CAPÍTULO 6

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Comissão Temática de Planejamento Estratégico Institucional

OIZES VIEIRA MENDES
Diretor de Gestão do Conhecimento - Presidente

SABRINA MORO VILLELA PACHECO
Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional

SILVIO APARECIDO DA SILVA
Coordenador de Planejamento e Avaliação Institucional

VANESSA DE OLIVEIRA MORAES
Coordenadora de Processos e Riscos

FELIPE GUSTAVO DE ANDRADE
Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional

Atuaram na comissão quando demandados pela Diretoria de Gestão do Conhecimento:

- *Articuladores do Plano Anual de Trabalho (PAT) dos câmpus e da reitoria*
- *Ocupantes de cargo de direção na reitoria*

Participaram da construção do planejamento estratégico institucional no Evento Planeja IFSC (dezembro/2023):

- *Diretores-gerais dos câmpus*
- *Ocupantes de cargo de direção na reitoria em áreas técnicas relacionadas aos assuntos definidos para as mesas temáticas*

Sumário do capítulo 6

Planejamento Estratégico Institucional

6.1 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL 137

6.2 PLANO ANUAL DE TRABALHO 139

6.3 ANÁLISE AMBIENTAL 140

6.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA 146

6.5 MAPA ESTRATÉGICO 147

6.6 OBJETIVOS, INDICADORES, INICIATIVAS E RISCOS ESTRATÉGICOS 148

6.7 PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PETIC) 171

6.8 PLANO ESTRATÉGICO DE PERMANÊNCIA E ÊXITO DO ESTUDANTE 172

O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia a gestão na compreensão do futuro institucional. A sua utilização proporciona um maior conhecimento sobre a dinâmica institucional e proporciona mudanças em suas práticas, visando o aprimoramento da gestão estratégica. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel central no processo de gestão, principalmente em estruturas multicâmpus como a do IFSC, que necessita de mecanismos de gestão que garantam o fortalecimento do seu caráter sistêmico.

Durante o período de 2025 a 2029, o Planejamento Estratégico Institucional será o documento norteador dos projetos institucionais. Esse direcionamento servirá de insumo para a elaboração participativa do Plano Anual de Trabalho, tanto da reitoria como de cada um dos câmpus. Essa dinâmica alinha o planejamento estratégico à proposta orçamentária do IFSC, uma vez que essa serve de base para a elaboração do Plano Anual de Trabalho de cada uma de suas unidades.

O planejamento estratégico do IFSC é baseado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Essa metodologia visa à construção de uma abordagem sistêmica, que traduz a estratégia em indicadores de desempenho, com o intuito de prover ao gestor um sistema de avaliação com visão abrangente da organização, para auxiliar na implementação da estratégia. Ao considerar as particularidades do contexto institucional, por meio de métricas que permitam aos seus usuários a visualização dos impactos de suas ações, o BSC também proporciona a melhoria do processo de construção do conhecimento da própria organização.

O processo de elaboração do planejamento estratégico iniciou pela realização de uma abrangente análise interna e externa ao IFSC. A ferramenta utilizada para a sistematização dos resultados oriundos dessa análise foi a Matriz SWOT. Ao final dessa etapa, a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação Institucional (Cplan) promoveu a estruturação dos principais fatores listados pelos 22 câmpus. Após esse procedimento foi concluída a matriz SWOT do IFSC, que apresenta um panorama estratégico por meio de um mapa de calor que ilustra os relacionamentos dos principais fatores de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A segunda etapa consistiu na estruturação do planejamento estratégico por meio da construção de seus objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas. Durante esse processo priorizou-se por manter o alinhamento estratégico com a identidade institucional, as sinergias identificadas na matriz SWOT do IFSC, o Relatório de Autoavaliação Institucional da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e com o planejamento 2024 - 2028 do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF).

Tendo por intuito promover um planejamento participativo, realizou-se o evento "Planeja IFSC 2025 - 2029" nos dias 14 e 15 de dezembro de 2023. Esse evento contou com a participação de todos os diretores-gerais dos 22 câmpus, além da alta administração do IFSC e de gestores ocupantes de cargo de direção na Reitoria. Essa dinâmica permitiu estabelecer uma perspectiva abrangente de toda a instituição. Ao dispor das diferentes visões de cada um dos gestores envolvidos no evento, estruturou-se uma aprofundada discussão em torno de questões essenciais da instituição.

Esse processo de planejamento reforça a gestão participativa da instituição e remete a todos os envolvidos à responsabilidade pela construção do futuro do IFSC. A seguir, são apresentadas as dimensões do Planejamento do IFSC.

6.1 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

O planejamento estratégico administrativo é hierarquizado em 3 distintas dimensões:

I. Estratégica: abrange toda a organização e se projeta no longo prazo;
II. Tática: abrange cada diretoria ou área específica da organização, com projeção de médio prazo;
III. Operacional: abrange as atividades específicas e tarefas, com projeção de curto prazo.

Tais dimensões atuam de forma integrada, com seus planos e projetos se alinhando com intuito de alcançar os objetivos institucionais. A Figura 6.1 sintetiza a atuação dessas dimensões no IFSC, que enquanto instituição de educação agrega uma quarta dimensão ao seu planejamento: a dimensão político-pedagógica. Essa dimensão não apenas é hierarquicamente superior às demais, como também assume um caráter "transdimensional", uma vez que a implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) ocorre tanto por meio de desdobramento direto do nível estratégico quanto indiretamente pelo seu exercício na execução dos planos táticos e operacionais.

Assim, o PDI 2025-2029 do IFSC apresenta as dimensões Político-Pedagógica, Estratégica e Tática do planejamento institucional na forma de capítulos ou seções de capítulos, como mostra a Figura 6.1.

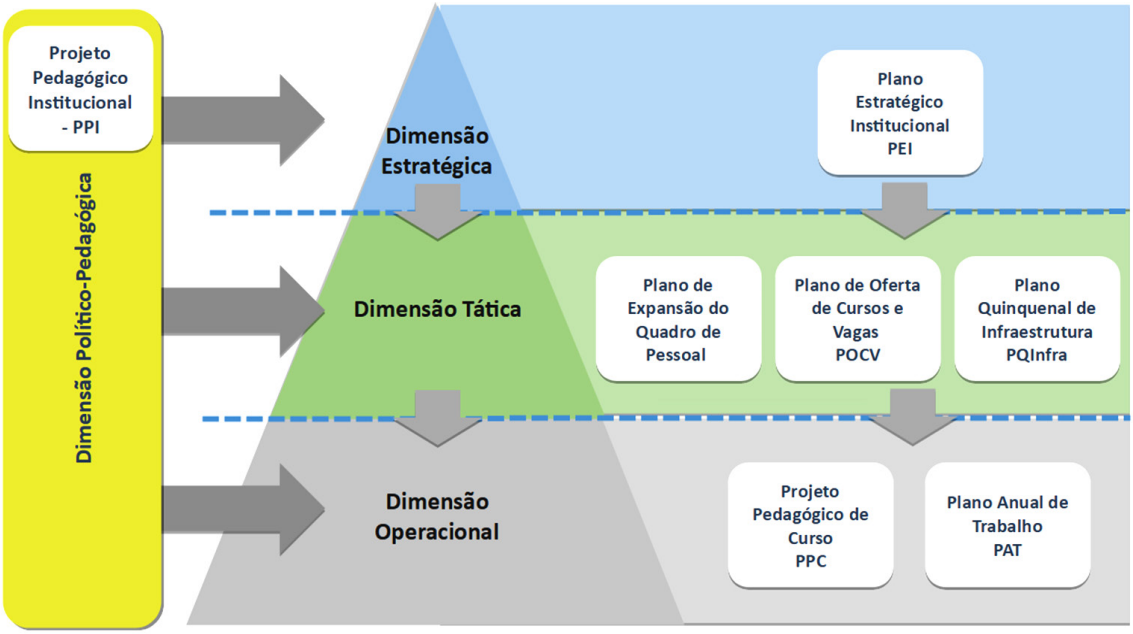

Figura 6.1 - Dimensões do planejamento institucional no IFSC

Alinhado às concepções e diretrizes expressas no Capítulo 3 – Projeto Pedagógico Institucional, este Capítulo 6 - Planejamento Estratégico Institucional (PEI) apresenta um conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que pretende mobilizar os servidores e os recursos da instituição para o planejamento e execução de ações direcionadas à realização de sua visão de futuro e à concretização das concepções de educação adotadas pela instituição.

Enquanto PPI e PEI pretendem conferir identidade e intenções comuns a todos, na dimensão Tática, o Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV), o Plano de Expansão do Quadro de Pessoal e o Plano Quinquenal de Infraestrutura (PQInfra) criam condições para que as proposições estabelecidas no planejamento estratégico sejam alcançadas.

O POCV é responsável por definir as diretrizes que nortearão os temas relacionados à oferta de vagas, admissão de professores e da ampliação de espaço físico. Já o Plano de Expansão do Quadro de Pessoal e o Plano Quinquenal de Infraestrutura visam, principalmente, garantir os servidores e a infraestrutura necessária para a execução do Plano de Oferta de Cursos e Vagas, sempre orientando a aplicação eficiente dos recursos.

Como desdobramentos do PDI na dimensão Operacional, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) e o Plano Anual de Trabalho (PAT) elaborados pelas Unidades Gestoras Responsáveis (UGRs) do IFSC buscam tornar tangível a estratégia por meio de ações que visem à concretização da proposta pedagógica e ao alcance dos objetivos estratégicos, de forma alinhada às prioridades estabelecidas pela gestão e em acordo com as políticas concebidas e aprovadas pelos órgãos colegiados.

Além desses planos, cada objetivo do planejamento estratégico é acompanhado por um gestor, que procura impulsionar a instituição no alcance de suas metas. A condução do planejamento do IFSC tem o enfoque participativo como premissa fundamental e o PAT, que abre a porta do planejamento para a comunidade acadêmica, reforça esse compromisso, na medida que proporciona a cada servidor a oportunidade de materializar sua ideia em um projeto. Essa premissa reforça a gestão participativa projetada na Visão de futuro do IFSC e remete a todos os envolvidos parte da responsabilidade pela condução da instituição.

6.2 PLANO ANUAL DE TRABALHO

O Plano Anual de Trabalho (PAT) transforma as diretrizes estratégicas do IFSC em projetos e processos que buscam tangibilizar o que foi planejado e proporcionar a otimização da aplicação dos recursos disponíveis. A priorização dos projetos é definida pelos colegiados dos Câmpus e, na Reitoria, pelos ocupantes de cargo de direção.

O PAT, o Plano de Contratações Anuais (PCA) e o Plano de Logística Sustentável (PLS) são instrumentos integrados de planejamento, alinhados às diretrizes de gestão pública, sustentabilidade e eficiência administrativa.

O PAT consolida as ações e metas institucionais, considerando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030[1], orientando a atuação do IFSC de forma social, econômica e ambientalmente responsável.

As demandas planejadas no PAT fundamentam o PCA, que organiza as contratações necessárias, conforme a Lei nº 14.133/2021. O PCA, por sua vez, incorpora os princípios do PLS, assegurando critérios de sustentabilidade nas aquisições.

