

## Sumário

CAPÍTULO 2.....	3
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	3
2.1 Análise de SWOT .....	3
2.1.1 Análise do Ambiente Interno .....	3
2.1.2 Análise do Ambiente Externo .....	7
2.2 Temas estratégicos.....	8
2.3 Perspectiva .....	8
2.4 Mapa Estratégico .....	9
2.5 Objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas.....	11
2.5.1 Perspectiva Resultados Institucionais .....	11
2.5.3 Pessoas e Conhecimento .....	25
2.5.4 Perspectiva Orçamento.....	29

## Lista de Figuras

Figura 2 - Mapa Estratégico 2019- 2023 IFRS .....	10
---	----

## Lista de Quadros

Quadro 6 - Pontos Fortes do IFRS.....	5
Quadro 7 - Pontos Fracos do IFRS.....	6
Quadro 8 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Resultados Institucionais .....	14
Quadro 9 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Processos.....	24
Quadro 10 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Pessoas e Conhecimento.....	29
Quadro 11 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Orçamento.....	33

## CAPÍTULO 2

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo apresenta o Planejamento Estratégico que servirá como norteador para as ações dos próximos cinco anos do IFRS. Durante o período de execução do PDI, o Planejamento Estratégico orientará a elaboração dos Planos de Ação dos campi e da Reitoria.

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi iniciado por meio de uma pesquisa de atuação do IFRS, a qual permitiu a elaboração dos temas estratégicos. Os temas estratégicos, por sua vez, foram o fundamento para elaboração do Mapa Estratégico, o qual será apresentado neste capítulo.

Este documento apresenta as perspectivas e os temas estratégicos utilizados, bem como o Mapa Estratégico e o detalhamento dos Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas do IFRS.

#### 2.1 Análise de SWOT

##### 2.1.1 Análise do Ambiente Interno

Em relação aos elementos internos de um planejamento estratégico, os pontos fortes (strengths, ou forças) representam as características internas ou ativos que podem dar vantagem ou facilidades para o IFRS atingir os seus objetivos. Por outro lado, os pontos fracos (weaknesses, ou fraquezas) representam as características internas ou as limitações em ativos que colocam a instituição em situação de desvantagem ou causam dificuldades para a busca dos Objetivos Estratégicos. Os pontos fortes e os pontos fracos representam elementos que a instituição pode controlar, sendo que esses itens devem ser identificados, analisados e modificados nos setores, nas políticas ou nas decisões da gestão para que o IFRS possa ter sucesso na busca pelos seus objetivos e no retorno à sociedade.

PONTO FORTE	DESCRIÇÃO BREVE
Processo decisório democrático	Possibilidade de participação nas decisões institucionais, através dos conselhos, comissões, colegiados e GT, atuando na construção de normativas, dos documentos basilares institucionais e dos projetos pedagógicos dos cursos.
Integração entre os segmentos da comunidade acadêmica	Possibilidade de realização de projetos de ensino, pesquisa e extensão com a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica.
Infraestrutura dos <i>campi</i> e da Reitoria	A infraestrutura que o IFRS já desenvolveu nos seus primeiros 10 anos, através dos investimentos recebidos, que permitiram contemplar salas de aula, laboratórios, salas administrativas, estacionamentos e também acesso à internet.
Qualidade dos cursos	A Instituição oferta cursos de excelência em consonância com potencialidades e vocações territoriais
Interiorização da educação	A abrangência geográfica do IFRS, aproximando-se da comunidade e com soluções para demandas locais, levando cursos de qualidade para fora dos grandes centros, além das ações de extensão, integração com o Mundo do Trabalho, ações de inclusão.
Política de permanência de estudantes	A inclusão dos estudantes de baixa renda, seja através de assistência estudantil, ou através das políticas de diversidade e da atuação dos núcleos.
Possibilidade de formação plena do indivíduo - Verticalização do ensino	A possibilidade de Verticalização, com a possibilidade da atuação dos docentes em todos os níveis e modalidades de ensino e da integração de estudantes nos processos de ensino, pesquisa e extensão.
Alta qualificação dos servidores	Servidores docentes e técnico-administrativos em educação qualificados, proporcionando maior qualidade nos serviços prestados à sociedade.
Oferta de cursos gratuitos em instituição federal	Oferta de uma educação de qualidade e de forma gratuita, atendendo a todos os arranjos produtivos sociais locais em que os <i>campi</i> estão inseridos.
Ações afirmativas institucionais	Ações de inclusão social, inclusão digital e de ingresso e permanência dos estudantes, por meio de ações afirmativas que

	valorizam as trajetórias distintas e que buscam atender aos contextos específicos.
Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão	A atuação institucional através da integração entre os seus processos finalísticos apresenta oportunidades de desenvolvimento integral do ser humano.
Inclusão e diversidade	Núcleos e questões relativas à diversidade e à Sustentabilidade como formas de inserção na comunidade e apoio ao desenvolvimento local.

Quadro 1 - Pontos Fortes do IFRS

Fonte: Elaborado pela Comissão de Perfil Institucional e Planejamento estratégico, 2018.

PONTO FRACO	DESCRIÇÃO BREVE
Capacidade de desenvolvimento da estrutura	Infraestrutura aparece como uma demanda constante no IFRS, seja para terminar obras em andamento, sinalização, ampliação ou construção e aquisição de equipamentos para laboratórios para os novos cursos. Porém, nos últimos anos o volume de investimentos na matriz orçamentária tem sido decrescente.
Problemas na infraestrutura física	Estrutura básica contemplada na maior parte dos <i>campi</i> , mas há a necessidade de ampliação dos espaços existentes, para a expansão das atividades e das ofertas de vagas do IFRS. Ao mesmo tempo, equipamentos para laboratórios e estruturas para prática esportiva (ginásio, quadras), espaços de lazer, convivência e integração e estacionamentos ainda necessitam melhor infraestrutura.
Inovação e desenvolvimento tecnológico incipientes	Identifica-se a necessidade de ampliar os ambientes de inovação e transferência de tecnologia, bem como o número de projetos integradores que vinculem discentes nos processos de ensino, pesquisa e extensão (EPE). Além disso, ampliar as parcerias com instituições locais e setor produtivo, pois estão diretamente

