



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Sul-rio-grandense

# Planejamento Estratégico

Ciclo 2023

**PDI IFSul 2020-2024**

**Junho/2022**

## Plano de Desenvolvimento Institucional

O **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** do IFSul é o documento que apresenta os compromissos da instituição com a sociedade para um período de cinco anos. O PDI expressa a missão, os valores, as diretrizes pedagógicas que orientam as ações, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas a serem desenvolvidas pela instituição. O PDI 2020-2024 foi construído ao longo de 2019 e contou com a participação de toda a comunidade na definição dos rumos que o IFSul vai seguir nos próximos anos.

### Processo de construção do PDI 2020-2024

A organização e o planejamento do processo de construção do PDI se iniciou no ano de 2018. No ano seguinte foram constituídas as comissões locais, as comissões temáticas e também foram coletadas informações para subsidiar a construção do PDI com as comunidades do IFSul. Em 2020, as minutas dos capítulos do PDI foram apresentadas às comunidades para que pudessem ser avaliadas e discutidas conjuntamente. Logo após, o documento do PDI foi finalizado e aprovado pelo CONSUP.

A Comissão Central foi responsável pela condução de todo o processo de construção do PDI 2020-2024 e especificamente por:

- detalhar o plano de trabalho e a metodologia propostos;
- promover eventos de sensibilização com a comunidade (palestra, seminário);
- promover a discussão do documento com toda a comunidade; e
- finalizar o documento, reunindo os textos discutidos separadamente.

### Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um dos elementos do PDI, contemplando o disposto no Decreto nº 9.235/2017, 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).

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, que 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).

O BSC foi criado a partir de uma parceria entre Robert S. Kaplan, professor da 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).

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, que considerasse a opinião da comunidade como um todo.

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.

### 1ª fase - Desenvolvimento da Estratégia

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, que já estava consolidada, não foi alterada, e serviu como referência para todo o trabalho de construção do planejamento estratégico.

Quanto aos **valores** estratégicos, como não havia indicação desses em documentos norteadores do IFSul, a comissão temática utilizou como referência para a 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;
- **EXCELÊNCIA:** 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;
- **DIÁLOGO 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.

O terceiro elemento de referência para a fase de desenvolvimento da estratégia foi a **visão** de futuro da instituição, que define como a organização deseja ser reconhecida no futuro e a sua construção foi alinhada com a missão institucional, que representa a razão de existência da organização e transmite os seus valores às/aos estudantes, às/aos servidoras/es 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 na reitoria para coletar informações importantes com a comunidade e promover discussões sobre o futuro da instituição e sobre a avaliação do seu ambiente de atuação.

### Fórum de Diagnóstico Institucional

O **Fórum de Diagnóstico Institucional** foi uma iniciativa da Comissão Temática “Perfil Institucional e Planejamento Estratégico” e teve como objetivo reunir a comunidade dos câmpus e da Reitoria para coletar informações importantes para subsidiar a elaboração do planejamento estratégico do PDI 2020-2024 do IFSul, por meio da missão, visão e **análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Matriz SWOT)**. O trabalho em grupos, com os diferentes segmentos da comunidade acadêmica, resultou em uma grande discussão sobre os ambientes internos e externos ao IFSul.

Em complementação aos fóruns, também foi disponibilizado um questionário *online* para que mais pessoas pudessem participar. No total, mais de 2.000 pessoas participaram desse processo, o que resultou em uma grande quantidade de dados coletados, com fundamental relevância para o diagnóstico da instituição e para a construção do planejamento estratégico.

Todos os dados, em sua forma bruta, foram disponibilizados às comissões locais, de maneira que cada unidade pudesse identificar sua situação frente aos itens apontados e avaliar formas de atuar localmente em relação ao diagnóstico obtido.

Dentro do método de trabalho da Comissão Temática, havia a necessidade de analisar esses dados coletados por meio da **Matriz SWOT**. Para cada um dos elementos da matriz, foram criadas categorias a partir da primeira análise dos dados, de modo a agrupar os registros e compreender a distribuição dos diversos apontamentos obtidos. Conforme a necessidade, foram criadas subcategorias, o que permitiu um maior aprofundamento da análise e melhor entendimento da situação do IFSul, na perspectiva da sua comunidade acadêmica.

Os dados coletados foram categorizados de acordo com as categorias e subcategorias identificadas pela comissão e tiveram a frequência dos registros contabilizada, possibilitando a identificação dos apontamentos com maior ocorrência na instituição.

O resultado desse trabalho está apresentado na **Matriz SWOT do IFSul** a seguir, com 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 permitiu aprofundar o entendimento do resultado da matriz na instituição.

