

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1. Ciclo de Construção do Planejamento

O planejamento estratégico do Governo Federal é iniciado com a elaboração do Plano Plurianual da União (PPA), o qual se desdobra na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e posteriormente na Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA, instituído pela Lei nº 13.249, de 13 de janeiro de 2016, com vigência de 2016 a 2019, constitui-se como um instrumento de planejamento governamental que define diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas.

Após a definição do plano de governo, anualmente, aprova-se a LDO, que compreende as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente; orienta a elaboração da lei orçamentária anual; dispõe sobre as alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

A LOA disciplina todas as ações do Governo Federal, portanto, nenhuma despesa pública pode ser executada fora do orçamento. É na LOA que o governo define as prioridades contidas no PPA e as metas que deverão ser atingidas no ano.

O PPA, com vigência de quatro anos, tem como função estabelecer as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da administração pública. Cabe à LDO, anualmente, enunciar as políticas públicas e respectivas prioridades para o exercício seguinte. Já a LOA tem como principais objetivos estimar a receita e fixar a programação das despesas para o exercício financeiro. Assim, a LDO ao identificar no PPA as ações que receberão prioridade no exercício seguinte torna-se o elo entre o PPA, que funciona como um plano de médio-prazo do governo, e a LOA, que é o instrumento que viabiliza a execução do plano de trabalho do exercício a que se refere.

Os programas e ações da LOA são instrumentos de organização da ação governamental que articulam um conjunto de iniciativas públicas e

privadas que visam à solução de um problema ou ao atendimento de demanda da sociedade, sendo mensurado por indicadores, metas regionalizadas e custos estabelecidos no PPA. Cada programa identifica as ações necessárias para atingir os seus objetivos, sob a forma de projetos, atividades e operações especiais.

O Conselho Nacional dos Institutos Federais (Conif), por meio do Fórum de Administração e Planejamento (Forplan), elabora a matriz orçamentária da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, a qual é proposta e encaminhada para aprovação da Setec no Ministério da Educação para embasamento na elaboração do Projeto da Lei Orçamentária Anual (PLOA). Contemplam ainda o orçamento do IFRR, recursos oriundos de Emendas Parlamentares, Arrecadação Própria e Termos de Execução Descentralizada (TED) de distintos órgãos do Governo Federal.

Além do PPA, LDO e LOA, outros instrumentos normativos também foram considerados para a elaboração do planejamento, tais como:

- a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes);
- a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;
- a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014 que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e;
- o Plano de Desenvolvimento da Educação que sistematiza ações na busca de uma educação equitativa e de boa qualidade e se estrutura em torno de quatro eixos: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização.

Em 2010 o IFRR assinou juntamente com o Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, um Termo de Acordos de Metas e Compromissos (TAM) para os fins de

estruturação, organização e atuação da instituição, o qual também foi considerado durante o planejamento.

Os temas das metas e compromissos contemplados no TAM foram:

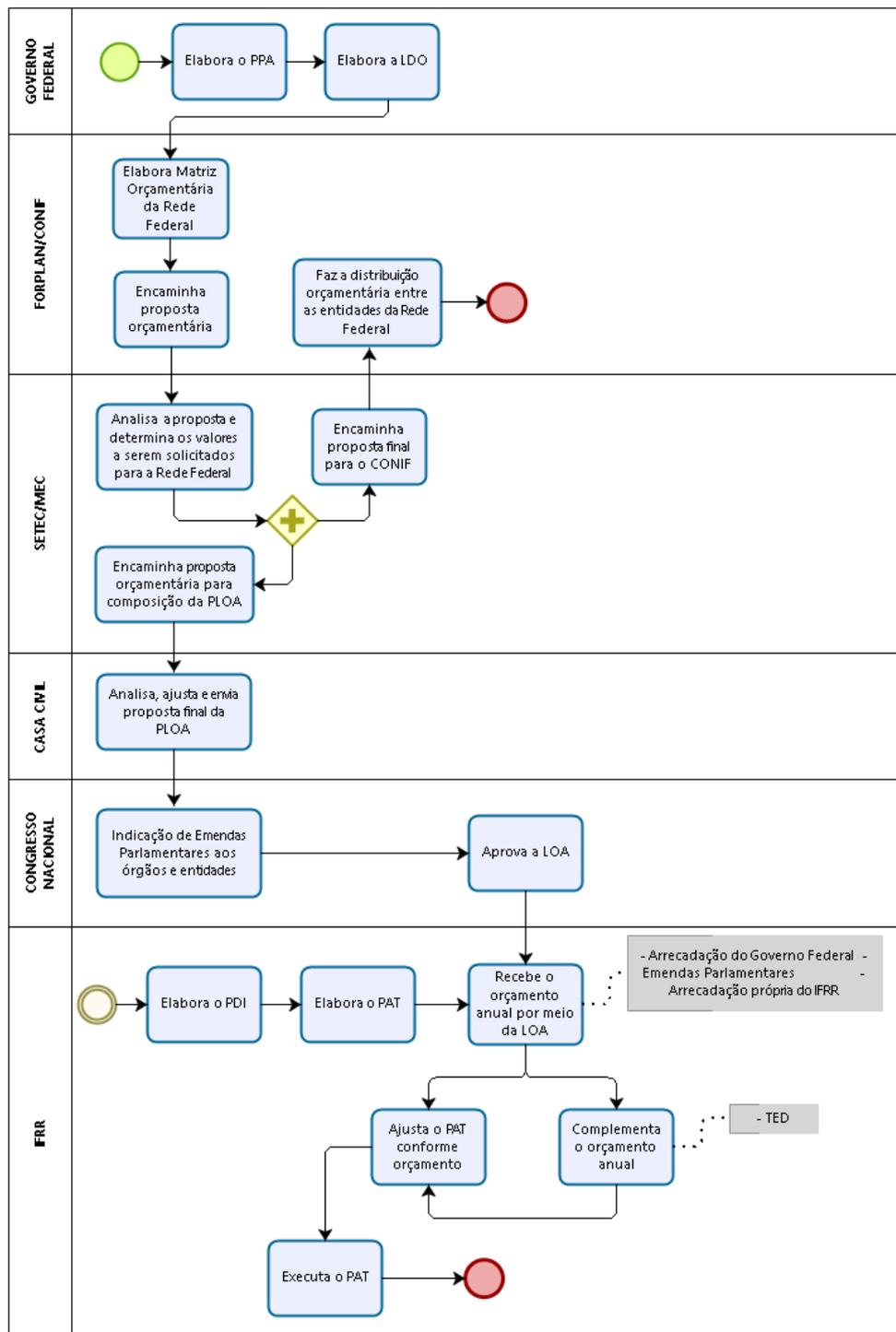
1. Índice de eficiência da Instituição;
2. Índice de eficácia da Instituição;
3. Alunos matriculados em relação à força de trabalho;
4. Vagas para os cursos técnicos;
5. Vagas para formação de professores e licenciaturas;
6. Vagas PROEJA;
7. Programa de Melhoria da Qualidade da Educação Básica;
8. Programa de Formação Inicial e Continuada;
9. Oferta de cursos à distância;
10. Forma de acesso ao ensino técnico;
11. Forma de acesso ao ensino superior;
12. Forma de acesso às licenciaturas;
13. Programas de apoio a estudantes com elevado desempenho;
14. Pesquisa e inovação;
15. Projetos de ação social;
16. Núcleo de Inovação Tecnológica;
17. Programas de Ensino, Pesquisa e Extensão intercampi e interinstitucionais;
18. SIMEC, SISTEC e Sistema de Registro de Preço do MEC;
19. SIGA-EPT.