O PLS atua de forma transversal, orientando tanto o planejamento das ações (PAT) quanto às contratações (PCA), promovendo uma gestão pública eficiente, sustentável e alinhada aos compromissos institucionais e globais.

Desse modo, a distribuição do orçamento é efetuada de forma a desenvolver os processos, suprir necessidades infraestruturais e atender às iniciativas estratégicas. É a partir dessas informações que o IFSC constrói sua planilha orçamentária, utilizada no processo de programação orçamentária no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP) do Governo Federal. Assim, são determinados os montantes das "rubricas" de custeio, investimento e capacitação que serão propostos para financiar os projetos e processos da instituição. Uma vez publicado o PLOA (Projeto de Lei Orçamentária Anual), com a confirmação do detalhamento da peça orçamentária do IFSC, o PAT pode ser revisado pelas unidades, mantendo-se os limites individuais para custeio, investimento e capacitação e ajustando-se eventuais diferenças para os valores propostos.

O PAT é composto por Projetos Estratégicos, Projetos de Infraestrutura e Ações Rotineiras, como ilustra a Figura 6.2. Cada um com diferentes intuitos, mas todos com o propósito de esquematizar as ações que serão desenvolvidas ao longo do próximo ano.

Os projetos estratégicos promovem a realização dos objetivos estratégicos institucionais e contribuem diretamente para o alcance de suas metas, devendo ser vinculados a uma das Iniciativas Estratégicas.

Já os projetos de infraestrutura promovem a construção e manutenção de bens imóveis, aquisição de *softwares*, equipamentos e demais materiais permanentes, conforme orientado pelo Plano Quinquenal de Infraestrutura.

As ações rotineiras promovem atividades de caráter recorrente, como pagamento de contratos e aquisição de material de consumo, bem como qualquer outra atividade sem associação com as iniciativas estratégicas e sem impacto direto nas metas estratégicas insti-

1 Saiba mais em https://brasil.un.org/pt-br/sdgs

tucionais, devendo ser associadas a um processo de negócio, que é o desdobramento de um macroprocesso da Cadeia de Valor.

Figura 6.2 - Componentes do Plano Anual de Trabalho

Assim, o planejamento institucional atinge sua dimensão operacional, orientando a agenda de trabalho dos câmpus e reitoria na execução das diretrizes estratégicas. A participação dos servidores no processo de elaboração do PAT reforça a gestão participativa projetada na visão de futuro do IFSC, e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela condução da Instituição.

6.3 ANÁLISE AMBIENTAL

O IFSC influencia e é influenciado pelo meio em que atua. Sua missão, voltada à geração de impacto social, fortalece ainda mais a necessidade da instituição voltar esforços para compreender o contexto político, econômico e social onde está inserida. Principalmente por se tratar de uma instituição pública, que zela pelo patrimônio da sociedade, faz-se necessário observar os impactos das influências internas e externas nas políticas e diretrizes da entidade. Por isso, uma análise acurada dos cenários interno e externo à instituição é de grande relevância. A compreensão dos fatores extrínsecos que possam impactar a condução da instituição é um importante elemento a ser observado.

O artefato utilizado, nesta avaliação, foi a matriz SWOT, uma ferramenta projetada com o propósito de criar um possível cenário institucional daquele momento. Sua principal finalidade é orientar o gestor para uma tomada de decisão baseada em dados. A primeira etapa dessa análise iniciou com a capacitação dos servidores envolvidos sobre a Matriz SWOT. Dada a necessidade de envolver todos os 22 câmpus, decidiu-se pelo desenvolvimento dos Articuladores do PAT, empregando uma estrutura funcional já existente.

Além disso, foi elaborada uma página na internet que teve por intuito organizar a condução dos trabalhos e centralizar toda a disponibilização de materiais necessários para a elaboração da matriz SWOT em cada unidade.

Após o encerramento da matriz SWOT elaborada em cada um dos 22 Câmpus e na Reitoria a Cplan promoveu uma sistematização dos principais fatores listados. Essa ponderação considerou a pontuação estabelecida por cada unidade, levando em consideração o impacto na missão, o alcance da visão e a atuação da instituição frente ao fator. Esse processo resultou em uma lista com as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Diante disso, a Cplan realizou a correlação entre esses fatores para determinar o grau de relacionamento. Após esse procedimento foi concluída a matriz SWOT do IFSC, apresentando um panorama estratégico por meio de um mapa de calor que ilustra os relacionamentos dos principais fatores. Com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças assim ponderadas, a Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) produziu a Matriz SWOT global, composta pelos 40 fatores ambientais mais relevantes para a formulação da estratégia institucional, como mostram os Quadros 6.1 a 6.4.

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que identifica quatro elementos-chave: Strengths (Forças), que são as vantagens internas de uma organização; Weaknesses (Fraquezas), que são as limitações internas; Opportunities (Oportunidades), que são fatores externos que a organização pode explorar para crescer; e Threats (Ameaças), que são os desafios externos que podem prejudicar a organização. Cada letra da sigla SWOT representa um aspecto crucial para avaliar a posição estratégica e auxiliar na tomada de decisões.

Quadro 6.1 - Forças do IFSC conforme Matriz SWOT global

FORÇAS	RELEVÂNCIA	IMPACTO NA VISÃO
S1: Política e programas internos de assistência estudantil bem estruturados	1	3
S2: Boa visibilidade e imagem positiva do IFSC junto às comunidades atendidas	0,90	2,25
S3: Oferta de cursos em áreas, formas, tipos e níveis diversificada e organizada em itinerários formativos verticalizados	0,85	2
S4: Incentivo à participação dos alunos em projetos de ensino, pesquisa, extensão e intercâmbio internacional	0,80	1,75
S5: Cursos alinhados com as atividades econômicas e demandas sociais regionais	0,75	1,5
S6: Infraestrutura adequada às ofertas dos câmpus implantados	0,65	1,25
S7: Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação	0,6	1
S8: Institucionalização do ensino a distância	0,55	0,75
S9: Gestão participativa e escolha democrática de gestores e representantes dos segmentos nos órgãos colegiados	0,5	0,5
S10: Ensino público, gratuito e de qualidade	0,45	0,25

Quadro 6.2 - Fraquezas do IFSC conforme Matriz SWOT global

FRAQUEZAS	RELEVÂNCIA	IMPACTO NA VISÃO
W1: Altos índices de evasão e retenção escolar	1	- 3
W2: Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos dos câmpus e falta de dimensionamento de pessoal baseada em processos	0,90	- 2,25
W3: Processo de ingresso complexo, pouco acessível a alguns dos públicos da EPT e com eficiência questionável para alguns tipos de curso, como FIC e Graduação	0,85	- 2
W4: Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno ainda insuficientes quanto à alimentação escolar e à acessibilidade	0,80	- 1,75
W5: Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação do desempenho	0,75	- 1,5
W6: Infraestrutura física insuficiente para consolidação dos câmpus ainda em implantação e para ampliação da oferta de cursos e vagas nos câmpus implantados	0,65	- 1,25
W7: Relacionamento com egressos ainda incipiente	0,6	- 1
W8: Carências infraestruturais, regulatórias e de pessoal para consolidação e ampliação de ofertas de EaD	0,55	- 0,75
W9: Falta de identificação e de atendimento às demandas no ensino, na pesquisa e na extensão alinhados aos cenários futuros	0,5	- 0,5
W10: Pouca articulação entre ensino, pesquisa e extensão na formação do aluno	0,45	- 0,25

Quadro 6.3 - Oportunidades para o IFSC conforme Matriz SWOT global

OPORTUNIDADES	RELEVÂNCIA	IMPACTO NA VISÃO
O1: Espaço para mais parcerias com órgãos governamentais e com instituições públicas e privadas	1	3
O2: Novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico do mundo	0,90	2,25
O3: Existência ou previsão de criação de centros/polos de inovação tecnológica no município do câmpus	0,85	2
O4: Vocação econômica regional demandante de cursos e projetos nas áreas de atuação do câmpus	0,80	1,75
O5: Existência de editais de fomento externo	0,75	1,5
O6: Perfil do estudante contemporâneo da era digital	0,65	1,25
O7: Demandas socioculturais a serem atendidas por projetos de extensão, inovação e transferência de tecnologia	0,6	1
O8: Contextos demográficos e socioeducacionais regionais favoráveis à ampliação da oferta de cursos e vagas	0,55	0,75
O9: Alta demanda por Ensino a Distância e possibilidade de 20% de EaD nos cursos presenciais	0,5	0,5
O10: Metas do PNE[2] para curricularização da extensão, ampliação da educação profissional de nível médio, EJA[3], formação de professores, EaD[4] e educação bilíngue (Libras-Português)	0,45	0,25

2 Plano Nacional de Educação

3 Educação de Jovens e Adultos

4 Educação a distância

Quadro 6.4 - Ameaças ao IFSC conforme Matriz SWOT global

AMEAÇAS	RELEVÂNCIA	IMPACTO NA VISÃO
T1: Evolução orçamentária incerta e desproporcional ao crescimento do número de alunos e demandas de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura	1	- 3
T2: Carência de transporte público e problemas de mobilidade urbana	0,90	- 2,25
T3: Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público	0,85	- 2
T4: Crescimento da oferta de educação a distância por instituições particulares	0,80	- 1,75
T5: IFSC ainda não consolidado como referência para todos os seus públicos estratégicos	0,75	- 1,5
T6: Falta de implementação das políticas públicas para o atendimento de pessoas com deficiência	0,65	- 1,25
T7: Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT[5] gratuita, de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma	0,6	- 1
T8: Deficiências na formação básica e priorização do trabalho em relação aos estudos	0,55	- 0,75
T9: Falta de valorização da formação profissional pela sociedade	0,5	- 0,5
T10: Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional e ao desenvolvimento tecnológico	0,45	- 0,25

Identificados os 40 fatores ambientais mais representativos para o contexto institucional, o grupo de diretores e pró-reitores da Reitoria passou à etapa de análise estratégica por meio da Matriz SWOT Cruzada.

O método de uso dessa ferramenta parte da definição de pesos para cada cruzamento entre fatores externos e internos, conforme a intensidade de seu correlacionamento. A Figura 6.3 apresenta a Matriz SWOT Cruzada do IFSC, em que uma escala de cores representa a relevância de cada cruzamento. A pontuação em cada célula do quadro é a multiplicação de três números: os níveis de impacto na visão do par de fatores cruzados e a intensidade da sua correlação.

Na sequência, a análise estratégica se desenvolve pela observação dos cruzamentos mais relevantes entre fatores internos e externos em cada quadrante, para os quais são discutidas e elencadas propostas de como a instituição pode:

- Usar suas forças para aproveitar as oportunidades (quadrante forças x oportunidades);
- Usar suas forças para se proteger das ameaças (quadrante forças x ameaças);
- Minimizar suas fraquezas para aproveitar as oportunidades ou aproveitar as oportunidades para minimizar as fraquezas (quadrante fraquezas x oportunidades);
- Mitigar suas fraquezas para minimizar o impacto das ameaças (quadrante fraquezas x ameaças).