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		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMEAÇAS</b>	
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)

Nos fóruns, também foi questionado à comunidade a respeito da **visão do IFSul**:

- “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.

Como resultado dessas contribuições, a comissão temática elaborou a seguinte proposição de visão para o IFSul, considerando os elementos mais citados pela comunidade.

#### **Visão proposta para o IFSul:**

*“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”.*

A partir desses resultados, a Comissão Temática articulou outras análises para subsidiar a elaboração dos objetivos estratégicos, como a matriz de avaliação estratégica, que relaciona as forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças. Isso permitiu identificar em quais itens do ambiente interno deve-se focar os esforços estratégicos no período de vigência do PDI para que os elementos do ambiente interno sejam contemplados.

## 2ª fase - Planejamento Estratégico

Após a 1ª fase do Planejamento Estratégico, quando ocorreram os Fóruns de Diagnóstico Institucional na Reitoria e nos câmpus do IFSul, a Comissão Temática "Planejamento Estratégico e Perfil Institucional" do PDI 2020-2024, realizou o trabalho de consolidação, sistematização e categorização dos dados que foram coletados junto à comunidade interna e externa, e, a partir disto, elaborou a matriz de avaliação estratégica e identificou os objetivos estratégicos em cada perspectiva do Mapa Estratégico com suas relações de causa e efeito.

Foram realizadas reuniões nos câmpus e na reitoria do IFSul e, mais uma vez, a comunidade foi ouvida, através de uma consulta on-line.

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 com base nas 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 amplificada, viabilizando acesso aos espaços institucionais para atendimento de demandas sociais e consolidando oportunidades de participação da sociedade nos processos decisórios da instituição.
Estudantes	Garantir a permanência e o 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, desenvolvendo condições favoráveis à inserção socioprofissional dos estudantes e egressos.
Estudantes	Promover a inclusão no processo formativo	Oportunizar a todos os estudantes condições equitativas para sua formação integral e bem estar, promovendo o respeito à diversidade, disponibilizando atendimento especializado, assistência estudantil e tratamento diferenciado àqueles que necessitem.

Processos internos	Desenvolver os programas e projetos de ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável	Garantir 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 o processo de ensino de maneira participativa	Garantir que o processo de ensino seja avaliado e desenvolvido com a participação de toda a comunidade acadêmica, com a finalidade de potencializar os resultados desse processo 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 a participação estudantil nos processos de planejamento,	Assegurar as condições para que a participação estudantil nos processos institucionais seja efetiva, garantindo a autonomia dessas

