustentabilidade Ambiental do IFSul, garantindo que a mesma faça parte dos processos educacionais e de gestão.
Aprendizado e crescimento	Qualificar a infraestrutura de tecnologia da informação	Alinhar o desenvolvimento da infraestrutura de tecnologia da informação de acordo com as necessidades das unidades e a estratégia da instituição, considerando a inclusão digital, os processos educacionais e a gestão dos processos institucionais, bem como a geração de informações que sirvam de suporte ao conhecimento organizacional e à tomada de decisão.
Aprendizado e crescimento	Otimizar os processos organizacionais	Aperfeiçoar as rotinas e os processos organizacionais, primando pela agilidade, racionalização, transparência e qualidade das informações por meio de uma gestão humanizada, com o objetivo de proporcionar maior eficiência no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Por fim, foi possível então consolidar o mapa estratégico do IFSul para o período 2020-2024, representado na Figura a seguir.

Figura 4 – Mapa estratégico do IFSuL



### *2.1.2.1 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas*

A fase do planejamento da estratégia contempla, além do mapa estratégico, o desdobramento de cada um dos objetivos em indicadores, metas e iniciativas estratégicas, de maneira que seja possível colocar em prática o planejamento realizado e monitorar o desempenho da instituição em relação aos objetivos estabelecidos.

Essa etapa já foi iniciada junto à comunidade, que indicou para cada um dos objetivos estratégicos ideias sobre o que o IFSul poderá fazer para alcançar cada um desses objetivos. Esse é o primeiro subsídio coletado para a execução do planejamento, que já está sendo tratado pela comissão temática.

Considerando que o PDI 2020-2024 apresenta uma nova metodologia de planejamento para a instituição em relação ao que foi desenvolvido em períodos anteriores, primeiramente foi consolidado o mapa estratégico, de maneira que após sua aprovação a instituição possa desenvolver a operacionalização desse planejamento e estabelecer: os indicadores que medirão o alcance dos objetivos, as metas desejadas pela instituição para cada objetivo e as iniciativas estratégicas que vão orientar as ações de cada uma das unidades anualmente.

Com os objetivos estratégicos e a visão definidos, no primeiro semestre de 2020 a comissão temática desenvolverá junto à comunidade do IFSul a complementação desse capítulo, estabelecendo os indicadores, as metas e as iniciativas estratégicas para os objetivos do PDI 2020-2024 do IFSul, bem como o formato para a instituição anualmente realizar o planejamento das suas ações.