É considerando então todos esses instrumentos que o IFRR elabora o seu PDI 2019-2023, que é o documento norteador de todas as ações da instituição, sendo considerado, portanto, o seu plano estratégico.

A partir do PDI, o qual contempla o planejamento para um quinquênio, com objetivos estratégicos, macroprocessos, metas e indicadores de desempenho, o IFRR define seu Plano Anual de Trabalho (PAT), que contempla as ações que serão realizadas no exercício, com vistas ao cumprimento do planejamento estabelecido no PDI.

A Figura 4, demonstra por meio de um fluxograma, como se dá o ciclo de construção do planejamento no IFRR, a partir do PPA:

Figura 4 - Ciclo de construção do planejamento do IFRR



Fonte: Produzido pelo IFRR

2.2. Processo de Construção do PDI

O processo de construção do PDI se deu por meio de constituição de comissões, sendo elas: Comissão Central, Comissões Temáticas e Comissão de Logística. As comissões, com exceção da comissão de logística, foram constituídas com representatividade de todas as unidades da instituição.

A Comissão Central foi responsável por coordenar, orientar, acompanhar e monitorar os trabalhos das outras comissões, bem como supervisionar o desenvolvimento das ações, eventos e etapas do processo de elaboração do PDI. As Comissões Temáticas foram responsáveis pela proposição de conteúdos relativos ao seu tema, para isso, realizaram eventos que fomentaram a análise, o debate e a coleta de dados que subsidiaram a elaboração dos documentos específicos de cada tema. Algumas comissões temáticas foram subdivididas em grupos de trabalho, com o objetivo de dar agilidade ao desenvolvimento de suas atividades. A Comissão de Logística foi responsável por apoiar as comissões central e temáticas em relação à logística, manter registros e arquivos do PDI organizados e atualizados, divulgar documentos, convites, avisos, atividades e eventos no sítio da instituição.

A minuta do PDI foi consolidada pela Comissão Central e disposta em consulta pública. Os destaques decorrentes da consulta pública foram encaminhados às comissões específicas para análise, avaliação e sistematização, visando à revisão das minutas dos temas. Posteriormente, foram enviados para apreciação da Comissão Central, que, por sua vez, estruturou a minuta final do documento apreciado pelo Conselho Superior.

O Quadro 2 apresenta os participantes no processo de construção de cada item do PDI.

Quadro 2 - Demonstrativo do PDI em relação aos responsáveis, participantes e instâncias de apreciação.

Item do PDI	Responsável pela construção	Participantes do processo	Instância de apreciação
Perfil Institucional	Comissão Temática	Comunidade Interna	Comissão Central
Planejamento Estratégico	Comissão	Pró-Reitorias/Diretorias	

	Temática	competentes, Comunidade Interna e Externa
Projeto Pedagógico Institucional	Comissão Temática	Comunidade Interna e Pró-Reitoria de Ensino
Oferta de Cursos e Vagas	Comissão Temática	Pró-reitorias, Comunidade Interna e Externa
Organização e Gestão de Pessoal	Comissão Temática	Diretoria de Gestão de Pessoas e Gestores dos <i>campi</i>
Plano Diretor de Infraestrutura Física	Comissão Temática	Gestores dos <i>campi</i> e Departamento Técnico de Engenharia e Obras
Capacidade Sustentabilidade Financeira-Orçamentária e	Comissão Temática	Pró-Reitoria de Administração e Setores de Administração e Planejamento dos <i>campi</i>
Autoavaliação Institucional	Comissão Temática	Pró-Reitorias, Gestores dos <i>campi</i> e Comissão Própria de Avaliação
Acompanhamento e Avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional	Comissão Temática	Pró-Reitorias/Diretorias competentes, gestores dos <i>campi</i>

A construção do PDI ocorreu em etapas conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Etapas de construção do PDI 2019-2023.

Etapa	Descrição	Responsáveis
Etapa 01	Constituição e capacitação das comissões envolvidas na elaboração do PDI.	Comissão Central e a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
Etapa 02	Sensibilização e divulgação da construção do PDI, em todas as unidades do IFRR.	Comissão Central, Comissões Temáticas e equipe gestora dos <i>campi</i>
Etapa 03	Realização de Encontros de Planejamento Estratégico Institucional, com a participação da comunidade interna e externa, visando divulgar a elaboração do PDI e a realização de diagnóstico interno e externo.	Comissão Temática do Planejamento, Comissão Central e Direção-Geral dos <i>campi</i>

Etapa 04	Realização, por cada comissão específica, de pesquisa documental.	Comissões Temáticas
Etapa 05	Realização de eventos/atividades para reflexão e discussão dos temas, com levantamento de proposições, caso necessário.	Comissões Temáticas
Etapa 06	Coleta de contribuições da comunidade interna sobre os temas em debate, por meio de sistema informatizado e contribuições físicas.	Comissões Temáticas Comissão Central
Etapa 07	Elaboração das minutas dos documentos por tema e submissão à Comissão Central para considerações.	Comissões Temáticas
Etapa 08	Organização e revisão da minuta do PDI.	Comissão Central
Etapa 09	Divulgação do PDI construído.	Comissão Central
Etapa 10	Coleta e tratamento pelas comissões temáticas e proposições de alteração à minuta de PDI.	Comissões Temáticas
Etapa 11	Revisão final do Documento e envio ao CONSUP.	Comissão Central
Etapa 12	Aprovação do PDI	Conselho Superior
Etapa 1	Publicização do PDI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional

A comissão central foi responsável pela interação entre as partes, zelando pela integração e harmonização do resultado final, portanto, o trabalho de elaboração do PDI foi realizado de forma articulada entre as comissões temáticas, de modo os itens fossem interligados, mantendo a coerência do planejamento.