5 Educação Profissional e Tecnológica

		Forças ou Potencialidades (S)										Fraquezas (W)									
	Análise Estratégica SO: aproveitar as potencialidades nas oportunidades que surgirem ST: utilizar as potencialidades para minimizar as ameaças WO: melhorar as fraquezas para aproveitar as oportunidades ou aproveitar as oportunidades para melhorar as fraquezas WT: eliminar as fraquezas para minimizar as ameaças	Política e programas internos de assistência estudantil bem estruturados	Boa visibilidade e imagem positiva do IFSC junto às comunidades atendidas	Oferta de cursos em áreas, formas, tipos e níveis diversificada e organizada em itinerários formativos verticalizados	Incentivo à participação dos alunos em projetos de ensino, pesquisa, extensão e intercâmbio internacional	Cursos alinhados com as atividades econômicas e demandas sociais regionais	Infraestrutura adequada às ofertas dos câmpus implantados	Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação	Institucionalização do ensino a distância	Gestão participativa e escolha democrática de gestores e representantes dos segmentos nos órgãos colegiados	Ensino público, gratuito e de qualidade	Altos índices de evasão e retenção escolar	Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos dos câmpus e falta dimensionamento de pessoal baseada em processos	Processo de ingresso complexo, pouco acessível a alguns dos públicos da EPT e com eficiência questionável para alguns tipos de curso, como FIC e Graduação	Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno ainda insuficientes quanto à alimentação escolar e à acessibilidade.	Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação do desempenho	Infraestrutura física insuficiente para consolidação dos câmpus ainda em implantação e para ampliação da oferta de cursos e vagas nos câmpus implantados	Relacionamento com egressos ainda incipiente	Carências infraestruturais, regulatórias e de pessoal para consolidação e ampliação de ofertas de EaD	Falta de identificação e de atendimento às demandas no ensino, na pesquisa e na extensão alinhados aos cenários futuros	Pouca articulação entre ensino, pesquisa e extensão na formação do aluno
Oportunidades (O)	Espaço para mais parcerias com órgãos governamentais e com instituições públicas e privadas	9,0	20,3	12,0	20,3	9,0	4,5	9,0	9,0	0,0	2,3	18,0	6,8	20,3	12,0	4,5	9,0	6,0	6,8	4,5	1,5
	Novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico do mundo	6,8	5,1	13,5	15,2	6,8	6,8	10,1	6,8	1,1	1,7	20,3	10,1	15,2	4,5	6,8	10,1	2,3	1,7	3,4	0,6
	Existência ou previsão de criação de centros/polos de inovação tecnológica no município do câmpus	6,8	10,1	13,5	15,2	10,1	10,1	6,8	3,4	1,1	1,7	6,8	5,1	5,1	4,5	3,4	6,8	2,3	1,7	3,4	1,1
	Vocação econômica regional demandante de cursos e projetos nas áreas de atuação do câmpus	6,0	13,5	12,0	13,5	9,0	9,0	6,0	3,0	1,0	1,0	18,0	4,5	13,5	8,0	3,0	9,0	4,0	3,0	3,0	1,0
	Existência de editais de fomento externo	9,0	3,4	9,0	10,1	2,3	2,3	4,5	2,3	0,0	0,8	4,5	3,4	3,4	3,0	0,0	2,3	1,5	1,1	0,8	0,8
	Perfil do estudante contemporâneo da era digital	9,0	10,1	6,0	10,1	2,3	4,5	6,8	6,8	0,0	1,1	13,5	3,4	10,1	6,0	0,0	4,5	0,0	2,3	2,3	0,8
	Demandas sócio-culturais a serem atendidas por projetos de extensão, inovação e transferência de tecnologia	3,0	6,8	6,0	6,8	3,0	1,5	3,0	1,5	1,0	0,3	6,0	6,8	4,5	4,0	3,0	3,0	0,0	1,5	1,5	0,8
	Contextos demográficos e sócio-educacionais regionais favoráveis à ampliação da oferta de cursos e vagas	4,5	5,1	4,5	3,4	3,4	3,4	3,4	2,3	0,8	0,6	6,8	5,1	1,7	3,0	2,3	3,4	0,0	1,7	1,1	0,4
	Alta demanda por Ensino a Distância e possibilidade de 20% de EaD nos cursos presenciais	1,5	2,3	3,0	0,0	0,8	0,8	1,5	2,3	0,3	0,3	3,0	3,4	3,4	2,0	1,5	1,5	0,0	1,1	0,3	0,3
	Metas do PNE para curricularização da extensão, ampliação da educação profissional de nível médio, EJA, formação de professores, EaD e educação bilíngue (Libras-Português)	1,5	0,6	1,5	0,6	0,4	1,1	0,4	0,0	0,3	0,2	2,3	1,1	1,7	1,0	0,8	1,1	0,0	0,0	0,3	0,2
Ameaças (T)	Evolução orçamentária incerta e desproporcional ao crescimento do número de alunos e demandas de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura	27,0	13,5	18,0	20,3	4,5	13,5	4,5	9,0	0,0	2,3	18,0	13,5	6,8	18,0	0,0	13,5	0,0	4,5	3,0	0,8
	Carência de transporte público e problemas de mobilidade urbana	20,3	15,2	4,5	15,2	6,8	10,1	3,4	0,0	0,0	1,7	20,3	5,1	5,1	9,0	0,0	10,1	0,0	0,0	0,0	0,0
	Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público	6,8	15,2	4,5	5,1	0,0	3,4	10,1	6,8	3,4	1,7	6,8	15,2	5,1	9,0	6,8	6,8	2,3	5,1	0,0	0,0
	Crescimento da oferta de educação a distância por instituições particulares	12,0	13,5	12,0	13,5	9,0	9,0	9,0	9,0	0,0	1,5	18,0	9,0	13,5	12,0	6,0	9,0	2,0	4,5	2,0	1,0
	IFSC ainda não consolidado como referência para todos os seus públicos estratégicos	13,5	10,1	9,0	6,8	4,5	6,8	4,5	6,8	1,5	1,1	13,5	6,8	10,1	9,0	4,5	6,8	4,5	3,4	2,3	1,1
	Falta de implementação das políticas públicas para o atendimento de pessoas com deficiência	13,5	10,1	3,0	6,8	0,0	6,8	4,5	2,3	0,8	1,1	13,5	3,4	6,8	9,0	0,0	6,8	1,5	0,0	0,0	0,4
	Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT gratuita, de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma.	9,0	6,8	6,0	4,5	3,0	4,5	3,0	4,5	0,5	0,8	6,0	6,8	2,3	4,0	0,0	4,5	0,0	1,5	1,5	0,3
	Deficiências na formação básica e priorização do trabalho em relação aos estudos	6,8	0,0	3,0	5,1	1,1	0,0	0,0	2,3	0,0	0,6	6,8	0,0	1,7	4,5	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,4
	Falta de valorização da formação profissional pela sociedade	1,5	3,4	3,0	3,4	2,3	2,3	1,5	1,5	0,0	0,4	4,5	0,0	3,4	2,0	0,8	1,5	1,0	0,4	0,8	0,4
	Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional e ao desenvolvimento tecnológico	0,0	1,7	1,5	0,6	1,1	1,1	0,4	1,1	0,1	0,1	2,3	0,6	1,7	1,0	1,1	1,1	0,5	0,4	0,4	0,2

Figura 6.3 - Matriz SWOT Cruzada do IFSC

6.4 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Conforme destacado pela metodologia do Balanced Scorecard, a organização das perspectivas no mapa estratégico é crucial para uma compreensão abrangente da instituição e é fundamental para a criação de um sistema de avaliação de desempenho estratégico equilibrado.

No contexto deste novo ciclo de planejamento e devido à nova composição de objetivos, optou-se por ajustar apenas uma das perspectivas já estabelecidas no PDI 2020-2024 para o período estratégico de 2025 a 2029:

- **Alunos e Sociedade**: preocupa-se em medir o quanto as escolhas estratégicas da instituição estão contribuindo para atender a seus alunos e beneficiar a sociedade como um todo.
- **Processos Internos**: nesta perspectiva são estabelecidos objetivos voltados à melhoria dos processos existentes e à implantação de processos inovadores que promovam o alcance dos objetivos da perspetiva Alunos e Sociedade.
- **Pessoas e Orçamento**: representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, analisando e desenvolvendo tanto o seu orçamento quanto seus capitais humano e organizacional de modo a facilitar os alcances dos objetivos da perspectiva dos Processos Internos.

Compreendidos como a decomposição da visão de futuro, os objetivos estratégicos foram formulados de forma participativa no evento Planeja IFSC e, posteriormente, discutidos com as áreas técnicas, com base:

- Na identidade institucional;
- Nas sinergias identificadas na Matriz SWOT do IFSC, conforme Quadro 6.5;
- No Relatório de Autoavaliação Institucional da Comissão Própria de Avaliação (CPA);
- Nos objetivos estratégicos e na matriz SWOT do período estratégico 2024 - 2028 do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF).

sumário capítulo
sumário geral

Quadro 6.5 - Relação dos Objetivos Estratégicos com a Matriz SWOT

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RELAÇÃO COM A MATRIZ SWOT
A1: Consolidar as diferentes áreas da política institucional de Assistência Estudantil	S1-T1; S1-T2; S1-T7; W1-T1; W1-T2; W1-T7; W4-T1
A2: Fortalecer imagem de instituição de educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e de qualidade	S2-03; S2-04; S2-07; S2-T3; S2-T5; S2-T9; S2-T10; S7- T3; S8-09; S8-T4; W6-T1; W9-02; W9-04; W9-T5
A3: Fortalecer a Pesquisa e a Inovação em articulação com as demandas da sociedade	S2-03; S3-04; S2-T1; S4-03; S4-04; S4-T1; S5-03; S6-03 S6-T1; W6-T1
A4: Fortalecer a extensão por meio da interação dialógica entre a instituição e a sociedade	S2-01; S4-05; S2-T2; S4-07; S4-010; S4-T2; S2-W9 S4-W10
P1: Aprimorar processos e projetos para a garantia do acesso, da permanência e do êxito estudantil	S1-T1; S1-T2; S1-T6
P2: Aprimorar as políticas e práticas ambientais, sociais e de governança	S1-T5; S1-T6
P3: Consolidar a internacionalização da instituição	S2-06; S2-T1; S2-T5; S4-06; S4-T1
P4: Fomentar a cultura organizacional orientada por processos	S7-T3; W5-T3
P5: Implementar a gestão de documentos arquivísticos	S7-T3; W5-T3
P6: Consolidar a inovação em articulação com o setor produtivo	01-S2; 03-S7
P7: Aprimorar a viabilização das ações de extensão	S2-01; S4-05; S4-07; W9-T2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RELAÇÃO COM A MATRIZ SWOT
01: Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	S2-T1; S2-T3; S7-T3; W2-T1; W2-T3; W5-T3; W6-T1; W6-T3;
02: Aprimorar a eficiência no planejamento e na execução orçamentária	S7-T3; W2-T1; W2-T3; W5-T5
03: Garantir recursos financeiros para a implementação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC)	S6-T1; W4-T1; W6-T1;
04: Aprimorar a captação e o gerenciamento de recursos financeiros para ações de extensão	S2-01; S2-04; S2-T1; S2-T5; S4-01; S4-04; S4-05; S4-T1; S5-01; W1-T1; W1-04; W1-T1; W1-T5; W7-01; W9-01; W10-01
05: Desenvolver a Gestão de Pessoas com foco em resultados	S7-T3

6.5 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico do IFSC, apresentado na Figura 6.4, sintetiza o resultado do desenvolvimento da estratégia da instituição para o período 2025-2029. Ele é a representação visual da estratégia, organizando os 16 objetivos estratégicos institucionais em cada perspectiva e ilustrando as relações de causa e efeito entre eles. Além disso, integra as declarações da missão e visão da instituição, juntamente com seus valores. Dessa forma, o mapa conecta todos os principais elementos da estratégia, comunicando de maneira clara à comunidade o que deve ser alcançado para que a visão de futuro se realize, dentro dos limites dados pelos valores e em conformidade com a missão.