	relacionadas à inserção local e projetos de ensino, pesquisa e extensão.
Atuação dos núcleos	O número de projetos específicos dos núcleos, voltados à inclusão e à diversidade, vinculando tais proposições à atuação dos núcleos, deve ser ampliado.
Falta de padronização dos processos de trabalho	Fluxos e processos internos, fazendo menção ao mapeamento e à formalização de fluxos, o que inclui atenção aos processos de planejamento estratégico, operacional e o acompanhamento da execução das ações.
Fragilidade na comunicação	A comunicação, em sentido mais amplo, retomando questões de comunicação institucional, que deverá ser visualizada como procedimento estratégico da divulgação das ações institucionais, e maior divulgação dos projetos de ensino, pesquisa e extensão, seja os que acontecem nas próprias unidades, seja em outros <i>campi</i> .
Problemas de relação com os servidores	Necessidade de identificação de ações para evitar todos os tipos de assédio, melhorando as relações interpessoais entre as chefias e demais servidores, servidores e estudantes e outras relações pessoais existentes na Instituição.
Integração das pessoas na Instituição	Ampliar ações de integração dos novos alunos nos <i>campi</i> , recepção de novos servidores, integração entre servidores, alunos e comunidade externa.
Acervo bibliográfico	A análise dos resultados das avaliações institucionais demonstram que o acervo do IFRS precisa ampliar a qualidade e quantidade de livros na biblioteca para atender às necessidades institucionais.

Quadro 2 - Pontos Fracos do IFRS

Fonte: Elaborado pela Comissão de Perfil Institucional e Planejamento estratégico, 2018

## 2.1.2 Análise do Ambiente Externo

Para fazer o levantamento das Ameaças e Oportunidades foram utilizados os planejamentos estratégicos dos COREDES dos períodos de 2015 a 2030. Foram utilizados como norteadores para o levantamento das forças e fraquezas, das ameaças e oportunidades, os objetivos do Mapa Estratégico.

As principais oportunidades identificadas para o IFRS foram:

- ampliação do apoio político em nível macro e micro para ensino público, com maiores investimentos para as atividades educativas em diferentes níveis e áreas;
- fortalecimento da economia (e, com isso, a busca da população por maior qualificação);
- demandas de qualificação em consonância com potencialidades e vocações territoriais;
- integração de recursos dos diferentes campi do IFRS e de outras instituições federais.

Em relação às Ameaças são identificadas:

- enfraquecimento do apoio político as IES públicas;
- incompreensão da base política e da comunidade para com a missão do IF;
- falta de reconhecimento da comunidade local e regional para a missão, função e importância do IF no desenvolvimento territorial;
- espaços limitados para discussões produtivas, sociais, ambientais, culturais, econômicas e tecnológicas no âmbito de atuação do IF;
- escassez de recursos para pesquisa e inovação providos de organismos externos, reduzindo a participação do IF junto a esses recursos.

## 2.2 Temas estratégicos

A construção dos temas estratégicos deu-se a partir da decomposição dos elementos da missão do IFRS.

### Indissociabilidade e Verticalização

### Formação Cidadã

### Reconhecimento e Excelência Acadêmica

### Sustentabilidade

A partir dos temas estratégicos foram construídos coletivamente em um evento pelas Comissões Locais, pela Comissão de Perfil Institucional e Planejamento Central e Comissão Central os Objetivos Estratégicos. Para cada tema foi construído um conjunto de objetivos.

## 2.3 Perspectiva

As perspectivas descritas nesta seção representam o agrupamento de Objetivos Estratégicos que nortearão as decisões do IFRS nos próximos cinco anos. As perspectivas são: Resultados Institucionais, Processos, Pessoas e Conhecimento e Orçamento.

### 2.3.1 Perspectiva Resultados Institucionais

Nesta perspectiva, os Objetivos Estratégicos estão relacionados à Verticalização nas ofertas de cursos, a Indissociabilidade entre pesquisa, ensino e extensão, a formação para a cidadania e as ações que visam ao desenvolvimento social, econômico, ambiental, cultural e político da comunidade.

### 2.3.2 Perspectiva Processos

Na perspectiva Processos foram definidos Objetivos Estratégicos relacionados à oferta de cursos e vagas, assistência estudantil e ações afirmativas, segurança da alimentação, tanto dos

estudantes quanto dos servidores, captação de recursos externos, política de Sustentabilidade e tecnologia da informação, assim como comunicação interna no âmbito de todo o IFRS.

### 2.3.3 Perspectiva Pessoas e Conhecimento

A perspectiva Pessoas e Conhecimento foca em aspectos relacionados a parcerias, integração capacitação/qualificação e qualidade de vida dos servidores.

### 2.3.4 Perspectiva Orçamento

Por se tratar de uma instituição pública, esta perspectiva traz Objetivos Estratégicos relacionados à economicidade e melhores estratégias de aplicação dos recursos recebidos, quer sejam orçamentários, quer sejam extraorçamentários.

## 2.4 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico apresentado a seguir é composto pelos Objetivos Estratégicos e Indicadores. Os Objetivos buscam traduzir os temas estratégicos com enfoque nos respectivos resultados esperados. Já os Indicadores são dados que permitem representar de forma quantitativa o desempenho das atividades estratégicas da Instituição, além de avaliar se a atividade está produzindo o resultado esperado.