2.3. Método de Construção do Planejamento Estratégico

2.3.1. Matriz SWOT e *Balanced Scorecard* (BSC)

Para início dos trabalhos de construção do planejamento estratégico que norteará o IFRR nos próximos cinco anos foi utilizada a Matriz SWOT a fim de realizar um levantamento das principais fatores positivos e negativos que permeiam os ambientes interno e externo à instituição.

SWOT é uma sigla das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças),

e trata-se de uma ferramenta de gestão amplamente utilizada nas organizações para a definição da estratégia organizacional, tendo como principais vantagens a simplicidade, baixo custo, flexibilidade, integração e colaboração.

A comissão temática responsável pela elaboração do planejamento estratégico utilizou a SWOT em duas etapas. A primeira ocorreu com a alta administração (Reitora, Pró-reitores e Diretores Gerais de *Campus*) no intuito de levantar os fatores positivos e negativos da instituição em uma visão holística. Já a segunda etapa ocorreu por Dimensão Estratégica, objetivando identificar os fatores positivos e negativos específicos de cada área. Todos esses pontos levantados foram classificados em níveis de importância, considerando sua influência para o cumprimento da missão, visão e valores da organização, previamente reformulados pela comissão central de elaboração do PDI.

Considerando a classificação dos pontos levantados em importantíssimo, importante, relevância moderada, pouco relevante e irrelevante, a comissão temática realizou o cruzamento dos fatores negativos e positivos, de modo a identificar os pontos que se destacariam no intuito de merecerem maior atenção no momento de construção das estratégias.

Dessa forma, os trabalhos realizados com a Matriz SWOT serviram de base para a segunda ferramenta de planejamento utilizada pela comissão temática, o BSC, que se trata de modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração dos resultados das organizações rumo à sua missão e visão, a partir da tradução da estratégia em objetivos, indicadores, metas e ações. A ferramenta permite que as organizações realizem planejamentos de uma forma muito mais ampla e abrangente. O BSC tem sido amplamente utilizado por diversas empresas e organizações ao redor do mundo, trazendo resultados positivos, angariando assim, mais adeptos a essa ferramenta estratégica.

O intuito principal do BSC é fazer com que a administração da organização consiga entender claramente os objetivos de sua estratégia e, a partir deles, chegar à definição das ações que devem ser executadas, utilizando o conceito de quatro perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas e, posteriormente, mensuradas e acompanhadas.

As perspectivas usuais da ferramenta são: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Mercado, Perspectiva de Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado, no entanto, elas podem ser adaptadas de acordo com as especificidades de cada organização. Dessa forma, para a construção da estratégia do IFRR utilizando o BSC, as perspectivas sofreram ajustes considerando os Eixos e as Dimensões Estratégicas da instituição, os quais tiveram como base os eixos e dimensões estabelecidos na lei do Sinaes, também com alguns ajustes.

Para tanto, os Eixos, Dimensões Estratégicas e Perspectivas ficaram definidos conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Eixos, Dimensões Estratégicas e Perspectivas de Planejamento do IFRR

EIXOS	DIMENSÕES ESTRATÉGICAS
Políticas Acadêmicas e de Inovação	Ensino
	Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
	Extensão
	Educação a Distância
Políticas de Desenvolvimento Institucional	Planejamento e Desenvolvimento Institucional
	Governança
	Tecnologia da Informação e Comunicação
Políticas Administrativas	Gestão Administrativa
	Gestão de Pessoas
PERSPECTIVAS	Tecnologia e Infraestrutura Aprendizado e Crescimento Orçamento e Finanças Processos Internos Resultados

Fonte: Produzido pelo IFRR

2.3.2. Mapa Estratégico

Tendo como base os pontos levantados na Matriz SWOT, a Missão, Visão, Valores, bem como, as normativas que regem a atuação dos Institutos Federais, já citadas anteriormente, foram definidos os Objetivos

Estratégicos de cada Dimensão, os quais estão contemplados nas Perspectivas definidas quando da utilização do BSC.

A partir dos objetivos ora elaborados pelas Dimensões, pretende-se alcançar os Resultados apresentados no mapa, com vistas ao atingimento da Missão Institucional. Dessa forma, o Mapa Estratégico dos objetivos a serem alcançados para o quinquênio 2019-2023 do IFRR ficou estruturado conforme Figura 5.

Figura 5 - Mapa Estratégico 2019-2023 do IFRR



Fonte: Produzido pelo IFRR

2.3.3. Macroprocessos, Metas Institucionais e Indicadores de Desempenho

Definidos os Objetivos Estratégicos, a próxima etapa realizada foi a definição dos principais Macroprocessos de cada Dimensão Estratégica. Os macroprocessos, de acordo com a definição do Tribunal de Contas da União podem ser entendidos como agrupamentos de processos necessários para a produção de uma ação ou para o desempenho de uma atribuição da organização, ou ainda, como grandes conjuntos de atividades por meio dos

quais a organização cumpre sua missão, gerando valor para o cliente-cidadão-usuário.

Partindo desse entendimento é que o IFRR definiu trabalhar sobre a ótica dos macroprocessos de cada dimensão, de modo que ficassem expostas para a sociedade as principais atuações da instituição. Considerando então os macroprocessos definidos, a etapa seguinte foi a elaboração das Metas Institucionais.