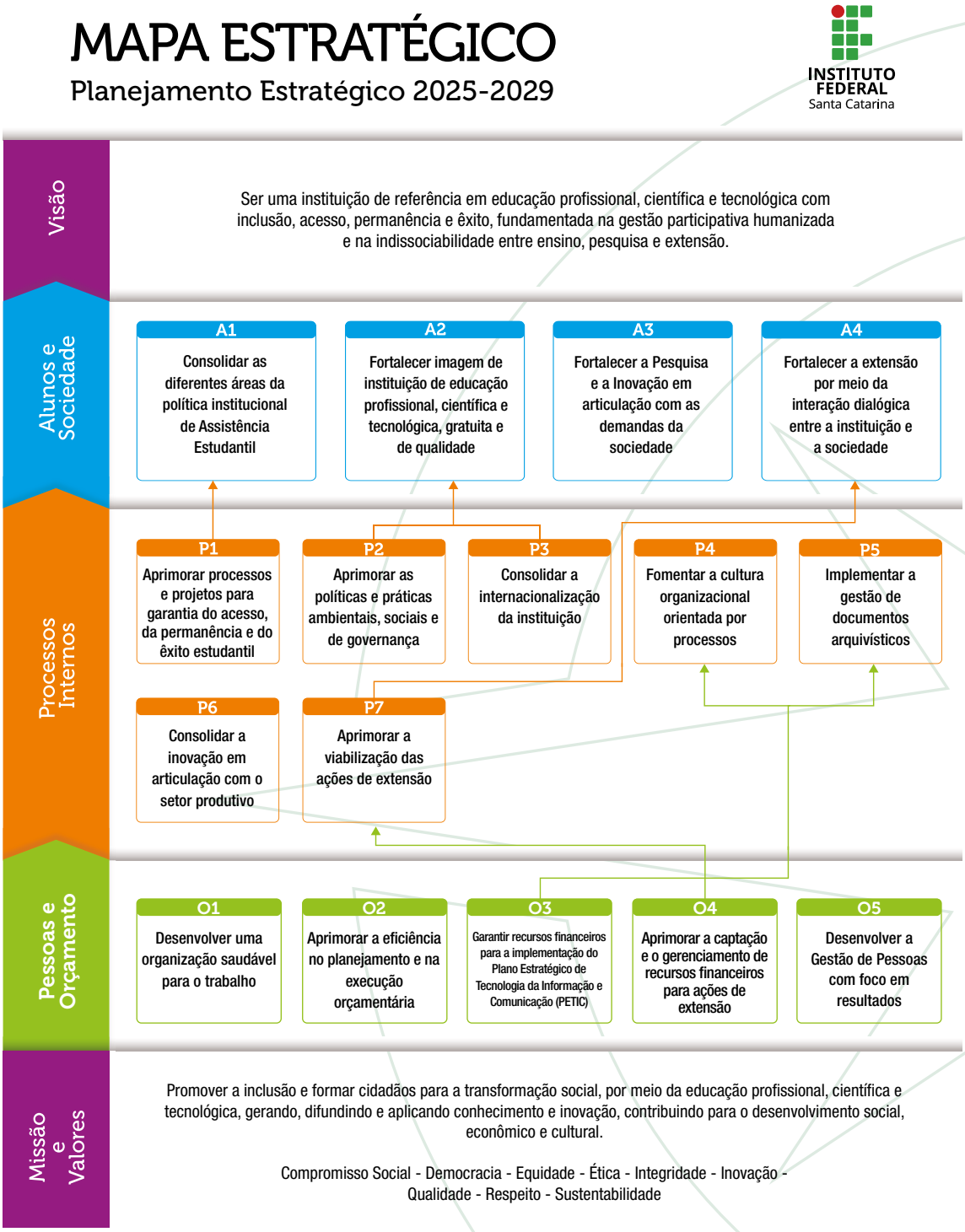

Figura 6.4 - Mapa Estratégico do IFSC

6.6 OBJETIVOS, INDICADORES, INICIATIVAS E RISCOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são os principais direcionadores de alto nível que estabelecem as principais diretrizes direcionadoras para alcançar a visão institucional e criar valor social. Esses objetivos são formulados considerando o ambiente interno e externo da organização, bem como suas capacidades e recursos disponíveis. Eles geralmente são amplos, abrangentes e têm um horizonte temporal de médio a longo prazo, orientando a tomada de decisões e

alocação de recursos em todos os níveis da organização. No IFSC, cada objetivo tem um responsável designado por estabelecer as diretrizes das ações, nos câmpus e na reitoria, para o alcance das metas estratégicas.

Indicadores são métricas estabelecidas como forma de se avaliar em que medida uma atividade está ocorrendo ou produzindo os resultados esperados. Portanto, a cada indicador deve corresponder uma única meta, quantificável e com prazo determinado.

Ainda que o direcionamento estratégico dado pelos objetivos também tenha um papel motivacional e subjetivo, o potencial do planejamento estratégico só é alcançado se houver acompanhamento e avaliação calcados em medição de resultados. Portanto, cada objetivo estratégico precisa de, pelo menos, um indicador e uma meta associada, como referência para avaliação do desempenho da instituição em persegui-lo. Aplicados ao planejamento estratégico, os indicadores compõem um sistema equilibrado de mensuração (tradução livre de Balanced Scorecard) do desempenho da estratégia entre as diferentes perspectivas. Dada a relação de causa e consequência entre objetivos de diferentes perspectivas, esse sistema proporciona a percepção antecipada do que tende a provocar um desempenho indesejável na perspectiva acima, o que dá ao gestor a condição de agir preventivamente, nos objetivos da perspectiva considerada.

Conceitualmente, as iniciativas estratégicas correspondem a projetos, programas e ações planejadas para atingir os objetivos estratégicos, visando construir o alinhamento de todas as unidades à estratégia institucional, sendo essa relação visualizada no Quadro 6.6. No IFSC, as Iniciativas são o elo entre o Planejamento Estratégico e os Planos Anuais de Trabalho (PAT), inspirando toda a instituição na construção de projetos com potencial estratégico, constituindo o ponto de partida para a definição das prioridades anuais da instituição como um todo e de todas as suas Unidades Gestoras Responsáveis.

Quadro 6.6 - Iniciativas Estratégicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
P1: Aprimorar processos e projetos para a garantia do acesso, da permanência e do êxito estudantil	**P101**: Aperfeiçoar o acompanhamento e monitoramento de estudantes matriculados
	P102: Aprimorar os processos de ensino-aprendizagem e administrativos para atendimento integral dos estudantes
P2: Aprimorar as políticas e práticas ambientais, sociais e de governança	**P201**: Aprimorar estratégias de sustentabilidade ambiental
	P202: Consolidar políticas que promovam a diversidade em todos os níveis da organização
	P203: Fomentar a cultura de tomada de decisão baseada em dados
P3: Consolidar a internacionalização da instituição	**P301**: Implementar Política de internacionalização
	P302: Mapear os processos que envolvam as atividades de internacionalização
	P303: Aumentar a visibilidade internacional do IFSC
	P304: Expandir as ações de internacionalização para os Câmpus

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
P4: Fomentar a cultura organizacional orientada por processos	**P401**: Reorganizar e simplificar o repositório e a apresentação dos processos
	P402: Capacitar e divulgar para os servidores de Câmpus e da Reitoria sobre a gestão por processos
	P403: Ampliar o número de processos mapeados
P5: Implementar a gestão de documentos arquivísticos	**P501**: Analisar a produção de documentos arquivísticos
	P502: Definir o espaço físico do arquivo central
	P503: Padronizar a denominação dos tipos de processos administrativos
	P504: Organizar e digitalizar os conjuntos documentais do acervo acadêmico
P6: Consolidar a Inovação em articulação com o setor produtivo	**P601**: Cumprir o Plano de Ação da Unidade Embrapii IFSC
	P602: Realizar ações para promoção de projetos PD&I ou prestação de serviços tecnológicos especializados que contribuam com a inovação com o setor produtivo
	P603: Capacitar servidores visando a prospecção, elaboração e desenvolvimento de projetos PD&I ou prestação de serviços tecnológicos especializados
P7: Aprimorar a viabilização das ações de extensão	**P701:** Finalizar o processo de curricularização nos câmpus e acompanhar as ações de extensão oriundas deste processo.
	P702: Promover parcerias para aumentar o alcance das ações de extensão.
	P703: Otimizar os processos administrativos e regulatórios para garantir a qualidade das ações de extensão.
01: Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	**0101**: Fortalecer a atuação das CISSPs[6]
	0102: Fomentar e monitorar programas e ações de QVT com base nas premissas da política de Qualidade de Vida no Trabalho
02: Aprimorar a eficiência no planejamento e na execução orçamentária	**0201**: Construir o planejamento orçamentário no primeiro semestre do ano que antecede sua execução
	0202: Executar o orçamento assegurando o cumprimento do planejamento estratégico institucional
	0203: Construir cronograma de execução orçamentária no primeiro trimestre do ano corrente

6 Comissão Interna de Saúde do Servidor Público

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
03: Garantir recursos financeiros para a implementação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC)	**0301**: Renovar a Infraestrutura Computacional dos Câmpus
	0302: Implementar ações de retenção e capacitação de servidores de TIC
	0303: Manter e expandir a infraestrutura de segurança e rede de dados
	0304: Desenvolver projetos sistêmicos para captação de recursos para ações específicas da rede
04: Aprimorar a captação e o gerenciamento de recursos financeiros para ações de extensão	**0401:** Garantir recursos financeiros para o fomento das ações de extensão
	0402: Capacitar os servidores para captação de recursos externos
	0403: Prospectar e publicizar editais de fomento externo à extensão
05: Desenvolver a Gestão de Pessoas com foco em resultados	**0501:** Promover ações de desenvolvimento para atualização profissional dos servidores
	0502: Implantar Programa de Formação de Gestores
	0503: Promover ações de sensibilização quanto à Avaliação de Desempenho
	0504: Elaborar um modelo de dimensionamento da força de trabalho baseado em critérios técnicos.

No processo de acompanhamento e avaliação do PEI, cada Objetivo Estratégico terá um responsável por fomentar e acompanhar seu desenvolvimento, alinhar estrategicamente a instituição e medir e disseminar as informações referentes aos seus indicadores.

Esse papel de Gestor do Objetivo Estratégico será desempenhado pelo titular da área especialista no tema, conforme apresentado no Quadro 6.7, visando fortalecer a capilaridade do planejamento estratégico pelas unidades organizacionais. Nesse contexto, os responsáveis pelo indicador devem apresentar os resultados, comentar tendências e propor um "plano de ação", que serão discutidos nas pautas dos órgãos colegiados e fóruns setoriais.