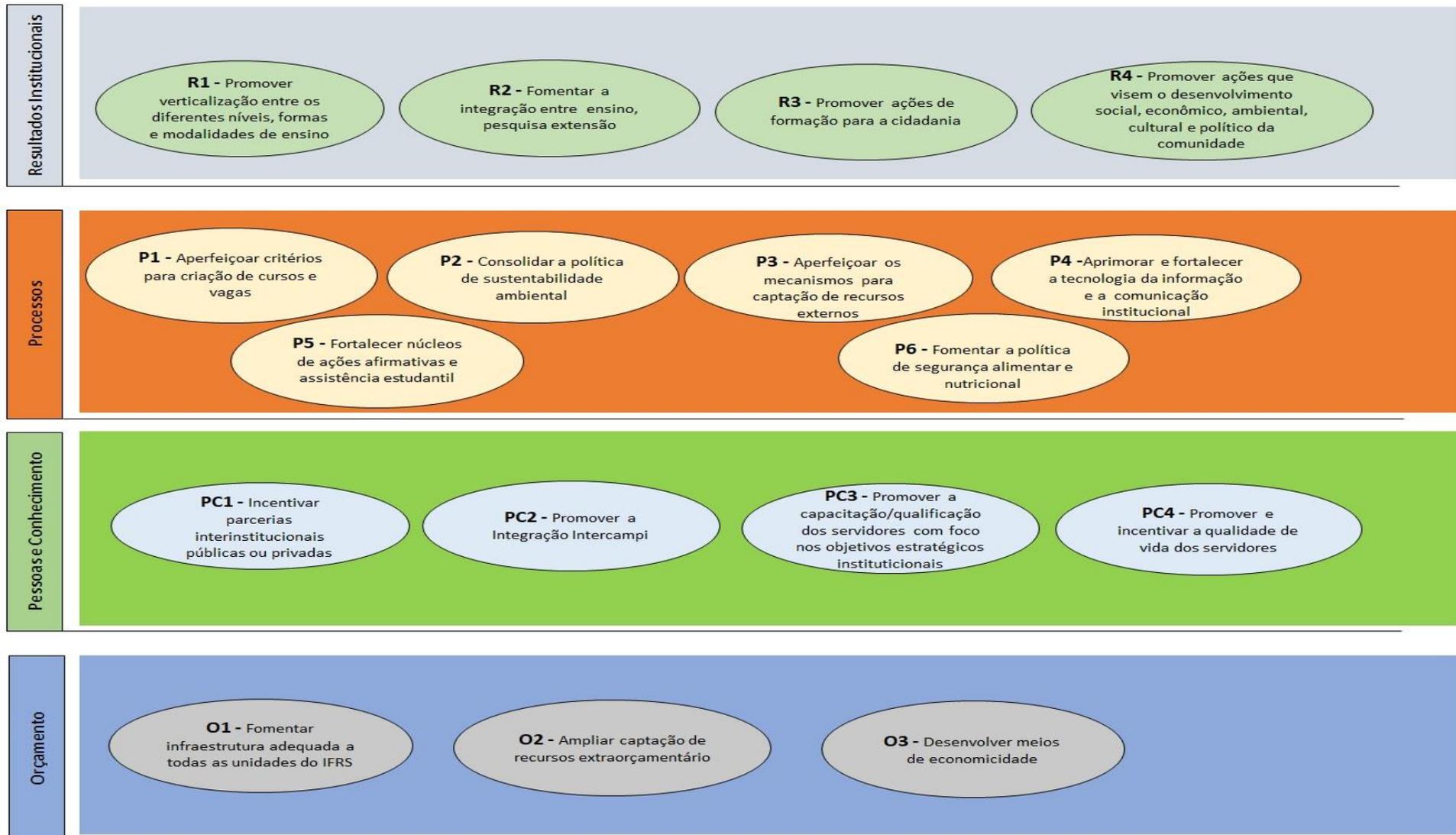


Figura 1 - Mapa Estratégico 2019- 2023 IFRS

## 2.5 Objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas

### 2.5.1 Perspectiva Resultados Institucionais

Todas as metas serão calculadas após a primeira medição dos indicadores propostos e aprovados no mês de dezembro de 2019.

RESULTADOS INSTITUCIONAIS			
OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADORES	INICIATIVAS
R1 - Promover Verticalização entre os diferentes níveis, formas e modalidades de ensino.	Promover Verticalização buscando atender à lei de criação dos Institutos. Proporcionar itinerários formativos para os estudantes que contemplem os diferentes níveis de ensino: básico, técnico, tecnológico e pós-graduação.	- Quantidade de eixos verticalizados. - Quantidade de cursos em diferentes níveis e modalidades no mesmo eixo. - Quantidade/Carga Horária de projetos e ações verticalizados.	1. Divulgar os eixos e respectivos cursos. 2. Promover integração entre os diferentes agentes da comunidade acadêmica. 3. Propor cursos nos eixos já estabelecidos nos <i>campi</i> , seguindo a Verticalização. 4. Otimizar recursos humanos e infraestrutura. 5. Proporcionar espaços de trocas entre servidores, visando à construção colaborativa e estimular a atuação de docentes em diferentes níveis e modalidades.

<p>R2 - Fomentar a integração entre ensino, pesquisa e extensão.</p>	<p>Buscar a Indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, valorizando todos os projetos e garantindo que os currículos contemplem ações de ensino, pesquisa e extensão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de projetos indissociáveis.</li> <li>- Quantidade de servidores (técnicos, docentes) envolvidos em projetos indissociáveis.</li> <li>- Quantidade de estudantes envolvidos em projetos indissociáveis.</li> <li>- Quantidades de PPCs que incluem a curricularização dos projetos de ensino, pesquisa e extensão.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar feiras, Mostras, Seminários, etc, integradoras (indissociáveis).</li> <li>2. Criar conceito/ regulamentação / fomento / editais / ... / específicos para projetos indissociáveis.</li> <li>3. Dialogar com as comunidades interna e externa para que os projetos atendam as expectativas / anseios.</li> <li>4. Comunicar e divulgar as ações que já ocorrem nos <i>campi</i>.</li> <li>5. Envolver todos os agentes da comunidade (técnicos, docentes, alunos, comunidade externa).</li> <li>6. Criar grupos de trabalho interdisciplinares.</li> <li>7. Criar cursos e projetos vinculados aos cursos regulares e atuação dos estudantes.</li> <li>8. Padronizar fluxos para os projetos (ensino, pesquisa e extensão).</li> <li>9. Editais e comissões indissociáveis.</li> </ol>
--	--	--	---