A meta é o caminho a ser percorrido para que se possa atingir o objetivo desejado. Para que se tenha um planejamento adequado, a meta precisa ser expressa em quantidade e prazo para que seja possível seu monitoramento e avaliação, a fim de aplicar correções se necessário. Portanto, foram elaboradas Metas que corroborarão para o seu atingimento dos Objetivos Estratégicos definidos no Mapa Estratégico, e conseqüentemente, para o alcance da Missão e Visão do IFRR.

Ao passo que as metas foram sendo elaboradas, começou-se também a definição dos Indicadores de Desempenho. Como o próprio nome diz, o indicador é algo que serve para indicar, é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo.

A elaboração de indicadores não deve ser excessivamente complexa. Os dados usados para sua medição devem ser facilmente acessíveis, sem apresentar nenhum tipo de restrição, bem como, as fontes de informação devem ser plenamente confiáveis. Todavia, talvez um dos principais pontos a serem observados quando da elaboração do indicador é que ele deve trazer informação útil sobre o fenômeno que se quer medir.

2.3.4. Consolidação do Planejamento Estratégico

Considerando o processo de planejamento relatado durante a elaboração deste PDI, o Planejamento Estratégico para o quinquênio 2019-2023 ficou assim definido:

EIXO: POLÍTICAS ACADÊMICAS E DE INOVAÇÃO

Dimensão: ENSINO				
Objetivo Estratégico: Fortalecer a qualidade do ensino.				
Macroprocesso 1: Gestão da Oferta de Vagas				
Meta 1: Manter o percentual mínimo de 50% de vagas para o ensino técnico de nível médio, conforme o disposto na Lei de Criação dos Institutos Federais.				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	50%	50%	50%	50%
Indicador: Índice de oferta no ensino técnico de nível médio				
Fórmula de Cálculo: (nº de vagas do ensino técnico de nível médio/nº total de vagas da instituição)*100				
Meta 2: Atingir o percentual mínimo de 20% de vagas para os cursos de licenciatura (formação inicial) e de formação de professores, conforme o disposto na Lei de Criação dos Institutos Federais.				
2019	2020	2021	2022	2023
15%	16%	18%	19%	20%
Indicador: Índice de oferta nos cursos de licenciatura e de formação de professores				
Fórmula de Cálculo: (nº de vagas nos cursos de licenciatura e de formação de professores /nº total de vagas da instituição)*100				
Meta 3: Atingir o percentual mínimo de 10% de vagas para os cursos de Proeja (FIC e Técnico), conforme o disposto no Decreto nº 5.840/2006.				
2019	2020	2021	2022	2023
3%	4%	6%	8%	10%
Indicador: Índice de oferta nos cursos de Proeja (FIC e Técnico)				
Fórmula de Cálculo: (nº de vagas nos cursos de Proeja (FIC e Técnico)/nº total de vagas da instituição)*100				
Meta 4: Ampliar para 15% a oferta de vagas para os cursos de graduação (tecnologia, bacharelado e engenharia).				
2019	2020	2021	2022	2023
11%	12%	13%	14%	15%
Indicador: Índice de oferta nos cursos de graduação (tecnologia, bacharelado e engenharia)				
Fórmula de Cálculo: (nº de vagas nos cursos de graduação/nº total de vagas da instituição)*100				
Meta 5: Atingir a relação de 20 alunos por docentes.				

2019	2020	2021	2022	2023
16	17	18	19	20
Indicador: Relação de alunos por docentes em tempo integral				
Fórmula de Cálculo: (matrículas atendidas/docente*) *40h DE, 40h, 20h				
Meta 6: Atingir 30% o índice de ingresso de aluno em relação ao total de matrículas.				
2019	2020	2021	2022	2023
26%	27%	28%	29%	30%
Indicador: Relação de ingresso por matrícula atendida				
Fórmula de Cálculo: (ingressantes/matrículas atendidas)*100				
Macroprocesso 2: Gestão do Ensino				
Meta 7: Atingir a relação de atratividade em 8 candidatos por vaga.				
2019	2020	2021	2022	2023
8	8	8	8	8
Indicador: Relação de candidato por vaga				
Fórmula de Cálculo: (nº de inscritos/vagas para ingressos)				
Meta 8: Garantir 5% do orçamento próprio de investimento para fortalecimento das bibliotecas.				
2019	2020	2021	2022	2023
5%	5%	5%	5%	5%
Indicador: Índice de investimento nas bibliotecas				
Fórmula de Cálculo: (valor de investimento destinado às bibliotecas/valor do orçamento de investimento)*100				
Meta 9: Atingir o percentual de 25% de concluintes em relação ao número de matriculados/ingressantes.				
2019	2020	2021	2022	2023
20%	21%	22%	24%	25%
Indicador: Relação de concluintes por matrícula atendida				
Fórmula de Cálculo: (concluintes/matrículas atendidas)*100				
Meta 10: Atingir 50% de eficiência acadêmica.				
2019	2020	2021	2022	2023
46%	47%	48%	49%	50%
Indicador: Eficiência acadêmica de concluintes				

Fórmula de Cálculo: (concluintes/finalizados)*100				
Meta 11: Reduzir para 30% o índice de retenção.				
2019	2020	2021	2022	2023
40%	37%	35%	33%	30%
Indicador: Índice de retenção do fluxo escolar				
Fórmula de Cálculo: (retidos/matrículas atendidas)*100				
Meta 12: Reduzir o índice de evasão para 30%.				
2019	2020	2021	2022	2023
45%	40%	37%	35%	30%
Indicador: Índice de evasão do fluxo escolar				
Fórmula de Cálculo: (evadidos/matrículas atendidas)*100				
Meta 13: Manter, implantar e dar funcionalidade ao Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (Napne) em todos os <i>Campi</i> do IFRR				
2019	2020	2021	2022	2023
04	04	05	05	05
Indicador: Índice de NAPNEs implantados				
Fórmula de Cálculo: nº de NAPNEs em atividade nos <i>Campi</i> do IFRR				
Meta 14: Manter, implantar e dar funcionalidade ao Núcleo de Estudos Afro-Brasileiro e Indígena (Neabi) em todos os <i>Campi</i> do IFRR				
2019	2020	2021	2022	2023
03	03	03	04	05
Indicador: Índice de NEABIs implantados				
Fórmula de Cálculo: nº de NEABIs em atividade nos <i>Campi</i> do IFRR				
Meta 15: Ofertar no mínimo 01 programa de melhoria da qualidade da educação básica por <i>Campus</i> .				
2019	2020	2021	2022	2023
02	03	04	05	05
Indicador: Índice de <i>Campi</i> que ofertam programas				
Fórmula de Cálculo: nº total de <i>Campi</i> que ofertam programas de melhoria da qualidade da educação básica				
Macroprocesso 3: Gestão da Permanência e do Êxito				
Meta 16: Implantar o Plano Institucional de Permanência e do Êxito dos Estudantes.				