Esses "planos de ação", por sua vez, propõem a implementação das iniciativas estratégicas por meio de projetos no PAT, tendo como finalidade promover ampla compreensão aos servidores e gestores dos câmpus, sobre quais ações são necessárias e prioritárias para alcançar os objetivos estratégicos. Além disso, promovem ações de tratamento dos riscos que possam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos. É por meio dos "planos de ação" que os Gestores dos Objetivos Estratégicos poderão propor e pactuar com os câmpus e demais pró-reitorias o desdobramento das metas estratégicas "globais" apresentadas no Capítulo 6 em "metas locais" anuais. Dessa forma, anualmente, a instituição construirá um portfólio de projetos com potencial estratégico.

Quadro 6.7 - Gestores dos Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	GESTOR RESPONSÁVEL
A1: Consolidar as diferentes áreas da política institucional de Assistência Estudantil	Pró-Reitor de Ensino
A2: Fortalecer imagem de instituição de educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e de qualidade	Pró-Reitor de Extensão e Relações Externas
A3: Fortalecer a Pesquisa e a Inovação em articulação com as demandas da sociedade	Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
A4: Fortalecer a extensão por meio da interação dialógica entre a instituição e a sociedade	Pró-Reitor de Extensão e Relações Externas
P1: Aprimorar processos e projetos para a garantia do acesso, da permanência e do êxito estudantil	Diretor de Assuntos Estudantis
P2: Aprimorar as políticas e práticas ambientais, sociais e de governança	Diretor Executivo
P3: Consolidar a internacionalização da instituição	Assessor de Relações Externas e Assuntos Internacionais
P4: Fomentar a cultura organizacional orientada por processos	Diretor de Gestão do Conhecimento
P5: Implementar a gestão de documentos arquivísticos	Diretor de Gestão do Conhecimento
P6: Consolidar a Inovação em articulação com o setor produtivo	Diretor do Polo de Inovação
P7: Aprimorar a viabilização das ações de extensão	Diretor de Extensão
O1: Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	Diretor de Gestão de Pessoas
O2: Aprimorar a eficiência no planejamento e na execução orçamentária	Diretor de Administração
O3: Garantir recursos financeiros para a implementação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC)	Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
O4: Aprimorar a captação e o gerenciamento de recursos financeiros para ações de extensão	Diretor de Extensão
O5: Desenvolver a Gestão de Pessoas com foco em resultados	Diretor de Gestão de Pessoas

Por fim, os riscos associados aos objetivos de um planejamento estratégico são elementos potenciais que podem impedir ou prejudicar o seu alcance. Eles podem surgir de várias fontes, incluindo mudanças no ambiente externo, falhas internas nos processos ou recursos insuficientes. O Quadro 6.8 traz o mapeamento das competências estratégicas críticas para a implementação das iniciativas estratégicas. Identificar, avaliar e responder a esses riscos é crucial para o sucesso do plano estratégico. Será elaborado um painel online disponibilizado no site do IFSC, que apresentará os riscos associados a cada objetivo, juntamente com seus planos de controle correspondentes. Isso não apenas permite uma visualização clara dos potenciais obstáculos, mas também facilita a implementação de medidas preventivas e corretivas para lidar com eles de maneira eficaz.

Quadro 6.8 - Competências Estratégicas Críticas para a Implementação das Iniciativas Estratégicas

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS
P101: Aperfeiçoar o acompanhamento e monitoramento de estudantes matriculados	Gestão de dados acadêmicos, análise preditiva de retenção e evasão, suporte psicopedagógico
P102: Aprimorar os processos de ensino-aprendizagem e administrativos para atendimento integral dos estudantes	Inovação pedagógica, integração de serviços administrativos, tecnologias educacionais
P201: Aprimorar estratégias de sustentabilidade ambiental.	Gestão ambiental, planejamento sustentável, práticas ecoeficientes
P202: Consolidar políticas que promovam a diversidade em todos os níveis da organização	Políticas de inclusão, gestão de diversidade, capacitação em equidade
P203: Fomentar a cultura de tomada de decisão baseada em dados	Análise de dados, governança de dados, habilidades analíticas
P301: Implementar Política de internacionalização	Planejamento estratégico internacional, parcerias internacionais, desenvolvimento de redes de cooperação
P302: Mapear os processos que envolvam as atividades de internacionalização	Mapeamento e otimização de processos, gestão de projetos internacionais
P303: Aumentar a visibilidade internacional do IFSC	Marketing educacional, comunicação institucional global, parcerias estratégicas internacionais
P304: Expandir as ações de internacionalização para os Câmpus	Integração regional-internacional, capacitação docente, TAE e discente para internacionalização
P401: Reorganizar e simplificar o repositório e a apresentação dos processos	Gestão de processos, automação e simplificação administrativa, arquitetura da informação
P402: Capacitar e divulgar para os servidores de Câmpus e da Reitoria sobre a gestão por processos	Gestão por processos, capacitação continuada, comunicação interna eficaz
P403: Ampliar o número de processos mapeados	Gestão de processos, mapeamento e automação de fluxos de trabalho
P501: Analisar a produção de documentos arquivísticos	Gestão documental, políticas arquivísticas, normatização de processos documentais
P502: Definir o espaço físico do arquivo central	Gestão de acervos e infraestrutura documental
P503: Padronizar a denominação dos tipos de processos administrativos	Padronização administrativa e gestão da informação
P504: Organizar e digitalizar os conjuntos documentais do acervo acadêmico	Digitalização e automação documental, preservação digital, gestão da informação acadêmica
P601: Cumprir o Plano de Ação da Unidade Embrapii IFSC	Gestão de Projetos e Planejamento Estratégico, Habilidade em Articulação e Parcerias e Conhecimento Técnico-Científico em Áreas de Atuação da Embrapii

P602: Realizar ações para promoção de projetos PD&I ou prestação de serviços tecnológicos especializados que contribuam com a inovação com o setor produtivo	Gestão de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico, Capacidade de Relacionamento com o Setor Produtivo e Conhecimento em Captação de Recursos e Fomentos
P603: Capacitar servidores visando a prospecção, elaboração e desenvolvimento de projetos PD&I ou prestação de serviços tecnológicos especializados	Planejamento e Gestão de Programas de Capacitação, Conhecimento Técnico-Científico e Normativo em PD&I e Habilidade em Comunicação e Engajamento Interno
P701: Finalizar o processo de curricularização nos câmpus e acompanhar as ações de extensão oriundas deste processo.	Gestão por processos, capacitação continuada, comunicação interna eficaz
P702: Promover parcerias para aumentar o alcance das ações de extensão.	Habilidade em articulação e parcerias, mapeamento, planejamento financeiro e desenvolvimento de redes de cooperação
P703: Otimizar os processos administrativos e regulatórios para garantir a qualidade das ações de extensão.	Política e diretrizes da extensão, Comunicação interna eficaz, Gestão eficiente de processos, Tecnologias para automação e monitoramento, Gestão colaborativa, Melhorias no sistema acadêmico da extensão
0101: Fortalecer a atuação das CISSPs	Governança de comitês, comunicação interna, suporte às políticas institucionais
0102: Fomentar e monitorar programas e ações de QVT com base nas premissas da política de Qualidade de Vida no Trabalho	Gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho (QVT), programas de bem-estar
0201: Construir o planejamento orçamentário no primeiro semestre do ano que antecede sua execução	Planejamento financeiro, orçamento participativo, gestão orçamentária
0202: Executar o orçamento assegurando o cumprimento do planejamento estratégico institucional	Execução orçamentária, alinhamento estratégico, controle de recursos
0203: Construir cronograma de execução orçamentária no primeiro trimestre do ano corrente	Planejamento financeiro e monitoramento orçamentário
0301: Renovar a Infraestrutura Computacional dos Câmpus	Gestão de infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), inovação tecnológica, manutenção e suporte de TI
0302: Implementar ações de retenção e capacitação de servidores de TIC	Desenvolvimento profissional, políticas de retenção, capacitação em tecnologia da informação
0303: Manter e expandir a infraestrutura de segurança e rede de dados	Segurança cibernética e infraestrutura de rede, gestão de TI
0304: Desenvolver projetos sistêmicos para captação recursos para ações específicas da rede	Captação de recursos, desenvolvimento de projetos e gestão de parcerias externas
0401: Garantir recursos financeiros para o fomento das ações de extensão	Planejamento orçamentário, Planejamento estratégico, Planejamento financeiro

0402: Capacitar os servidores para captação de recursos externos	Gestão de projetos, capacitação em captação de recursos, elaboração de propostas de fomento
0403: Prospectar e publicizar editais de fomento externo à extensão	Prospecção de recursos, comunicação de oportunidades, gestão de parcerias
0501: Promover ações de desenvolvimento para atualização profissional dos servidores	Gestão de pessoas e planejamento de Programas de Capacitação
0502: Implantar Programa de Formação de Gestores	Liderança e desenvolvimento de talentos, gestão estratégica e avaliação de desempenho.
0503: Promover ações de sensibilização quanto à Avaliação de Desempenho	Comunicação, gestão de mudanças e mediação de conflitos
0504: Elaborar um modelo de dimensionamento da força de trabalho baseado em critérios técnicos.	Planejamento organizacional, análise de dados e tomada de decisão e gestão colaborativa

Para garantir uma gestão eficiente e integrada, é fundamental acompanhar de forma contínua o desempenho das metas estabelecidas pela instituição. Nesse sentido, o Painel de Indicadores Estratégicos foi desenvolvido com o objetivo de monitorar as metas compartilhadas entre os câmpus, proporcionando uma visão clara e atualizada do progresso em relação aos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O painel oferece uma interface interativa que facilita a visualização dos principais indicadores institucionais, possibilitando que os gestores acompanhem os resultados em tempo real, promovam ajustes quando necessário e tomem decisões embasadas em dados. Essa ferramenta reforça o compromisso da instituição com a transparência e o alinhamento entre todas as suas unidades.

Para acessar o painel e acompanhar o progresso no alcance dos objetivos estratégicos do IFSC, clique no link a seguir: **Painel de Indicadores Estratégicos**

Quadro 6.9 - Detalhamento da estratégia do IFSC

Objetivo Estratégico:	**A1: Consolidar as diferentes áreas da política institucional de Assistência Estudantil**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Insuficiência de recursos orçamentários para a implementação dos programas de Assistência Estudantil	Possível	Grande
	Falta de mapeamento dos processos de trabalhos referente aos programas de Assistência Estudantil	Baixa	Moderado
	Carência de servidores e infraestrutura necessária para a implementação dos programas de Assistência Estudantil	Possível	Grande
Indicador (1)			
Indicador:	**A1.1**: Percentual de evasão dos alunos que recebem auxílios financeiros no âmbito do sistema PAEVs		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede a taxa de evasão dos estudantes beneficiados por auxílios financeiros no âmbito do sistema PAEVs. Atualmente, o programa oferece oito tipos de auxílios: Permanência, Moradia, Eventos, Compulsório Cad Ùnico, Compulsório PROEJA, Compulsório Públicos Estratégicos, Emergencial, Ingressante Cotista Renda Inferior.			