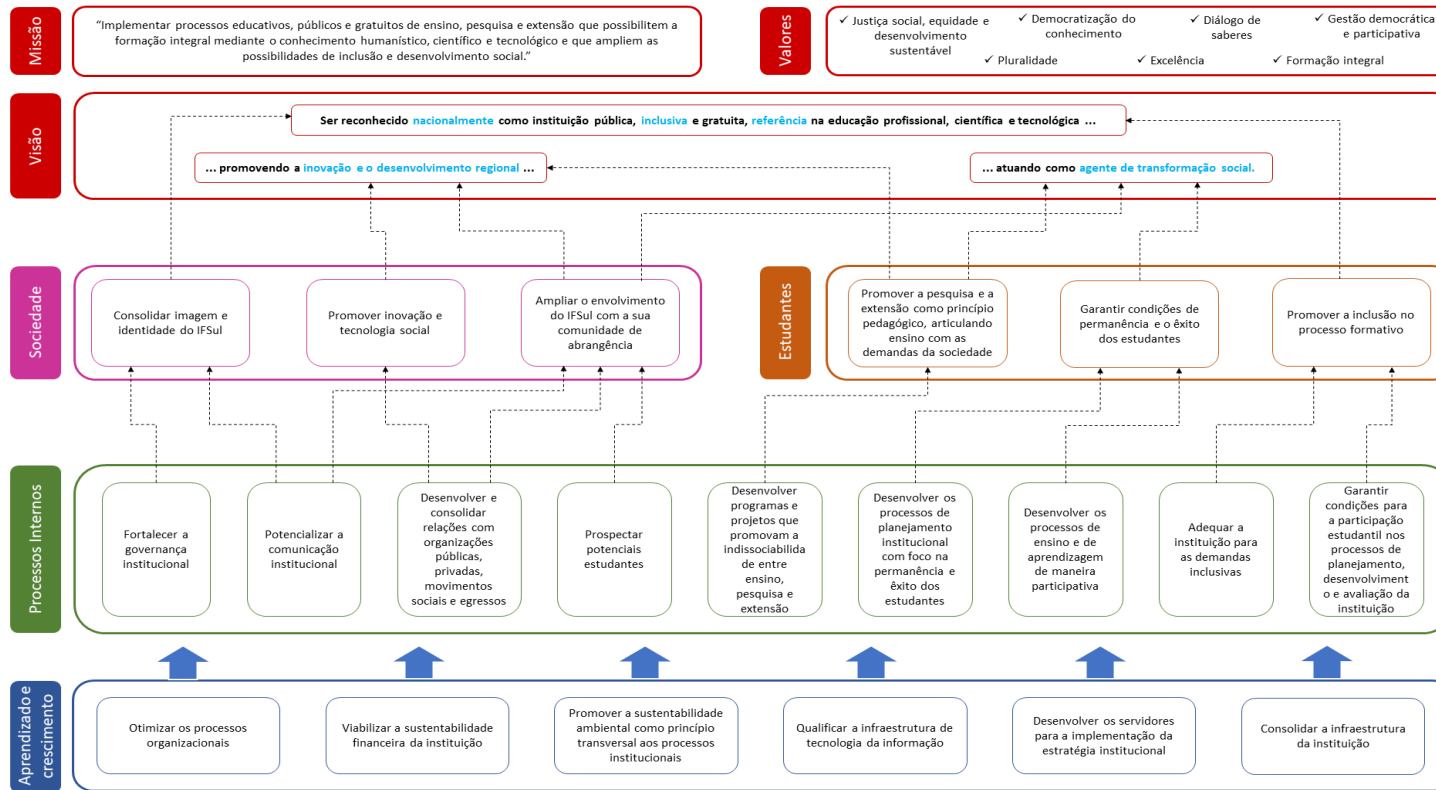
	desenvolvimento e avaliação da instituição	representações, tanto na forma individual como por meio de entidades organizadas formalmente.
Processos internos	Fortalecer a governança institucional	Consolidar a governança institucional por meio da adoção de um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitam avaliar, direcionar e monitorar a gestão a partir da estruturação e otimização de seus processos com vistas à entrega de valor e garantia da qualidade dos serviços prestados 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 e beneficiários de programas e projetos	Identificar potenciais estudantes e beneficiários, com vistas ao desenvolvimento de ações que viabilizem o acesso a programas e projetos oferecidos pela 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 sociedade e dos estudantes.

Aprendizado crescimento	e	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 crescimento	e	Desenvolver os servidores para a implementação da estratégia	Oportunizar o desenvolvimento dos servidores com foco na efetivação dos objetivos estratégicos, ampliando as habilidades e competências para efetividade dos processos institucionais e garantindo um ambiente de trabalho saudável e de qualidade.
Aprendizado crescimento	e	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 crescimento	e	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 crescimento	e	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, com o objetivo de proporcionar maior eficiência no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

## Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica dos objetivos estratégicos, demonstrando as relações entre os objetivos e os elementos estratégicos (missão, visão e valores).



## Implementação da estratégia

### Projetos Estratégicos

Para alcançar os objetivos estratégicos do PDI, estão sendo desenvolvidos projetos estratégicos, que serão executados conforme estabelecido nos planos de implementação, detalhando as etapas, os riscos, os recursos e o cronograma necessários para a sua execução.

### Planos de Ação

O processo de planejamento contempla ainda ações propostas anualmente, que consideram as especificidades de cada uma das unidades do IFSul, necessárias para a implementação do Planejamento Estratégico. Nos planos de ação dos câmpus, as ações são discutidas internamente, com participação da comunidade, a partir dos objetivos estabelecidos, considerando os recursos do câmpus.

Ciclo 2021 - Concluído

Ciclo 2022 – Em execução

### **Ciclo 2023 - Em desenvolvimento**

Ciclo 2024 - Não iniciado

Para elaborar o seu planejamento anual, cada câmpus conta com uma Comissão Local de Planejamento, com representantes dos diferentes segmentos.

Nos ciclos 2021 e 2022, as comunidades dos câmpus tiveram a oportunidade de participar da construção dos planos de ação de seu câmpus.

## Ciclo 2023

Para o ciclo 2023, será aberto um formulário que receberá as contribuições da comunidade para a construção do plano de ação do seu respectivo câmpus.

O processo é similar à construção do PDI e o referido formulário será um instrumento de diagnóstico da Unidade no qual cada servidor/a e cada estudante poderá identificar as potencialidades e os problemas que acredita existirem na sua Unidade. A partir dessa avaliação e utilizando outros mecanismos (avaliação institucional, propostas da gestão da

unidade, etc.), a Comissão de Planejamento da Unidade irá elaborar o Plano de Ação do Câmpus.