2019	2020	2021	2022	2023
40%	60%	80%	90%	100%
Indicador: Índice de execução do plano institucional de permanência e do êxito dos estudantes				
Fórmula de Cálculo: (nº de ações do plano de permanência e êxito realizadas/nº total de ações do plano)*100				
Meta 17: Atingir 100% de permanência dos estudantes atendidos pelos editais da Assistência Estudantil.				
2019	2020	2021	2022	2023
96%	97%	98%	99%	100%
Indicador: Índice de Permanência na Assistência Estudantil				
Fórmula de Cálculo: (nº de estudantes que receberam auxílio integralmente no exercício/nº de estudantes contemplados em edital)*100				
Meta 18: Atingir 75% de oferta de auxílio financeiro para os estudantes em situação de vulnerabilidade social.				
2019	2020	2021	2022	2023
55%	60%	65%	70%	75%
Indicador: Índice de estudantes com vulnerabilidade social atendidos com Assistência Estudantil				
Fórmula de Cálculo: (nº de estudantes atendidos no exercício/nº de estudantes matriculados)*100				
Meta 19: Atingir 100% de mapeamento do perfil de renda <i>per capita</i> autodeclaratória dos estudantes.				
2019	2020	2021	2022	2023
90%	100%	100%	100%	100%
Indicador: Índice de mapeamento do perfil de renda <i>per capita</i> autodeclaratória dos estudantes				
Fórmula de Cálculo: (nº de estudantes mapeados/nº total de estudantes)*100				

Dimensão: PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO				
Objetivo Estratégico: Fortalecer as ações da pesquisa aplicada, da pós-graduação e da inovação em prol do desenvolvimento social, cultural, econômico e científico da Região Norte.				
Macroprocesso 1: Promoção da Pesquisa				
Meta 1: Ampliar em 10% ao ano o quantitativo de Grupos de Pesquisas Institucionais				
2019	2020	2021	2022	2023
10%	10%	10%	10%	10%
Indicador: Índice de aumento de grupos de pesquisas institucionais				
Fórmula de Cálculo: $[(n^{\circ} \text{ GPI } 2/n^{\circ} \text{ GPI } 1)-1]*100$				
Meta 2: Ofertar em no mínimo 01 programa institucional de pesquisa para discentes e 01 para servidores				
2019	2020	2021	2022	2023
02	02	02	02	02
Indicador: Índice de programas institucionais				
Fórmula de Cálculo: nº de programas institucionais de pesquisa ofertados para discentes e para servidores				
Meta 3: Atingir o quantitativo de 23 projetos de pesquisa com financiamento externo				
2019	2020	2021	2022	2023
15	17	19	21	23
Indicador: Índice de projetos de pesquisa financiados				
Fórmula de Cálculo: nº de projetos de pesquisa aprovados com financiamento externo				
Meta 4: Alcançar o quantitativo de 06 periódicos científicos institucionais				
2019	2020	2021	2022	2023
02	03	04	05	06
Indicador: Índice de periódicos científicos institucionais publicados				
Fórmula de Cálculo: nº de periódicos científicos publicados				
Meta 5: Alcançar o quantitativo de 300 publicações científicas de servidores				
2019	2020	2021	2022	2023
220	240	260	280	300
Indicador: Índice de produção científica				

<p>Fórmula de cálculo: nº de NA+NTC+NR+NL+NC+NLFI Legenda: NA: nº de artigos publicados em periódicos NTC: nº de trabalhos completos publicados em anais de eventos NR: nº de resumos publicados em anais de eventos NL: nº de livros publicados sem financiamento da Instituição NC: nº de capítulos de livro publicados NLFI: nº de livros publicados com financiamento institucional</p>				
<p>Macroprocesso 2: Promoção da Pós-graduação</p>				
<p>Meta 6: Ofertar 07 cursos <i>lato sensu</i></p>				
2019	2020	2021	2022	2023
03	04	05	06	07
<p>Indicador: Índice de cursos <i>lato sensu</i> ofertados</p>				
<p>Fórmula de Cálculo: nº de cursos <i>lato sensu</i> ofertados</p>				
<p>Meta 7: Ofertar 04 cursos <i>stricto sensu</i></p>				
2019	2020	2021	2022	2023
03	03	03	04	04
<p>Indicador: Índice de cursos <i>stricto sensu</i> ofertados</p>				
<p>Fórmula de Cálculo: nº de cursos <i>stricto sensu</i> ofertados</p>				
<p>Macroprocesso 3: Promoção da Inovação</p>				
<p>Meta 8: Alcançar 01 projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) por ano, totalizando 05</p>				
2019	2020	2021	2022	2023
01	02	03	04	05
<p>Indicador: Índice de projetos de PD&I</p>				
<p>Fórmula de Cálculo: nº de projetos de PD&I aprovados</p>				
<p>Meta 9: Alcançar 02 registros de propriedade intelectual por ano, totalizando 10</p>				
2019	2020	2021	2022	2023
02	04	06	08	10
<p>Indicador: Índice de registros de propriedade intelectual</p>				
<p>Fórmula de Cálculo: nº de DP+CP+RS+RM+DI+IG Legenda: DP – nº de depósitos de patentes CP – nº de cartas patentes RS - nº de registros de softwares RM - nº de registros de marcas</p>				

DI - nº de registros de desenhos industriais
 IG - nº de registros de indicações geográficas