Primeira Medição:	9,47%	**Polaridade:**	Quanto menor melhor
Meta 2025	9%	**Agregação Mínima:**	Curso
Meta 2026	8,5%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	8%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	7,5%	Área responsável	CGAE/DAE
Meta 2029	7%	**Fonte de dados:**	Sistema PAEVS
Modelo Matemático:			
PEAX = MC/TM			
Variáveis			
PEAX: Percentual de alunos evadidos que recebem auxílios financeiros do sistema PAEVs MC: Matrícula cancelada TM: Total de Matrícula			
Fonte de dados:	Sistema Paevs		
Indicador (2)			
Indicador:	A1.2: Índice Geral de Consolidação do PSAE no IFSC		
Descrição do Indicador			
Este índice que mede diferentes indicadores referentes ao Programa de Segurança Alimentar do Estudante do IFSC			
Primeira Medição 2024:	44,23	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	50	**Agregação Mínima:**	Campus
Meta 2026	55	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	60	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	70	Área responsável	CGAE/DAE
Meta 2029	80	**Fonte de dados:**	Plataforma POCM
Modelo Matemático:			
IGP =Σ(I1*1,5+I2*1,5+I3*1,5+I4*1,5+I5*1+I6*1+I7*1+I8*1)/10			
Variáveis			
IGP = Índice Geral de Consolidação do PSAE no IFSC I1 = Percentual de execução do PSAE no ano de 2023 com recurso da Ação 2994 da Assistência Estudantil I2 = Percentual de execução do PSAE no ano de 2023 com recurso do PNAE/FNDE I3 = Percentual de execução do PSAE no ano de 2023 com outras fontes I4 = Percentual de aumento da dotação orçamentária geral do PSAE (2994+FNDE+Outras) em relação ao ano anterior I5 = Aquisição de refeitório, cantina escolar e espaço de convivência para alimentação I6 = Lotação de nutricionista, contratação de serviço especializado e organização de equipe de apoio local I7 = Percentual de atendimento em relação ao número de estudantes registrados no SIGAA I8 = Projetos de ensino aprovados com fomento da PROEN e/ou outras iniciativas do câmpus			
Fonte de dados:	Relatório Anual do Programa de Segurança Alimentar do Estudante do IFSC; Plataforma Orçamentária de Controle e Monitoramento (POCM) Detalhamento do Índice Geral de Consolidação do PSAE no IFSC		

Objetivo Estratégico:	A2: Fortalecer imagem de instituição de educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e de qualidade		
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	**Riscos**	**Probabilidade**	**Impacto**
	Insuficiência de suporte tecnológico para os canais e sistemas de comunicação	Alta	Grande
	Processos de ingresso de difícil compreensão	Alta	Grande
	Insuficiência de profissionais de comunicação para viabilizar a implementação das estratégias de comunicação institucional	Muito Alta	Grande
	Crises de comunicação originadas de condutas inapropriadas, irregulares ou ilegais de servidores da instituição ou de eventos externos	Possível	Catastrófico
	Não atendimento da Política de Comunicação do IFSC pelos servidores	Possível	Moderado

Indicador (1)			
Indicador:	**A2.1**: Índice de imagem institucional		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede a força da imagem institucional a partir da percepção dos públicos estratégicos			
Primeira Medição*:	75,3	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	-	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	-	**Agregação Mínima:**	IFSC
Meta 2027	-	**Periodicidade**	Quinquenal
Meta 2028	-	Área responsável	Dircom
Meta 2029	80	**Fonte de dados:**	Pesquisa de Autoavaliação Institucional, Relatório de Clipagem, Pesquisa de marca (a ser contratada)

Modelo Matemático:

III = [((PIP - PIN) + ICA + ICS + IRM + IAP)/5] x 100

Variáveis

PIP = Percentual de inserções positivas do IFSC em veículos de mídia
PIN = Percentual de inserções negativas do IFSC em veículos de mídia
ICA = Índice de avaliação positiva das ações de comunicação do IFSC, pelos alunos
[Valor de 0 a 1 a ser apurado a partir da pesquisa de autoavaliação institucional - Necessário adaptar perguntas]
ICS = Índice de avaliação positiva das ações de comunicação do IFSC, pelos servidores
[Valor de 0 a 1 a ser apurado a partir da pesquisa de autoavaliação institucional - Necessário adaptar perguntas]
IRM = Índice de reconhecimento da marca pela comunidade externa
[Valor de 0 a 1 a ser apurado a partir de pesquisa de marca, conforme diferentes possibilidades metodológicas]
IAP = Índice de associação positiva da marca pela comunidade externa
[Valor de 0 a 1 a ser apurado a partir de pesquisa de marca, conforme diferentes possibilidades metodológicas]
* Para a primeira mediação, ano 2024, o ICA e o ICS foram utilizados com base na pesquisa de CPA de 2024, que não teve as perguntas adaptadas para a metodologia, e que neste caso não tem participação de técnicos

Indicador (2)			
Indicador:	**A2.2:** Percentual de satisfação dos alunos com os canais de comunicação do IFSC		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede a satisfação dos estudantes com o site e mídias sociais do IFSC			
Primeira Medição:	54%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	59%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	61%	**Agregação Mínima:**	IFSC
Meta 2027	64%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	67%	Área responsável	Dircom

Meta 2029	70%	**Fonte de dados:**	CPA
Modelo Matemático:			
IS comunicação IFSC = [(NESS/NERS)+(NESMS/NERMS)]/2*100			
Variáveis			
NESS = Número de Estudantes Satisfeitos (bom/ótimo) com o site do IFSC NERS = Número de Estudantes Respondentes sobre o site do IFSC NESMS = Número de Estudantes Satisfeitos (bom/ótimo) com as mídias sociais do IFSC NERMS = Número de Estudantes Respondentes sobre as mídias sociais do IFSC			

Objetivo Estratégico:	**A3: Fortalecer a Pesquisa e a Inovação em articulação com as demandas da sociedade**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Insuficiência de recursos financeiros	Possível	Grande
	Desalinhamento com as necessidades da sociedade	Possível	Grande
	Insuficiência de infraestrutura e incentivos para as atividades de pesquisa e inovação	Possível	Moderado
	Descredenciamento da Unidade Embrapii IFSC	Muito baixa	Grande
	Dificuldades em transferir efetivamente os resultados da pesquisa para aplicações práticas na sociedade	Alta	Moderado
Indicador (1)			
Indicador:	**A3.1**: Porcentagem de projetos de pesquisa aplicada - % PPA		
Descrição do Indicador			
Este indicador tem como objetivo mensurar a porcentagem de projetos de pesquisa aplicada, desenvolvidos pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, como pressupõe o inciso VIII do Art. 6° da Lei 11.892/2008, que especifica, como finalidade e característica dos Institutos Federais, "realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico"			
Primeira Medição:	78%	**Polaridade:**	Centro da meta
Meta 2025	80%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	81%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	82%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	83%	Área responsável	DPP
Meta 2029	85%	**Fonte de dados:**	Sistema de Monitoramento (área de Pesquisa Institucional)
Modelo Matemático:			
PPA=(NPPA/NPPB)*100			
Variáveis			
PPA: Porcentagem de projetos de pesquisa aplicada; NPPB: Número de projetos de pesquisa básica; NPPA: Número de projetos de pesquisa aplicada.			
Indicador (2)			
Indicador:	**A3.2**: Porcentagem de discentes da instituição envolvidos em projetos de pesquisa -%NAP		
Descrição do Indicador			
Este indicador tem como objetivo mensurar a porcentagem de discentes envolvidos em projetos de pesquisa (aplicada e básica), seja como coordenador, orientador, coorientador ou membro da equipe de projeto registrado. A participação do discente em projetos deverá ser contabilizada uma única vez, independente do quantitativo de projetos que ele participe.			

Primeira Medição 2024:	1,3%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	1,3%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	1,5%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	2,0%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	2,5%	Área Responsável:	DPP
Meta 2029	3,0%	**Fonte de dados:**	Sistema de Monitoramento (área de Pesquisa Institucional)
Modelo Matemático			
PDP[%] = (NAPP/NA)*100			
Variáveis			
NAPP = Número de discentes ativos (técnico integrado, técnico subsequente, técnico concomitante, graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu) envolvidos em projetos de pesquisa aplicada e básica da Instituição; NA = Número total de discentes ativos (técnico integrado, técnico subsequente, técnico concomitante, graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu) da Instituição.			
Indicador (3)			
Indicador:	**A3.3**: Porcentagem de servidores desenvolvendo projetos de pesquisa - %NS		
Descrição do Indicador			
Este indicador tem como objetivo mensurar a porcentagem de servidores envolvidos em projetos de pesquisa (aplicada e básica), seja como coordenador, orientador, coorientador ou membro da equipe de projeto registrado. A participação do servidor em projetos deverá ser contabilizada uma única vez, independente do quantitativo de projetos que ele participe.			
Primeira Medição 2024:	12,55%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	13%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	14%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	16%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	18%	Área Responsável:	DPP
Meta 2029	20%	**Fonte de dados:**	Sistema de Monitoramento. (área de Pesquisa Institucional)
Descrição do Indicador			
PSP [%] = (NSPP/NS)*100			
Variáveis			
NSPP = Número total de servidores envolvidos em projetos de pesquisa (aplicada e básica) NS = Número total de servidores da instituição			

Objetivo Estratégico:	A4: Fortalecer a extensão por meio da interação dialógica entre a instituição e a sociedade		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Insuficiência de recursos financeiros	Possível	Grande
	Desalinhamento com as necessidades da sociedade	Possível	Grande
	Insuficiência de infraestrutura e incentivos para as atividades de extensão	Possível	Moderado
	Descontinuidade da política de governo	Possível	Grande
	Dificuldades em estabelecer um canal de diálogo com a comunidade	Possível	Moderado

Indicador (1)

Indicador:	**A4.1**: Número de ações de extensão realizadas - NAER		

Descrição do Indicador

Este indicador tem como objetivo mensurar a quantidade de ações de extensão desenvolvidas pela Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que tenham como finalidade impacto social, cultural e ambiental positivo, incentivando a troca de conhecimentos, o desenvolvimento sustentável e a inclusão social.

Primeira Medição:	568	**Polaridade:**	Centro da meta
Meta 2025	600	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	650	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	700	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	750	Área responsável	DIREX
Meta 2029	800	**Fonte de dados:**	SIGAA Extensão

Modelo Matemático:

Medição direta no sistema SIGAA

Variáveis

NAER:Número de ações de extensão realizadas no ano.

Indicador (2)

Indicador:	**A4.2**: Porcentagem de discentes da instituição envolvidos em ações de extensão - %DAE		

Descrição do Indicador

Este indicador tem como objetivo mensurar a porcentagem de discentes envolvidos em ações de extensão, seja como coordenador, orientador, coorientador ou membro da equipe. A participação do discente nas ações de extensão deverá ser contabilizada uma única vez, independente do quantitativo de ações que ele participe.

Primeira Medição 2024:	4,6%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	5,0%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	6,0%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	7,0%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	8,0%	Área Responsável:	DIREX
Meta 2029	9,0%	**Fonte de dados:**	SIGAA

Modelo Matemático

PDAE[%] = (NDAAE/NA)*100

Variáveis

NDAAE = Número de discentes ativos (técnico integrado, técnico subsequente, técnico concomitante, graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu) envolvidos em ações da extensão no IFSC;

NA = Número total de discentes ativos (técnico integrado, técnico subsequente, técnico concomitante, graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu) da Instituição.