O modelo de construção do Plano de Ação é uma proposta da DDI e teve aprovação do Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFSul. Para saber mais sobre essa estrutura [clique aqui](#).

### Por que é importante que você participe?

A contribuição da comunidade é de extrema importância para garantir um processo de construção do planejamento de forma participativa, dando continuidade ao que já foi desenvolvido no PDI, e para que o câmpus possa alinhar as suas ações às necessidades, expectativas e percepções da comunidade.

Importante salientar que não é possível que todas as questões da comunidade sejam solucionadas no Plano de Ação do câmpus, pois os recursos são limitados e as condições de atendimento também. Porém, o câmpus terá conhecimento de as necessidades e poderá articular medidas que busquem contemplar essas demandas ao longo do tempo.

### Quando participar?

A consulta estará disponível durante os meses de **setembro e outubro de 2022**, quando, então, será iniciado o processo de elaboração do planejamento para o ano de 2023.

### Onde participar?

**Clique aqui:** <https://forms.office.com/r/XCA4Lx02Rc>

### O que acontece depois da participação da comunidade?

Depois de encerrado o questionário, cada Comissão Local irá reunir as contribuições da comunidade e as sistematizar de maneira a avaliar a viabilidade de execução, considerando o seu alinhamento com os objetivos estratégicos e recursos como tempo, orçamento e pessoas. Após essa análise e consolidação das ações junto à comunidade, a comissão irá preencher um formulário específico que será entregue à Diretoria de



Desenvolvimento Institucional da Reitoria (DDI) para gerar o Plano de Ação do câmpus que, para cada ação, irá ter elementos como<sup>1</sup>:

- O objetivo estratégico;
- A descrição ação;
- A unidade administrativa responsável;
- As etapas necessárias para a realização da ação;
- O prazo de conclusão;
- Os recursos necessários;
- Os resultados esperados;
- Como medir os resultados; e
- Os fatores que dificultam a realização da ação e os meios de superá-los.

### **E depois que o Plano de Ação for entregue à DDI?**

Esse é o momento do câmpus colocar em prática o seu planejamento seguindo o que foi previsto no plano de ação. As Comissões Locais acompanham essa execução e atuam para que o câmpus observe esse planejamento nas suas atividades e que o mesmo seja seguido. A comunidade também pode acompanhar e cobrar do câmpus o desenvolvimento das ações.

Para isso todos os Planos de Ação ficam publicados e disponíveis para consulta de qualquer pessoa.

### **O que é feito após o término do período do Plano de Ação?**

Após o prazo estabelecido para esse ciclo, é feita junto aos câmpus uma avaliação do Plano de Ação, de maneira a saber se as ações propostas foram realizadas e quais resultados foram obtidos, bem como identificar ações que não puderam ser realizadas e os respectivos motivos.

Essa avaliação é fundamental para identificar o quanto foi possível contribuir para os objetivos estratégicos e para subsidiar os planejamentos seguintes. Esses resultados também servem de referência para a prestação de contas da instituição e para o Relatório de Gestão.

Mais informações em: <http://www.ifsul.edu.br/pdi>.

---

<sup>1</sup>Esses elementos ainda poderão ser alterados e/ou adaptados para o Plano de Ação do Ciclo 2023.

## Referências:

**Decreto nº 9.235/2017.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm)>. Acesso em 10 de junho de 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Curso “Planejamento Estratégico para Organizações Públicas”** (Módulo 1) Planejamento Estratégico. Brasília, 2017.

CARDOZO, F. 2018. **O planejamento do Instituto Federal Sul-rio-grandense: uma análise sob a ótica do *Balanced Scorecard***. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pelotas. Disponível em: <<http://guaiaca.ufpel.edu.br/>>. Acesso em 10 de junho de 2022.

**Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSul (PDI) 2020-2024.** Disponível em <<http://www.ifsul.edu.br/component/k2/item/1334-pdi-2020-2024-ifsul>>. Acesso em 02 de junho de 2022.

**Relatório de Consolidação do Mapa Estratégico do PDI 2020-2024 do IFSul.** Disponível em <[http://www.ifsul.edu.br/images/documentos/Relatrio\\_de\\_Consolidao\\_do\\_Mapa\\_Estratgico\\_-\\_diagramado\\_v2.pdf](http://www.ifsul.edu.br/images/documentos/Relatrio_de_Consolidao_do_Mapa_Estratgico_-_diagramado_v2.pdf)>. Acesso em 02 de junho de 2022.

**Documento elaborado por:**

Coordenadoria de Gestão Estratégica (CGE)

[cge@ifsul.edu.br](mailto:cge@ifsul.edu.br)