Dimensão: EXTENSÃO				
Objetivo Estratégico: Ampliar e fortalecer as ações de extensão do IFRR em articulação com o mundo do trabalho e os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, para a solução de questões regionais.				
Macroprocesso 1: Gestão de Programas, Projetos e Eventos de Extensão				
Meta 1: Atingir 50% de docentes envolvidos com as ações de extensão				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	50%	50%	50%	50%
Indicador: Índice de envolvimento dos docentes com a extensão				
Fórmula de Cálculo: (nº de docentes envolvidos nas ações de extensão/nº de docentes em exercício no IFRR)*100				
Meta 2: Atingir 30% de alunos envolvidos com as ações de extensão				
2019	2020	2021	2022	2023
17%	20%	23%	26%	30%
Indicador: Índice de envolvimento dos alunos com a extensão				
Fórmula de Cálculo: (nº de alunos envolvidos nas ações de extensão/nº de alunos matriculados no IFRR)*100				
Meta 3: Aumentar em 50% as ações de extensão desenvolvidas no IFRR				
2019	2020	2021	2022	2023
15%	20%	30%	40%	50%
Indicador: Índice de crescimento das ações de extensão				
Fórmula de Cálculo: [(nº de ações ocorridas no exercício em avaliação/nº de ações ocorridas no exercício anterior)-1]*100				
Meta 4: Aumentar em 50% o público beneficiado com as ações de extensão				
2019	2020	2021	2022	2023
15%	20%	30%	40%	50%
Indicador: Índice de crescimento do público beneficiado com as ações de extensão				
Fórmula de Cálculo: [(nº de pessoas atendidas nas ações de extensão no exercício em avaliação/nº de pessoas atendidas no exercício anterior)-1]*100				

Meta 5: Atingir 25% de egressos inseridos no mundo de trabalho				
2019	2020	2021	2022	2023
25%	25%	25%	25%	25%
Indicador: Índice de acompanhamento de egressos				
Fórmula de Cálculo: (nº de egressos inseridos no mundo de trabalho/nº de egressos participantes do encontro de egressos)*100				
Meta 6: Pré-incubar 05 novos projetos por ano				
2019	2020	2021	2022	2023
05	05	05	05	05
Indicador: Índice de projetos pré-incubados				
Fórmula de Cálculo: nº total de projetos pré-incubados no ano em exercício				
Macroprocesso 2: Desenvolvimento de Cursos de Formação Inicial, Continuada e Livres				
Meta 7: Aumentar em 35% o total de cursos FIC e Livres ofertados				
2019	2020	2021	2022	2023
17%	20%	23%	26%	35%
Indicador: Índice de crescimento dos cursos FIC e Livres				
Fórmula de Cálculo: [(nº de cursos ofertados no exercício em avaliação/nº de cursos ofertados no exercício anterior)-1]*100				
Macroprocesso 3: Celebração de parceria com instituições públicas, privadas e movimentos sociais organizados				
Meta 8: Celebrar 05 novas parcerias com instituições públicas, privadas e movimentos sociais organizados por ano				
2019	2020	2021	2022	2023
05	05	05	05	05
Indicador: Índice de parcerias celebradas				
Fórmula de Cálculo: nº de parcerias celebradas no ano em exercício				

Dimensão: EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA				
Objetivo Estratégico: Ampliar a oferta de vagas nos cursos na modalidade a distância e sua inserção nos cursos presenciais.				
Macroprocesso 1: Promoção da Oferta de Educação a Distância				
Meta 1: Ampliar a oferta de vagas em cursos de Extensão em 211% na modalidade de Educação a Distância				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	80%	116%	159%	211%
Indicador: Índice de ampliação de vagas em cursos de extensão em EaD				
Fórmula de Cálculo: (nº de vagas ofertadas/nº de vagas em 2018)*100				
Meta 2: Ampliar as matrículas em cursos Técnicos em 25% na modalidade de Educação a Distância				
2019	2020	2021	2022	2023
0%	0%	15%	20%	25%
Indicador: Índice de ampliação de vagas em cursos técnicos em EaD				
Fórmula de Cálculo: (nº de matrículas do ano/nº de matrículas do ano de 2018)*100				
Meta 3: Ampliar as matrículas em cursos de Graduação em 50% na modalidade de Educação a Distância com recursos de fomento da UAB e esforço próprio				
2019	2020	2021	2022	2023
10%	20%	30%	40%	50%
Indicador: Índice de ampliação de vagas em cursos de graduação em EaD				
Fórmula de Cálculo: (nº de matrículas ofertadas/nº de matrículas do ano de 2018)*100				
Meta 4: Ampliar as matrículas em cursos de Pós-graduação em 50% na modalidade de Educação a Distância com recursos de fomento da UAB e esforço próprio				
2019	2020	2021	2022	2023
10%	20%	30%	40%	50%
Indicador: Índice de ampliação de vagas em cursos de pós-graduação em EaD				
Fórmula de Cálculo: (nº de vagas ofertadas/nº de vagas em 2018)*100				
Meta 5: Ofertar carga-horária em EaD, conforme Resolução nº 3 de 21/11/2018 e Portaria nº 1.428 de 28/12/2018, em 20% do total dos cursos presenciais				
2019	2020	2021	2022	2023
0%	5%	10%	15%	20%

Indicador: Índice de ampliação de carga-horária em EaD				
Fórmula de Cálculo: (nº de cursos com carga-horária em EaD/nº total de cursos em 2018)*100				
Macroprocesso 2: Ensino-Aprendizagem na EaD				
Meta 6: Atingir 20% do número de servidores e colaboradores externos capacitados para atuar em EaD				
2019	2020	2021	2022	2023
2%	5%	10%	15%	20%
Indicador: Índice de servidores e colaboradores externos capacitados em EaD				
Fórmula de Cálculo: (nº de servidores e colaboradores externos capacitados/nº total de servidores e colaboradores externos)*100				
Meta 7: Disponibilizar materiais didáticos em 100% dos componentes curricular para os cursos Técnicos Subsequentes e cursos Superiores ofertados na modalidade EaD				
2019	2020	2021	2022	2023
5%	15%	45%	90%	100%
Indicador: Índice de disponibilidade de material didático				
Fórmula de Cálculo: (nº de materiais didáticos disponibilizados/nº de componentes curriculares do curso)*100				
Meta 8: Reduzir o índice de Evasão para 25%				
2019	2020	2021	2022	2023
45%	40%	35%	30%	25%
Indicador: Índice de estudantes evadidos no período				
Fórmula de Cálculo: (nº de estudantes evadidos/nº de estudantes matriculados no período)*100				
Macroprocesso 3: Aprimoramento da Infraestrutura Tecnológica para EaD				
Meta 9: Padronizar e normatizar 05 processos em EaD				
2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Indicador: Índice de processos padronizados				
Fórmula de Cálculo: nº processos padronizados				
Meta 10: Fomentar a garantia da disponibilidade do serviço do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) em 99%				
2019	2020	2021	2022	2023