Indicador (3)			
Indicador:	**A4.3**: Porcentagem de servidores desenvolvendo ações de extensão - %SAE		
Descrição do Indicador			
Este indicador tem como objetivo mensurar a porcentagem de servidores envolvidos em ações de extensão, seja como coordenador, orientador, coorientador ou membro da equipe registrada no SIGAA. A participação do servidor nas ações deverá ser contabilizada uma única vez, independente do quantitativo de ações que ele participe.			
Primeira Medição 2024:	9,3%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	10%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	12%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	15%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	17%	Área Responsável:	DIREX
Meta 2029	20%	**Fonte de dados:**	SIGAA Extensão
Descrição do Indicador			
PSAE [%] = (NSAE/NS)*100			
Variáveis			
NSAE = Número total de servidores envolvidos em ações de extensão NS = Número total de servidores da instituição			

Objetivo Estratégico:	**P1: Aprimorar processos e projetos para a garantia do acesso, da permanência e do êxito estudantil**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Redução orçamentária para implementar ações eficazes de acolhimento e suporte aos estudantes	Possível	Grande
	Comunicação inadequada das ações de acolhimento e suporte disponíveis aos estudantes	Possível	Moderado
	Abordagens de acolhimento e suporte desalinhadas às necessidades dos estudantes	Baixa	Grande
Iniciativa:	**P101**: Aperfeiçoar o acompanhamento e monitoramento de estudantes matriculados		
	P102: Aprimorar os processos de ensino-aprendizagem e administrativos para atendimento integral dos estudantes		
Indicador (1)			
Indicador:	**P1.1**: Índice de eficiência acadêmica		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede o percentual de alunos que concluíram o curso com êxito dentro do período previsto (+ 1 ano), acrescido de um percentual (projeção) dos alunos retidos no ano de referência que poderão concluir o curso. São considerados apenas os alunos matriculados em ciclos de matrícula com término previsto para o ano anterior ao Ano de Referência, sendo que para este cálculo é empregado o conceito de matrícula e não de matrícula equivalente			
Primeira Medição:	41,40%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	42,5%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	45%	**Agregação Mínima:**	Curso
Meta 2027	47,5%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	50%	Área responsável	Diren
Meta 2029	>52,5%	**Fonte de dados:**	Plataforma Nilo Peçanha
Modelo Matemático:			
IEA[%]= CCiclo+[(CCiclo/(CCiclo+ECiclo))xRCiclo]x 100			

Variáveis
Cciclo = percentual de CONCLUINTES, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano anterior ao ano de referência. Eciclo = percentual de EVADIDOS, em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano anterior ao ano de referência. Rciclo = percentual de matriculados que são classificados como retidos por terem ultrapassado o período previsto para integralização do curso (acrescido de um ano) em relação às matrículas vinculadas aos ciclos concluídos no ano anterior ao ano de referência.

Objetivo Estratégico:	P2: Aprimorar as políticas e práticas ambientais, sociais e de governança		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Insuficiência de programas de capacitação voltados à alta administração.	Possível	Moderado
	Alterações nas leis e regulamentações.	Muito Alta	Grande
	Ausência de sistemas de informação integrados dificultando a coleta e análise eficaz de dados necessários para tomar decisões.	Alta	Catastrófico
Iniciativa(s):	**P201**: Aprimorar estratégias de sustentabilidade ambiental		
	P202: Consolidar políticas que promovam a diversidade em todos os níveis da organização		
	P203: Fomentar a cultura de tomada de decisão baseada em dados		
Indicador (1)			
Indicador:	**P2.1**: iESGo - índice ESG (Environmental, Social and Governance)		
Descrição do Indicador			
Este indicador tem por objetivo mensurar as práticas ambientais, sociais e de governança da instituição			
Primeira Medição:	74%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	-	**Agregação Mínima:**	IFSC
Meta 2026	76%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	-	**Periodicidade**	Bienal
Meta 2028	79%	Área responsável	Diretoria Executiva
Meta 2029	-	**Fonte de dados:**	Relatório individual da autoavaliação (TCU)
Modelo Matemático:			
Modelo definido pelo TCU			
Variáveis			
Modelo definido pelo TCU			

Objetivo Estratégico:	P3: Consolidar a internacionalização da instituição		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Restrição orçamentária	Alta	Grande
	Elevação dos custos devido às variações cambiais	Alta	Grande
	Diferenças culturais e barreiras linguísticas	Possível	Grande
Iniciativa(s):	**P301**: Implementar Política de internacionalização		
	P302: Mapear os processos que envolvam as atividades de internacionalização		
	P303: Aumentar a visibilidade internacional do IFSC		
	P304: Expandir as ações de internacionalização para os Câmpus		
Indicador (1)			
Indicador:	**P3.1**: Índice de internacionalização		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede a internacionalização da instituição, considerando eventos e visitantes internacionais, estudantes em mobilidade e afastamentos para o exterior para servidores.			
Primeira Medição:	0,3	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	0,3	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2026	0,4	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	0,6	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	0,8	Área responsável	Assessoria de Assuntos Estratégicos e Internacionais
Meta 2029	1	**Fonte de dados:**	SIPAC, Responsável pela Internacionalização nos Câmpus, Dados internos da Arexi
Modelo Matemático:			
IIn=[0,2*(Ein/MEin)+0,3*(NVi/MNVi)+0,4*(NEm/MEm)+0,1*(NAi/MNAi)]/4			
Variáveis			
IIn = Índice de internacionalização Ein = Número de eventos de internacionalização promovidos pelo IFSC MEin = Meta de **30** eventos de internacionalização promovidos pelo IFSC até 2029 NVi = Número de visitantes internacionais (“vindo” incoming) MNVi = Meta de **30** visitantes internacionais (“vindo” incoming) até 2029 NEm = Número de estudantes em mobilidade custeadas pelo IFSC (“indo” outbound) MEm = Meta de **70** estudantes em mobilidade custeadas pelo IFSC (“indo” outbound) até o ano de 2029 NAi = Número de afastamentos do país para intercâmbios, missões e capacitações MNAi = Meta de **70** de afastamentos do país para intercâmbios, missões e capacitações até o ano de 2029			

Objetivo Estratégico:	P4: Fomentar a cultura organizacional orientada por processos		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Cultura de resistência à mudança institucional	Muito Alta	Grande
	Falta de priorização na finalização do mapeamento dos processos	Muito Alta	Grande
	Falta de priorização dos patrocinadores em se apropriar da gestão por processos	Muito Alta	Grande
Iniciativa(s):	**P401**: Reorganizar e simplificar o repositório e a apresentação dos processos		
	P402: Capacitar e divulgar para os servidores de Câmpus e da Reitoria sobre a gestão por processos		
	P403: Ampliar o número de processos mapeados		
Indicador (1)			
Indicador:	**P4.1**: Número de processos de trabalho homologados		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede o número de processos finalizados e aprovados, no ano de referência			
Primeira Medição:	38	**Polaridade:**	Centro da meta
Meta 2025	20	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2026	25	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	30	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	34	Área responsável	CProc
Meta 2029	38	**Fonte de dados:**	Arquitetura de Processos
Modelo Matemático:			
NP			
Variáveis			
NP= número de processos			

Objetivo Estratégico:	P5: Implementar a gestão de documentos arquivísticos		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Orçamento insuficiente para implementar a infraestrutura necessária para a gestão de documentos	Possível	Moderado
	Dificuldade na migração de dados de sistemas antigos para novos (SIPAC)	Possível	Grande
	Usuário não capacitado para uso dos sistemas SIPAC, gestão, preservação e acesso	Baixa	Grande
	Insuficiência de recursos humanos para execução das ações e projetos do PGAD	Alta	Grande
Iniciativa(s):	**P501**: Analisar a produção de documentos arquivísticos		
	P502: Definir o espaço físico do arquivo central		
	P503: Padronizar a denominação dos tipos de processos administrativos		
	P504: Organizar e digitalizar os conjuntos documentais do acervo acadêmico		
Indicador (1)			
Indicador:	**P5.1**: Quantidade de tipos de processos administrativos com denominações padronizadas		

Descrição do Indicador			
Este indicador mede a quantidade de processos administrativos padronizados			
Primeira Medição*:	0	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	100	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2026	200	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	300	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	400	Área responsável	CGDoc
Meta 2029	500	**Fonte de dados:**	Sipac
Modelo Matemático:			
QPAP = TPAP			
Variáveis			
QPAP = Quantidade de processos administrativos padronizados TPAP = Total de processos administrativos padronizados *A primeira aferição está prevista para outubro de 2025.			

Objetivo Estratégico:	**P6: Consolidar a Inovação em articulação com o setor produtivo**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Insuficiência de infraestrutura e incentivos para as atividades de pesquisa e inovação	Possível	Grande
	Descredenciamento da Unidade Embrapii IFSC	Muito Baixa	Pequeno
Iniciativa(s):	**P601**: Cumprir o Plano de Ação da Unidade Embrapii IFSC		
	P602: Realizar ações para promoção de projetos PD&I ou prestação de serviços tecnológicos especializados que contribuam com a inovação com o setor produtivo		
	P603: Capacitar servidores visando a prospecção, elaboração e desenvolvimento de projetos PD&I ou prestação de serviços tecnológicos especializados		
Indicador (1)			
Indicador:	**P6.1**: Número de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação - PPD&I		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede o número de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação contratados no ano atual			
Primeira Medição:	4	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	5	**Agregação Mínima:**	IFSC
Meta 2026	5	**Agregação Máxima:**	Curso
Meta 2027	5	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	5	Área responsável	Polo de Inovação
Meta 2029	2	**Fonte de dados:**	Sistema de Monitoramento (área de Pesquisa institucional)
Modelo Matemático:			
NPCA = Número de projetos contratados no ano			
Variáveis			
NPCA = Número de projetos contratados no ano atual			

Objetivo Estratégico:	P7: Aprimorar a viabilização das ações de extensão		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Mudanças na regulamentação do CNE	Muito Baixa	Moderado
	Insuficiência de recursos financeiros	Possível	Alto
	Dificuldade em trabalhar em parcerias	Muito Baixa	Alto
Iniciativa(s):	**P701**: Finalizar o processo de curricularização nos câmpus e acompanhar as ações de extensão oriundas deste processo.		
	P702: Promover parcerias para aumentar o alcance das ações de extensão.		
	P703: Otimizar os processos administrativos e regulatórios para garantir a qualidade das ações de extensão.		
Indicador (1)			
Indicador:	**P7.1**: Número de ações de extensão com parcerias - NAEP		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede o número de ações de extensão com parcerias formalizadas no ano atual			
Primeira Medição:	18	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	20	**Agregação Mínima:**	IFSC
Meta 2026	25	**Agregação Máxima:**	Curso
Meta 2027	30	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	35	Área responsável	DIREX
Meta 2029	40	**Fonte de dados:**	SIGAA Extensão
Modelo Matemático:			
NAEP = Somatória de ações de extensão com parcerias			
Variáveis			
NAEP = Número de ações de extensão com parcerias formalizadas no ano			

Objetivo Estratégico:	O1: Desenvolver uma organização saudável para o trabalho		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Falta de reconhecimento e crescimento profissional	Alta	Moderado
	Estrutura física e condições ergonômicas inadequadas	Possível	Grande
	Dimensionamento de pessoal inadequado	Alta	Grande
	Práticas desiguais, discriminação ou assédio	Possível	Catastrófico
	Gestores com pouca habilidade socioemocional	Baixa	Grande
Iniciativa:	**O101**: Fortalecer a atuação das CISSPs		
	O102: Fomentar e monitorar programas e ações de QVT com base nas premissas da política de Qualidade de Vida no Trabalho		
Indicador (1)			

Indicador:	**O1.1**: Índice de qualidade de vida do servidor no trabalho		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede a qualidade de vida dos servidores do IFSC por meio da pesquisa QVT			
Primeira Medição:	6,57	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	-	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	>7	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	-	Área responsável	DGP
Meta 2028	-	**Periodicidade**	Trianual
Meta 2029:	>7,5	**Fonte de dados:**	Pesquisa de Qualidade de Vida
Modelo Matemático:			
Pesquisa de QVT			
Variáveis			
Pesquisa de QVT - • Condições de trabalho e suporte organizacional; • Organização do trabalho; • Reconhecimento e crescimento profissional; • Relações socioprofissionais de trabalho; • Trabalho e vida social; • Sentido e significado do trabalho; e • Uso de tecnologia.			