<p>R3 - Promover ações de formação para a cidadania.</p>	<p>Promover ações que contribuam para Formação Cidadã, além de atender a LDB. "Preparo do educando para o exercício da cidadania e educação para o trabalho".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de participantes das ações desenvolvidas pelos núcleos.</li> <li>- Quantidade de ações desenvolvidas pelos núcleos.</li> <li>- Pesquisa egressos (como a cidadania aconteceu em sua formação).</li> </ul> <p>Quantidades de PPCs que incluem a Formação Cidadã.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envolver todos os agentes da comunidade (técnicos, docentes, alunos, comunidade externa).</li> <li>2. Criar eventos e palestras direcionados à cidadania.</li> <li>3. Definir, institucionalmente, devido a amplitude do tema, o que é cidadania, bem como quais aspectos o IFRS pretende enfatizar no PDI 2019-2023.</li> </ol>
<p>R4 - Promover ações que visem ao desenvolvimento socioeconômico, ambiental, cultural e político da comunidade.</p>	<p>Tendo em vista as finalidades e características expostas na Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que versa sobre a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica é</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade/carga horária de ações em desenvolvimento social.</li> <li>- Quantidade de participantes interno.</li> <li>- Quantidade de pessoas atendidas (público-alvo externo).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envolver todos os agentes da comunidade (técnicos, docentes, alunos, comunidade externa).</li> <li>2. Dialogar com as comunidades interna e externa para levantamentos de demandas / interesses/ ....</li> <li>3. Fomentar incubadoras tecnológicas.</li> <li>4. Fomentar iniciativas como COM-VIDA (Sustentabilidade).</li> <li>5. Comunicar e divulgar as ações que já ocorrem nos <i>campi</i> (exemplos internos).</li> </ol>

	<p>estratégico que o IFRS busque promover continuamente ações com foco no desenvolvimento socioeconômico, ambiental, cultural e político da comunidade.</p>		<p>6. Criar observatórios da comunidade / mundo do trabalho / "Atlas".</p>
--	---	--	--

Quadro 3 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Resultados Institucionais

## 2.5.2 Perspectiva dos Processos

PROCESSOS			
OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADORES	INICIATIVAS
P1 - Aperfeiçoar critérios para criação de cursos e vagas.	Tendo em vista a premissa de atender às comunidades, é importante a criação de critérios que permitam verificar continuamente se essas necessidades estão alinhadas com a oferta de cursos e vagas, observando as características, infraestrutura e capacidades de cada <i>campus</i> .	Número de critérios efetivos para criação de cursos e vagas.  Número de <i>campi</i> que atendem à lei de criação dos IFs.  Percentual de cursos implantados em relação aos propostos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver o sentido de pertencimento com a comunidade, compreendendo, atendendo e antecipando demandas.</li> <li>2. Desenvolver o funcionamento em rede dos <i>campi</i> do IFRS.</li> <li>3. Estabelecer critérios como: 1. Atender demanda regional; 2. Verticalizar; 3. Atender à Lei de criação dos IFs (11.892/08); 4. Disponibilidade de infraestrutura e servidores; 5. Demanda de investimento; 6. Criar ferramentas para avaliar o ciclo de vida do curso.</li> <li>4. Pesquisa de demanda centralizada e por grupo competente para sua realização (capacitar as pessoas).</li> <li>5. Estabelecer os eixos / cursos e área de atuação de cada <i>campus</i> para que não haja sobreamentos.</li> <li>6. Criar critérios para descontinuidade de cursos.</li> <li>7. Institucionalizar a oferta de cursos EAD (revisar as normativas).</li> </ol>

			Obs.: Há respostas que sugeriam processos em relação às vagas de servidores, questionando critérios, formas de seleção, etc.
P2- Aprimorar e consolidar a política de Sustentabilidade ambiental.	Promover em todos os <i>campi</i> a cultura da Sustentabilidade e economia de recursos, buscando o melhor uso dos recursos naturais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potência e tipo de energias renováveis nos <i>campi</i>.</li> <li>- Número de projetos de aproveitamento de resíduos.</li> <li>- Número de projetos de consumo sustentável (feira orgânica, ações,..).</li> <li>- Número de <i>campus</i> com coleta seletiva solidária.</li> <li>- Item na pesquisa de egresso sobre Sustentabilidade ambiental.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar parâmetros e política de Sustentabilidade para o IFRS.</li> <li>2. Sensibilizar a comunidade interna e externa quanto às questões de Sustentabilidade.</li> <li>3. Criar editais de coleta seletiva solidária, além de capacitar a comunidade interna (servidores, alunos e terceirizados) quanto à correta separação dos resíduos.</li> <li>4. Criar plano de gerenciamento de resíduos para o IFRS.</li> <li>5. Estimular a captação de energias renováveis.</li> <li>6. Criar editais para feiras de produtos orgânicos nos <i>campi</i>.</li> <li>7. Incentivar o uso de meios eletrônicos nos processos do IFRS (economicidade).</li> <li>8. Implantar o sistema de gestão ambiental nos <i>campi</i> (Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P).</li> <li>9. Estimular projetos de ensino, pesquisa, extensão e indissociáveis no tema Sustentabilidade ambiental.</li> <li>10. Envolver-se em programas existentes no município: “proteção nascentes”, saneamento básico rural, hortas comunitárias, apoio à agricultura orgânica.</li> <li>11. Efetivar a educação ambiental prevista nos PPCs como tema transversal.</li> </ol>