90%	95%	98%	99%	99%
Indicador: Índice de tempo de serviço online				
Fórmula de Cálculo: (nº de horas de serviço disponível/nº horas do ano)*100				
Meta 11: Fomentar o credenciamento de 18 polos EaD institucionalizados				
2019	2020	2021	2022	2023
7	12	16	17	18
Indicador: Índice de pólos credenciados				
Fórmula de Cálculo: nº de pólos credenciados no IFRR				
Meta 12: Atingir a relação de 2 alunos por computador em cada turma ofertada nos pólos				
2019	2020	2021	2022	2023
5	4	3	3	2
Indicador: Relação de alunos por computador				
Fórmula de Cálculo: (nº de alunos/nº de computadores)				

EIXO: POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Dimensão: PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL				
Objetivo Estratégico: Fortalecer a cultura do planejamento participativo com vistas ao alcance dos Objetivos Estratégicos com base em informações consistentes.				
Objetivo Estratégico: Garantir infraestrutura física adequada e sustentável às necessidades educacionais e administrativas.				
Macroprocesso 1: Planejamento Institucional				
Meta 1: Realizar anualmente 12 ações de promoção do Planejamento Institucional				
2019	2020	2021	2022	2023
12	12	12	12	12
Indicador: Índice de ações de planejamento				
Fórmula de Cálculo: nº de ações realizadas				
Macroprocesso 2: Sistematização e otimização dos processos de trabalho				
Meta 2: Mapear e documentar 55 processos no IFRR				

2019	2020	2021	2022	2023
15	25	35	45	55
Indicador: Índice de documentação de processos				
Fórmula de Cálculo: nº de processos documentados				
Macroprocesso 3: Gestão de Obras Civis				
Meta 3: Executar 100% das obras e serviços de engenharia previstos no Plano Diretor de Obras				
2019	2020	2021	2022	2023
26,6%	18,3%	18,3%	18,3%	18,3%
Indicador: Índice de obras e serviços concluídos				
Fórmula de Cálculo: (nº de obras e serviços concluídos/nº de obras e serviços previstos)*100				
Indicador: Índice de obras e serviços iniciados				
Fórmula de Cálculo: (nº de obras e serviços iniciados/nº de obras e serviços previstos)*100				

Dimensão: GOVERNANÇA				
Objetivo Estratégico: Consolidar e fortalecer a governança institucional.				
Macroprocesso 1: Execução de ações de Controle Interno				
Meta 1: Realizar 100% das auditorias previstas no PAINT				
2019	2020	2021	2022	2023
100%	100%	100%	100%	100%
Indicador: Índice de realização de auditorias				
Fórmula de Cálculo: (nº de auditorias realizadas/nº de auditorias previstas)*100				
Meta 2: Consolidar a Política de Governança				
2019	2020	2021	2022	2023
100%	100%	100%	100%	100%
Indicador: Índice de ações realizadas				
Fórmula de Cálculo: (nº de ações realizadas/nº de ações previstas nos planos)*100				
Macroprocesso 2: Acompanhamento do cumprimento de recomendações				

Meta 3: Atingir 80% de recomendações atendidas provenientes da Auditoria Interna				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	55%	60%	70%	80%
Indicador: Índice de atendimento das recomendações da Auditoria Interna				
Fórmula de Cálculo: (nº recomendações atendidas/nº recomendações emitidas)*100				
Macroprocesso 3: Atendimento ao cidadão				
Meta 4: Responder 100% das manifestações dos cidadãos dentro do prazo determinado				
2019	2020	2021	2022	2023
100%	100%	100%	100%	100%
Indicador: Índice de atendimento aos cidadãos				
Fórmula de Cálculo: (nº de manifestações atendidas dentro do prazo/nº de manifestações realizadas)*100				
Meta 5: Atingir 92% de satisfação dos cidadãos em relação à resposta obtida				
2019	2020	2021	2022	2023
88%	89%	90%	91%	92%
Indicador: Índice de satisfação dos cidadãos				
Fórmula de Cálculo: (nº de cidadãos satisfeitos/nº de questionários preenchidos)*100				

Dimensão: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL				
Objetivo Estratégico: Fomentar a melhoria contínua da Tecnologia da Informação e Comunicação Institucional.				
Macroprocesso 1: Promoção da Tecnologia da Informação				
Meta 1: Padronizar 07 processos no escopo da TI em todas as unidades do IFRR				
2019	2020	2021	2022	2023
3	1	1	1	1
Indicador: Índice de processos padronizados				
Fórmula de Cálculo: nº processos padronizados em todas as unidades no exercício				
Meta 2: Centralizar 70% serviços em um único Datacenter				
2019	2020	2021	2022	2023

50%	55%	60%	65%	70%
Indicador: Índice de serviços centralizados				
Fórmula de Cálculo: (nº serviços centralizados no exercício/nº de serviços existentes no exercício)*100				
Meta 3: Promover 100% de cobertura da estrutura física das unidades com rede sem fio corporativa				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	60%	80%	90%	100%
Indicador: Índice de cobertura com rede sem fio corporativa				
Fórmula de Cálculo: (nº de instalações das unidades com cobertura/nº de instalações das unidades)*100				
Meta 4: Realizar a abertura de 100% dos dados selecionados no Plano de Dados Abertos do IFRR (PDA)				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	60%	80%	90%	100%
Indicador: Índice de abertura de dados				
Fórmula de Cálculo: (nº de dados abertos/nº de dados selecionados no plano)*100				
Meta 5: Implantar telefonia de Voz sobre IP (VoIP) em 100% das unidades do IFRR				
2019	2020	2021	2022	2023
10%	30%	60%	80%	100%
Indicador: Índice de unidades com VoIP implantado operando em 100%				
Fórmula de Cálculo: (nº de unidade com VoIP implantado/nº de unidades)*100				
Meta 6: Integrar 100% dos recursos do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) correspondentes com o sistema acadêmico				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	60%	80%	90%	100%
Indicador: Índice de recursos integrados com o sistema acadêmico				
Fórmula de Cálculo: (nº de recursos integrados/nº de recursos correspondentes em ambos os sistemas)*100				
Meta 7: Implantar 03 sistemas de apoio à tomada de decisões e à publicidade de informações				
2019	2020	2021	2022	2023
1	0	1	0	1

Indicador: Índice de implantação de sistemas				
Fórmula de Cálculo: (nº de sistemas implantados/nº de sistemas previstos para o exercício)*100				
Macroprocesso 2: Promoção da Comunicação Institucional				
Meta 1: Atingir 80% de publicação das matérias enviadas para a imprensa estadual				
2019	2020	2021	2022	2023
50%	55%	60%	70%	80%
Indicador: Índice de publicação na imprensa				
Fórmula de Cálculo: (nº de publicações veiculadas na imprensa/nº de matérias enviadas para a imprensa)*100				
Meta 2: Padronizar os materiais publicitários de 14 datas comemorativas e de 3 macroeventos realizados de forma integrada				
2019	2020	2021	2022	2023
100%	100%	100%	100%	100%
Indicador: Índice de materiais padronizados				
Fórmula de Cálculo: (nº de materiais padronizados/nº de datas e eventos pré-definidos)*100				
Meta 3: Aumentar em 25% o total de seguidores nas redes sociais em relação a 2018				
2019	2020	2021	2022	2023
5%	10%	15%	20%	25%
Indicador: Índice de seguidores nas redes sociais				
Fórmula de Cálculo: (nº de seguidores no ano em exercício/nº de seguidores em 2018)*100				
Meta 4: Implementar a Política de Comunicação Institucional				
2019	2020	2021	2022	2023
20%	40%	60%	80%	100%
Indicador: Índice de implementação da política				
Fórmula de Cálculo: (nº de manuais aprovados/nº de manuais elaborados)*100				

EIXO: POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

Dimensão: GESTÃO ADMINISTRATIVA				
Objetivo Estratégico: Gerir os recursos logísticos, orçamentários e financeiros para o alcance dos objetivos institucionais por meio de sua disponibilidade e a utilização oportuna, sustentável e eficiente.				
Macroprocesso 1: Manutenção e Funcionamento				
Meta 1: Garantir a execução de 100% do orçamento de funcionamento, priorizando os contratos continuados essenciais				
2019	2020	2021	2022	2023
100%	100%	100%	100%	100%
Indicador: Índice de orçamento de funcionamento executado				
Fórmula de Cálculo: (orçamento de funcionamento empenhado/limite de crédito disponibilizado do orçamento de funcionamento programado)*100				
Meta 2: Destinar até 10% de orçamento próprio de investimento, para viabilizar a aquisição de equipamentos e mobiliários para estruturação e ou manutenção de ambientes administrativos e didáticos				
2019	2020	2021	2022	2023
10%	10%	10%	10%	10%
Indicador: Índice de orçamento próprio de investimento empenhado				
Fórmula de Cálculo: (orçamento próprio de investimento empenhado/orçamento próprio de investimento)*100				
Meta 3: Reduzir em 80% os empenhos de custeio inscritos e/ou reinscritos em Restos a Pagar (RAP)				
2019	2020	2021	2022	2023
60%	65%	70%	75%	80%
Indicador: Índice de redução de empenhos RAP				
Fórmula de Cálculo: ((valor dos empenhos RAP pago no exercício + valor dos empenhos RAP cancelado no exercício)/valor dos empenhos RAP no exercício)*100				
Meta 4: Realizar 04 ações anuais para otimização das práticas administrativas				
2019	2020	2021	2022	2023
4	4	4	4	4
Indicador: Índice de ações realizadas				
Fórmula de Cálculo: (nº de ações realizadas/nº de ações previstas)*100				

Meta 5: Atualizar e regularizar a situação patrimonial de 70% dos bens inservíveis do IFRR				
2019	2020	2021	2022	2023
30%	40%	50%	60%	70%
Indicador: Índice de bens inservíveis regularizados				
Fórmula de Cálculo: (nº de bens inservíveis regularizados/nº de bens classificados como inservíveis)*100				

Dimensão: GESTÃO DE PESSOAS				
Objetivo Estratégico: Fortalecer a capacitação, a qualificação e a valorização de servidores, bem como a melhoria do ambiente organizacional, com foco nos resultados institucionais.				
Macroprocesso 1: Aperfeiçoamento e desenvolvimento dos servidores				
Meta 1: Proporcionar a capacitação anual de 30% dos servidores				
2019	2020	2021	2022	2023
30%	30%	30%	30%	30%
Indicador: Índice de capacitação de servidores				
Fórmula de Cálculo: (nº de servidores capacitados no exercício/nº total de servidores)*100				
Indicador: Índice de capacitações ocorridas				
Fórmula de Cálculo: (nº de capacitações ocorridas no exercício/nº total de servidores)*100				
Meta 2: Oportunizar a qualificação de 8% de servidores anualmente				
2019	2020	2021	2022	2023
8%	8%	8%	8%	8%
Indicador: Índice de qualificação de servidores				
Fórmula de Cálculo: (nº de servidores qualificados ou em qualificação no exercício/nº total de servidores)*100				
Meta 3: Atingir o índice 4 em relação à titulação do corpo docente				
2019	2020	2021	2022	2023
3,60	3,70	3,80	3,90	4,00
Indicador: Índice de titulação do corpo docente				
Fórmula de Cálculo: [(G x 1) + (A x 2) + (E x 3) + (M x 4) + (D x 5)]/(G + A + E + M + D)				

Macroprocesso 2: Saúde e bem estar dos servidores**Meta 5:** Contribuir para o alcance de um índice de 3,5% de servidores em licença para tratamento da própria saúde por transtornos mentais e comportamentais

2019	2020	2021	2022	2023
7%	6,5%	5%	4%	3,5%

Indicador: Índice de servidores em licença para tratamento da própria saúde por transtornos mentais e comportamentais**Fórmula de Cálculo:** $(n^{\circ} \text{ de servidores em licença} / n^{\circ} \text{ total de servidores}) * 100$