<p>P3 - Aperfeiçoar os mecanismos para captação de recursos externos.</p>	<p>Buscar outras fontes de recursos por meio de parcerias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de projetos propostos.</li> <li>- Quantidade de projetos de captação de recursos elaborados (eficiência e eficácia).</li> <li>- Montante captado médio por <i>campus</i> (% orçamento do <i>campus</i>).</li> <li>- Número de convênios/cooperações com as Fundações credenciadas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximar-se de representantes do legislativo para emendas parlamentares.</li> <li>2. Fomentar a utilização da Lei do Bem.</li> <li>3. Estabelecer parcerias com outras instituições (convênios, projetos cooperados, entre outras opções).</li> <li>4. Melhorar e agilizar os fluxos dos processos dos convênios.</li> <li>5. Consolidar iniciativas como EP e NIT e utilização das fundações de apoio.</li> <li>6. Participar de editais de fomento externo.</li> <li>7. Criação de CPMs e Centros Estudantis.</li> <li>8. Fortalecer o trabalho da extensão, no sentido de firmar parcerias.</li> <li>9. Estimular a busca de parcerias em projetos com recursos para provimento de benefícios para o <i>campus</i>.</li> <li>10. Estimular a prestação de serviços.</li> <li>11. Formar a cultura de registro de patente.</li> <li>12. Investir na divulgação institucional.</li> </ol> <p>Obs.: Capacitar os servidores para as possibilidades de captação de recursos (articulado com o objetivo estratégico PC3).</p>
---	--	---	--

<p>P4 - Aprimorar e fortalecer a tecnologia da informação e a comunicação institucional.</p>	<p>Fortalecer a tecnologia da informação e melhorar a comunicação interna e externa, visando à consolidação da imagem institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de avaliação (da divulgação pelas comunidades interna e externa).</li> <li>- Grau de transparência.</li> <li>- Participação nas redes sociais.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Torna-se mais conhecido na comunidade local de cada <i>campus</i>.</li> <li>2. Fortalecer a divulgação do IFRS em todos os canais de comunicação.</li> <li>3. Articular os comunicadores dos <i>campi</i>, Reitoria e imprensa.</li> <li>4. Criar procedimento para a não obsolescência da infraestrutura de TI.</li> <li>5. Compartilhar soluções da TI e de comunicação entre os <i>campi</i>.</li> <li>6. Revisar as ferramentas utilizadas para comunicação, periodicamente, para adequação aos públicos.</li> <li>7. Estimular a transparência na comunicação dos <i>campi</i>.</li> <li>8. Ofertar em todos os <i>campi</i> infraestrutura mínima de TI.</li> <li>9. Melhorar canais de comunicação com a comunidade interna e externa.</li> <li>10. Sistematizar fluxos de trabalho.</li> <li>11. Melhorias na gestão institucional por meio de ferramentas eletrônicas, gerando maior controle e transparência.</li> <li>12. Capacitação dos servidores para melhor utilizar as ferramentas (articulado com o objetivo estratégico PC3).</li> </ol>
--	--	---	---

<p>P5 - Fortalecer núcleos de ações afirmativas e AE.</p>	<p>Buscar atender à comunidade tanto no seu acesso, sua permanência e êxito, privilegiando as necessidades das minorias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de ações realizadas com foco em ações afirmativas.</li> <li>- % do orçamento realizado ações afirmativas.</li> <li>- Participação de servidores e discentes nas iniciativas envolvendo ações afirmativas.</li> <li>- Quantidade de ações comissão de ética.</li> <li>- Quantidade de estudantes por faixas.</li> <li>- Dias de atraso no pagamento da assistência por <i>campus</i> (<math>\Sigma</math>).</li> <li>- Indicador Permanência (índice de evasão, retenção e êxito).</li> <li>- Quantitativo de ações da AE.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar e simplificar as diretrizes para utilização dos recursos das Ações Universais.</li> <li>2. Criar espaço (tanto físico como de apoio) para que os núcleos possam agir de forma mais assertiva.</li> <li>3. Desenvolver o amplo sentido do trabalho da assistência estudantil.</li> <li>4. Revisar parâmetros dos auxílios permanência (“atender melhor que atender mais alunos”).</li> <li>5. Ter infraestrutura mínima de AE.</li> </ol> <p>Obs.: Capacitar servidores quanto NAAF e AE (PC3). Levantou-se a necessidade de Restaurante Universitário e Casa de Estudante.</p>
---	--	--	---

<p>P6 - Fomentar a política de segurança alimentar e nutricional.</p>	<p>Ter um olhar para alimentação também como uma ação educativa, promovendo ações que resultem na melhoria da qualidade de vida de estudantes e servidores, priorizando a agricultura familiar e o cultivo sustentável.</p>	<p>- % gasto em merenda adquirida da agricultura familiar.          - % de merenda da agricultura familiar e orgânica.          - Quantidade de ações de segurança alimentar e nutricional promovidas nos <i>campi</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar Restaurante Universitário / refeitórios.</li> <li>2. Ampliar a oferta da merenda com produtos saudáveis.</li> <li>3. Ofertar feira de orgânicos nas dependências dos <i>campi</i>.</li> <li>4. Oferecer cardápios nutricionalmente equilibrados no restaurante e cantinas a preços acessíveis.</li> <li>5. Adquirir produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar (superar os parâmetros PNAE).</li> <li>6. Criar projetos / palestras / campanhas / eventos (ensino, pesquisa e extensão) com o enfoque de segurança alimentar e nutricional.</li> <li>7. Reforçar o trabalho do SATS e CISSPA.</li> <li>8. Criar horta comunitária e compostagem.</li> <li>9. Fomentar a criação de NeAPO nos <i>campi</i>.</li> </ol>
---	---	---	--

<p>P3 - Aperfeiçoar os mecanismos para captação de recursos externos.</p>	<p>Buscar outras fontes de recursos por meio de parcerias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de projetos propostos.</li> <li>- Quantidade de projetos de captação de recursos elaborados (eficiência e eficácia).</li> <li>- Montante captado médio por <i>campus</i> (% orçamento do <i>campus</i>).</li> <li>- Número de convênios/cooperações com as Fundações credenciadas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aproximar-se de representantes do legislativo para emendas parlamentares.</li> <li>2. Fomentar a utilização da Lei do Bem.</li> <li>3. Estabelecer parcerias com outras instituições (convênios, projetos cooperados, entre outras opções).</li> <li>4. Melhorar e agilizar os fluxos dos processos dos convênios.</li> <li>5. Consolidar iniciativas como EP e NIT e utilização das fundações de apoio.</li> <li>6. Participar de editais de fomento externo.</li> <li>7. Criação de CPMs e Centros Estudantis.</li> <li>8. Fortalecer o trabalho da extensão, no sentido de firmar parcerias.</li> <li>9. Estimular a busca de parcerias em projetos com recursos para provimento de benefícios para o <i>campus</i>.</li> <li>10. Estimular a prestação de serviços.</li> <li>11. Formar a cultura de registro de patente.</li> <li>12. Investir na divulgação institucional.</li> </ol> <p>Obs.: Capacitar os servidores para as possibilidades de captação de recursos (articulado com o objetivo estratégico PC3).</p>
---	--	---	--

<p>P4 - Aprimorar e fortalecer a tecnologia da informação e a comunicação institucional.</p>	<p>Fortalecer a tecnologia da informação e melhorar a comunicação interna e externa, visando à consolidação da imagem institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de avaliação (da divulgação pelas comunidades interna e externa).</li> <li>- Grau de transparência.</li> <li>- Participação nas redes sociais.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Torna-se mais conhecido na comunidade local de cada <i>campus</i>.</li> <li>2. Fortalecer a divulgação do IFRS em todos os canais de comunicação.</li> <li>3. Articular os comunicadores dos <i>campi</i>, Reitoria e imprensa.</li> <li>4. Criar procedimento para a não obsolescência da infraestrutura de TI.</li> <li>5. Compartilhar soluções da TI e de comunicação entre os <i>campi</i>.</li> <li>6. Revisar as ferramentas utilizadas para comunicação, periodicamente, para adequação aos públicos.</li> <li>7. Estimular a transparência na comunicação dos <i>campi</i>.</li> <li>8. Ofertar em todos os <i>campi</i> infraestrutura mínima de TI.</li> <li>9. Melhorar canais de comunicação com a comunidade interna e externa.</li> <li>10. Sistematizar fluxos de trabalho.</li> <li>11. Melhorias na gestão institucional por meio de ferramentas eletrônicas, gerando maior controle e transparência.</li> <li>12. Capacitação dos servidores para melhor utilizar as ferramentas (articulado com o objetivo estratégico PC3).</li> </ol>
--	--	---	---

<p>P5 - Fortalecer núcleos de ações afirmativas e AE.</p>	<p>Buscar atender à comunidade tanto no seu acesso, sua permanência e êxito, privilegiando as necessidades das minorias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de ações realizadas com foco em ações afirmativas.</li> <li>- % do orçamento realizado ações afirmativas.</li> <li>- Participação de servidores e discentes nas iniciativas envolvendo ações afirmativas.</li> <li>- Quantidade de ações comissão de ética.</li> <li>- Quantidade de estudantes por faixas.</li> <li>- Dias de atraso no pagamento da assistência por <i>campus</i> (<math>\Sigma</math>).</li> <li>- Indicador Permanência (índice de evasão, retenção e êxito).</li> <li>- Quantitativo de ações da AE.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar e simplificar as diretrizes para utilização dos recursos das Ações Universais.</li> <li>2. Criar espaço (tanto físico como de apoio) para que os núcleos possam agir de forma mais assertiva.</li> <li>3. Desenvolver o amplo sentido do trabalho da assistência estudantil.</li> <li>4. Revisar parâmetros dos auxílios permanência (“atender melhor que atender mais alunos”).</li> <li>5. Ter infraestrutura mínima de AE.</li> </ol> <p>Obs.: Capacitar servidores quanto NAAF e AE (PC3). Levantou-se a necessidade de Restaurante Universitário e Casa de Estudante.</p>
---	--	--	---

<p>P6 - Fomentar a política de segurança alimentar e nutricional.</p>	<p>Ter um olhar para alimentação também como uma ação educativa, promovendo ações que resultem na melhoria da qualidade de vida de estudantes e servidores, priorizando a agricultura familiar e o cultivo sustentável.</p>	<p>- % gasto em merenda adquirida da agricultura familiar. - % de merenda da agricultura familiar e orgânica. - Quantidade de ações de segurança alimentar e nutricional promovidas nos <i>campi</i>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criar Restaurante Universitário / refeitórios.</li> <li>2. Ampliar a oferta da merenda com produtos saudáveis.</li> <li>3. Ofertar feira de orgânicos nas dependências dos <i>campi</i>.</li> <li>4. Oferecer cardápios nutricionalmente equilibrados no restaurante e cantinas a preços acessíveis.</li> <li>5. Adquirir produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar (superar os parâmetros PNAE).</li> <li>6. Criar projetos / palestras / campanhas / eventos (ensino, pesquisa e extensão) com o enfoque de segurança alimentar e nutricional.</li> <li>7. Reforçar o trabalho do SATS e CISSPA.</li> <li>8. Criar horta comunitária e compostagem.</li> <li>9. Fomentar a criação de NeAPO nos <i>campi</i>.</li> </ol>
---	---	---	--

Quadro 4 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Processos

## 2.5.3 Pessoas e Conhecimento

PESSOAS E CONHECIMENTO			
OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADORES	AÇÕES PROPOSTAS
PC1 - Incentivar parcerias interinstitucionais públicas ou privadas.	Buscar mais formas de interação dos <i>campi</i> com outras instituições assim como com a comunidade ou empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de ações realizadas em parcerias entre instituições.</li> <li>- Quantidade de servidores/estudantes envolvidos em projetos interinstitucionais.</li> <li>- Tempo do processo burocrático para realização de convênio.</li> <li>- Quantidade de intervenções nas instituições da região do <i>campus</i>.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar / instrumentalizar / o setor de extensão (EP) para busca ativa de parcerias (equipe específica para isso).</li> <li>2. Ter responsável administrativo pelo processo legal dos projetos/parcerias e estar em constante interação com a equipe/responsável técnico do projeto.</li> <li>3. Capacitar/esclarecer a comunidade acadêmica sobre as possibilidades de parcerias.</li> <li>4. Incentivar trabalhos acadêmicos com outras instituições, realização de estágios e intercâmbios.</li> <li>5. Fomentar projetos de pesquisa / extensão cooperados.</li> <li>6. Elaborar portfólio de capacidades/ potencialidades/ serviços dos laboratórios e profissionais de cada <i>campus</i>/ do IFRS.</li> <li>7. Convidar instituições locais para a participação em mostras científicas / semanas acadêmicas / workshops.</li> <li>8. Fazer-se presente em eventos diversos promovidos na cidade/ região, para divulgação.</li> </ol>

			<p>9. Ir até empresas/instituições para apresentação do IFRS e convidar seus representantes para visitarem o <i>campus</i>.</p> <p>10. Fluxos claros e desburocratizados para convênios, segurança jurídica para proponentes de projetos.</p> <p>11. Criar GTs interinstitucionais para promoção de ações regionais.</p> <p>12. Criar banco com currículos de estudantes/egressos para empresas que estejam buscando profissionais.</p>
PC2 - Promover a integração intercampi.	<p>Buscando fortalecer o IFRS como uma entidade única, trabalhando nas complementaridades de saberes entre os diversos <i>campi</i>. Este objetivo denota um esforço de fortalecimento da Instituição como um organismo único e sinérgico. (Semana acadêmica, Mostras,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de ações realizadas entre <i>campus</i>.</li> <li>- Número de eventos multicampi.</li> <li>- Quantidade de <i>campi</i> participantes por evento.</li> <li>- Quantidade de oferta de estágios curriculares multicampi (ex. estudantes de cursos de licenciatura do <i>Campus</i> Bento realizndo estágios no <i>Campus</i> Caxias).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover feiras temáticas / eventos culturais / competições técnicas (robótica / matemática /...) para integração (para além dos JIFRS e Salão do IFRS).</li> <li>2. Tornar os eventos / reuniões itinerantes entre os <i>campi</i>.</li> <li>3. Organizar eventos de forma intercampi.</li> <li>4. Incentivar o uso de webconferências para facilitar a interação, inclusive implementando a infraestrutura necessária para uso dessa tecnologia.</li> <li>5. Integrar projetos de ensino / pesquisa / extensão semelhantes entre os <i>campi</i>.</li> <li>6. Realizar encontros de servidores conforme áreas docentes/ coordenadores de cursos / setores / funções.</li> <li>7. Fomentar a mobilidade estudantil intra-institucional.</li> <li>8. Melhorar a divulgação e a comunicação intercampi.</li> </ol>

	Visitação intercampi, Pós-graduação, capacitação).		<p>9. Criar/facilitar mecanismos de cooperação e compartilhamento de docentes e TAEs.</p> <p>10. Retomar o SAS.</p> <p>11. Aproximar PPCs / aproximar matriz curricular dos cursos similares intercampi.</p> <p>12. Proposição de cursos EaD intercampi.</p> <p>13. Integração das bibliotecas.</p>
PC3 – Promover a capacitação/ qualificação dos servidores com foco nos objetivos estratégicos institucionais.	Capacitar/Qualificar os servidores tendo como base os objetivos estratégicos institucionais, promovendo formas de inovação pedagógica, assim como inovação na gestão, tais como melhoria de processos e otimização dos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de horas de capacitação dos servidores.</li> <li>- % de servidores participantes por <i>campus</i>.</li> <li>- Quantidade de capacitações por <i>campus</i>.</li> <li>- Quantidade de horas de capacitação por servidor.</li> <li>- % de capacitações planejadas no PAC realizadas.</li> <li>- Índice de satisfação quanto às capacitações.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover ações sensibilização para desenvolvimento do sentido de pertencimento e comprometimento com o IFRS.</li> <li>2. Promover cursos de ambientação para novos servidores, em EaD.</li> <li>3. Promover cursos / seminários / oficinas para atualização de servidores em relação a legislação, normativas, fluxos, sistemas, etc.</li> <li>4. Promover cursos de formação pedagógica.</li> <li>5. Promover capacitações objetivas e com foco.</li> <li>6. Oferecer condições para a participação de servidores nas capacitações, por ex., por webconferência.</li> <li>7. Desenvolver a cultura do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos nas capacitações.</li> <li>8. Revisar critérios para levantamento de necessidades de capacitação, com efeito de fortalecimento e crescimento institucional (não apenas individual).</li> <li>9. A Gestão de Pessoas ser mais propositiva na promoção de ações.</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cruzar o índice de satisfação em relação a capacitação por objetivo estratégico.</li> <li>- Percentual em relação ao orçamento total efetivamente realizado em ações de capacitação.</li> </ul>	<p>10. Implementar a gestão por competências.</p> <p>11. Incentivar servidores do IFRS a oferecer cursos / oficinas / palestras para capacitação dos colegas.</p> <p>12. Sensibilizar docentes e TAEs sobre as realidades dos estudantes do IFRS para promoção de ações que contribuam com sua permanência e êxito.</p> <p>13. Repensar os critérios de seleção no ingresso de servidores.</p> <p>14. Vincular a capacitação aos objetivos estratégicos.</p> <p>Obs.: Houve respostas relacionadas aos programas de capacitação de servidores do IFRS (auxílio a eventos, afastamentos para pós-graduação, etc.).</p> <p>Discussão sobre necessidade de convocação para capacitações (fluxo direto sem passar por chefia – desconto no caso de não comparecimento).</p>
PC4 - Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores.	Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores do IFRS para proporcionar um ambiente organizacional saudável para	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de ações realizadas visando qualidade de vida do servidor.</li> <li>- Quantidade de participantes em cada ação</li> <li>- Quantidade de dias de afastamento por Licença para Tratamento da própria Saúde (LTS).</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensionar a carga de trabalho.</li> <li>2. Fortalecer o trabalho SATs.</li> <li>3. Fortalecer trabalho CISSPA.</li> <li>4. Promover ações de integração entre servidores.</li> <li>5. Criar espaços de convivência.</li> <li>6. Promover ações de comunicação interna.</li> <li>7. Comprometer-se individualmente pela promoção de espaços de respeito.</li> </ol>

	desempenho das suas atividades funcionais.	- Número de atendimentos institucionais (médico, psicológico, odontológico).	8. Capacitar / reciclar os gestores (em gestão de pessoas, administrativa, fundamentos de gestão, etc). 9. Criar/divulgar espaços de escuta. 10. Pesquisa de clima organizacional.
--	--	--	--

Quadro 5 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Pessoas e Conhecimento

## 2.5.4 Perspectiva Orçamento

ORÇAMENTO			
OBJETIVOS	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO	INDICADORES	INICIATIVAS
O1 - Fomentar infraestrutura adequada a todas as unidades do IFRS.	Atuar para que todos os <i>campi</i> apresentem melhoria em relação às condições de infraestrutura para oferta de cursos em todos os níveis e modalidades.	- Pesquisa de satisfação dos servidores. - Pesquisa de satisfação dos estudantes. - Gap entre estrutura mínima projetada e estrutura instalada.	1. - Levantamento das instituições locais para projetos de cooperação. 2. - Transparência, redistribuição e catálogo único de estoque dos campi (TI e Biblioteca). 3. - Divulgação dos projetos existentes em um portal único. 4. - Priorizar conclusão de obras. 5. - Criar checklist do que falta para estrutura mínima dos cursos em funcionamento conforme catálogo do MEC. 6. Definição de "estrutura mínima": salas de aula, laboratórios, quadra de esportes.

			<p>7. - Aplicação e implementação da Lei do Bem.</p> <p>8. - Criação de empresas juniores.</p> <p>9. - Criar banco de projetos contemplados.</p> <p>10. - Criar setor para captação de recursos via editais – EP.</p> <p>11. - Compartilhamento espaços, materiais, laboratórios, etc..</p> <p>12. Levantar as necessidades dos campi, de equipamento e instalações, para efetivar a consolidação dos cursos já existentes.</p>
O2 - Ampliar captação de recursos extraorçamentário	<p>Buscar formas de captação de recursos públicos e privados para atender às demandas, tendo em vista as fragilidades em relação ao orçamento dos <i>campi</i>.</p>	<p>- Valor recebido extraorçamentário (IFRS).</p> <p>- Percentual em relação ao orçamento recebido via recursos extraorçamentário de origem pública (por <i>campus</i>).</p> <p>- Percentual em relação ao orçamento recebido via recursos extraorçamentário de origem privada (por <i>campus</i>).</p>	<p>13. Desburocratizar para possibilitar parcerias.</p> <p>14. Promover que cada curso tenha algum projeto para captar recursos condizente com as suas áreas.</p> <p>15. Desenvolvimento de equipe de captação, capacitação dos integrantes para conquistar e fidelizar doadores e parceiros, por meio de comunicação interna e externa eficiente e mais transparência a respeito do orçamento e investimento institucional.</p> <p>16. Criar a aba de transparência orçamentária da instituição, ou link redirecionando ao do MEC.</p> <p>17. EP mais ativo no IFRS.</p> <p>18. - Parcerias com cursos In Company, prefeituras, secretarias municipais.</p> <p>19. - Formação para concorrência em editais.</p>

			<p>20. - Concorrer a editais dos órgãos de pesquisa e extensão.</p> <p>21. - Pesquisa e extensão articulando participação nos editais.</p> <p>22. - Busca de parcerias parlamentares.</p> <p>23. Busca de parcerias com órgãos públicos que tem interface com a nossa oferta de cursos.</p> <p>24. Criar contratos com empresas para desenvolvimento de tecnologias específicas, fomentar e diversificar mercado interno no campus.</p> <p>25. Apresentação de ações por meio de projetos de pesquisa e de extensão.</p> <p>26. Em muitos casos, podem ser realizadas parcerias com as prefeituras para buscar em conjunto recursos, por exemplo, dos Ministérios das Cidades, Esportes, Cultura etc. para a construção de equipamentos públicos (ginásios, auditórios, etc) que passem a fazer parte dos campi do IFRS e que tenham alguns horários de uso aberto.</p> <p>27. Incentivar convênios.</p> <p>28. Fomentar a prestação de serviços.</p> <p>29. Capacitar os servidores para obter recursos externos.</p> <p>30. Criação de empresas juniores.</p> <p>31. Criar banco de projetos contemplados.</p>
--	--	--	--

			32. Criar setor para captação de recursos via editais – EP.
O3 - Desenvolver meios de economicidade.	Além da captação de recursos, encontrar formas de economicidade na sua utilização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potência instalada e tipo de energias renováveis.</li> <li>- Consumo anual de água em m<sup>3</sup> por <i>campus</i>.</li> <li>- Número de projetos de aproveitamento de resíduos.</li> <li>- Número de projetos de consumo sustentável.</li> <li>- Quantidade de cursos / níveis que um laboratório é utilizado.</li> <li>- Percentual sobre o orçamento total investido em energia elétrica.</li> <li>- Percentual sobre o orçamento total investido em limpeza e conservação.</li> <li>- Percentual sobre o orçamento total investido em vigilância, portaria ou outro tipo de segurança patrimonial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33. Campanhas de conscientização.</li> <li>34. Estímulo de projetos de ensino, pesquisa e extensão voltados à economicidade.</li> <li>35. Utilizar energias renováveis.</li> <li>36. Desburocratização dos fluxos/processos.</li> <li>37. Clara descrição dos fluxos de trabalho.</li> <li>38. Formação de servidores e demais membros da comunidade (discentes, terceirizados...).</li> <li>39. Redução de água, energia, consumo de materiais de escritório, dimensionamento adequado das compras.</li> <li>40. Reuniões via webconferência.</li> <li>41. Utilizar processos digitais.</li> <li>42. Política de gestão de resíduos.</li> <li>43. Reutilização de recursos e materiais de forma consciente.</li> <li>44. Reavaliação das necessidades de terceirização e funções dos servidores.</li> </ul>

		- % do orçamento em merenda adquirida da agricultura familiar, via PAA e PNAE.	
--	--	--	--

Quadro 6 - Objetivos Estratégicos, Indicadores e Iniciativas da perspectiva de Orçamento