Objetivo Estratégico:	**O2: Aprimorar a eficiência no planejamento e na execução orçamentária**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Bloqueios na liberação dos recursos previstos na LOA	Muito Alta	Grande
	Alocação de recursos não alinhados com os objetivos estratégicos	Muito Alta	Moderado
	Desalinhamento entre o planejamento e a execução orçamentária	Muito Alta	Catastrófico
	Imprevisibilidade do volume de recursos orçamentários aprovado na LOA	Alta	Grande
	Metodologia de divisão orçamentária inadequada entre as unidades do IFSC	Alta	Grande
Iniciativa(s):	O201: Construir o planejamento orçamentário no primeiro semestre do ano que antecede sua execução		
	O202: Executar o orçamento assegurando o cumprimento do planejamento estratégico institucional		
	O203: Construir cronograma de execução orçamentária no primeiro trimestre do ano corrente		

Indicador (1)					
Indicador:	O2.1: Percentual de execução financeira eficiente				
Descrição do Indicador					
Este indicador mede a relação entre os valores empenhados e os valores planejados					
Ano	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**
1° Trimestre	20%	25%	30%	35%	40%
2° Trimestre	60%	62%	70%	75%	80%
3° Trimestre	70%	75%	80%	85%	90%
4° Trimestre	80%	85%	90%	95%	100%
Polaridade:	Quanto maior melhor				
Agregação Máxima:	IFSC				
Agregação Mínima:	Câmpus				
Periodicidade	Trimestral				
Área responsável	PROAD				
Fonte de dados:	POCM				

Modelo Matemático:			
EE = (VE/VP)* 100			
Variáveis			
EE = Execução Eficiente VE = Valores Empenhados VP = Valores Planejados Observação : Este indicador não possui primeira medição			
Indicador (2)			
Indicador:	O2.2: Percentual de objetivos estratégicos contemplados no PAT (Plano Anual de Trabalho) das Unidades		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede a relação entre a quantidade de unidades e quantas contemplaram os objetivos estratégicos em seu planejamento			
Primeira Medição:	38%	**Polaridade:**	Centro da meta
Meta 2025	38%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	41%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	44%	Área responsável	DGC
Meta 2028	47%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2029:	50%	**Fonte de dados:**	PAT
Modelo Matemático:			
EPEI = μ(média)OE inicial:OE final OE1 = ΣNun/NUT => OE2 = ΣNun/NUT => calcular todos os objetivos estratégicos			
Variáveis			
OE = Objetivo Estratégico EPEI = Execução do Planejamento Estratégico Institucional NUn = Número de Unidades (Câmpus e Reitoria) NTU = Número Total de Unidades com projetos contemplado um objetivo estratégico			

Objetivo Estratégico:	**O3: Garantir recursos financeiros para a implementação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC)**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Disponibilização insuficiente de recursos financeiros para a adequada execução do PETIC	Possível	Grande
	Falta de alinhamento com as prioridades do IFSC	Baixa	Grande
	Gestão ineficiente dos projetos	Baixa	Grande
Iniciativa(s):	**O301**: Renovar a Infraestrutura Computacional dos câmpus		
	O302: Implementar ações de retenção e capacitação de servidores de TIC		
	O: Manter e expandir a infraestrutura de segurança e rede de dados		
	O304: Desenvolver projetos sistêmicos para captação de recursos para ações específicas da rede		
Indicador (1)			
Indicador:	**O3.1**: Percentual de recursos financeiros disponíveis em relação ao total orçamentário do IFSC		
Descrição do Indicador esforço			
O indicador mede a relação dos recursos aplicados na execução do PETIC e o orçamento anual do IFSC			

Primeira Medição:	1,74%	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	1,8%	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	2%	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	2,50%	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	3%	Área responsável	DTIC
Meta 2029	>3,5%	**Fonte de dados:**	PROAD / DOF
Modelo Matemático:			
PRTIC=(VRTIC/OI)*100			
Variáveis			
PRTIC = percentual recursos destinados à implementação do PETIC VRTIC = valor destinado a implementação do PETIC OI = orçamento total do IFSC			
Indicador (2)			
Indicador:	**O3.2**: Índice de satisfação do usuário com o acesso à infraestrutura de Tecnologia da Informação		
Descrição do Indicador resultado			
Este indicador mede o grau de satisfação médio dos usuários relacionado ao acesso à infraestrutura de Tecnologia da Informação disponibilizada no IFSC			
Primeira Medição:	6,8	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	7	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	7,25	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	7,5	**Periodicidade**	Anual
Meta 2028	7,75	Área responsável	DTIC
Meta 2029	8	**Fonte de dados:**	Painel da CPA - Eixo 5: infraestrutura física
Modelo Matemático			
ISUT = (RI + AI)/2			
Variáveis			
ISUT = Índice de satisfação do usuário com o acesso à infraestrutura de Tecnologia da Informação RI = Acesso a recursos de informática para o desenvolvimento de atividades escolares fora dos horários de aula. Considerar o questionário disponibilizado apenas para os estudantes AI = Acesso à internet disponibilizado no seu câmpus. Considerar o questionário disponibilizado apenas para TAEs, docentes e estudantes			

Objetivo Estratégico:	**O4: Aprimorar a captação e o gerenciamento de recursos financeiros para ações de extensão**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Falta de recursos orçamentários - LOA	Moderado	Alta
	Falta de processo de trabalho mapeado para captação de recursos externos	Alta	Moderado
	Ausência de capacitação limitando a habilidade dos servidores em gerenciar recursos externos	Alta	Moderado
Iniciativa(s):	**O401**: Garantir recursos financeiros para o fomento das ações de extensão		
	O402: Capacitar os servidores para captação de recursos externos		
	O403: Prospectar e publicizar editais de fomento externo à extensão		
Indicador (1)			
Indicador:	**O4.1**: Montante de recursos externos captados para ações de extensão		

Descrição do Indicador			
Este indicador mede o valor externo captado para fomento de ações de extensão			
Primeira Medição:	R$ 900.000	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	R$ 900.000	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2026	R$ 1.000.000	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2027	R$ 1.100.000	Área responsável	DIREX
Meta 2028	R$ 1.250.000	**Periodicidade**	Anual
Meta 2029	R$ 1.500.000	**Fonte de dados:**	SIGAA Extensão
Modelo Matemático:			
M = (f1 + f2 + ... + fn)			
Variáveis			
M = Montante de recursos externos captados para ações de extensão no ano de referência f1 = Valor em reais do fomento 1 f2 = Valor em reais do fomento 2 fn = Valor em reais do enésimo fomento			

Objetivo Estratégico:	**O5: Desenvolver a Gestão de Pessoas com foco em resultados**		
	Riscos	**Probabilidade**	**Impacto**
Riscos Associados aos Objetivos Estratégicos	Falta de investimento financeiro em capacitação	Alta	Moderado
	Não realizar ações previstas no PDP	Baixa	Moderado
	Falta de monitoramento das ações para o uso adequado dos recursos públicos	Baixa	Grande
	Falta de interesse dos servidores em ações de desenvolvimento	Possível	Moderado
	Ausência de avaliação de desempenho dos servidores	Baixa	Grande
	Interferências políticas	Possível	Moderado
	Dimensionamento de pessoal inadequado	Possível	Grande
Iniciativa:	**O501:** Promover ações de desenvolvimento para atualização profissional dos servidores		
	O502: Implantar Programa de Formação de Gestores		
	O503: Promover ações de sensibilização quanto à Avaliação de Desempenho		
	O504: Elaborar um modelo de dimensionamento da força de trabalho baseado em critérios técnicos		
Indicador (1)			
Indicador:	**O5.1**: Percentual de execução do PDP		
Descrição do Indicador			
O indicador mede a quantidade de ações que foram executadas no período para o atendimento das necessidades previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP			
Primeira Medição (2023):	14,76	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	30	**Agregação Máxima:**	IFSC
Meta 2026	35	**Agregação Mínima:**	Câmpus
Meta 2027	40	Área responsável	Capacitação e Avaliação
Meta 2028	45	**Periodicidade**	Anual
Meta 2029:	50	**Fonte de dados:**	SIGRH/Contratos/GECC
Modelo Matemático:			
PEPDP= NA/TA*100			

Variáveis			
PEPDP = Percentual de execução do PDP NA = Número de ações realizadas TA = Total de ações do PDP			
Indicador (2)			
Indicador:	**O5.2**: Percentual de servidores com avaliação de desempenho concluída		
Descrição do Indicador			
Este indicador mede o percentual de servidores com avaliação de desempenho concluído no período de referência			
Primeira Medição (2023):	97,35	**Polaridade:**	Quanto maior melhor
Meta 2025	97,8	**Agregação Máxima:**	Câmpus
Meta 2026	98	**Agregação Mínima:**	IFSC
Meta 2027	98,2	Área responsável	Capacitação e Avaliação
Meta 2028	98,5	**Periodicidade**	Anual
Meta 2029:	98,8	**Fonte de dados:**	Sistema DGP
Modelo Matemático:			
PSV=(SEA + SEP)/ST*100			
Variáveis			
PSV = Percentual de servidores com avaliação de desempenho concluída SEA = Servidores estáveis avaliados SEP = Servidores em estágio probatório avaliados ST= Servidores totais			

Para finalizar, foram estabelecidas as metas compartilhadas, visando garantir o alinhamento estratégico entre os indicadores institucionais do IFSC e os desempenhos específicos de cada câmpus. A seleção desses indicadores priorizou critérios de mensuração automatizada e acompanhamento sistemático, assegurando atributos que otimizam sua aplicação prática. São estes os indicadores avaliados em nível de câmpus:

- Percentual de evasão dos alunos beneficiados por auxílios financeiros no sistema PAEVs.
- Índice de satisfação dos usuários com a infraestrutura de Tecnologia da Informação disponibilizada pelo IFSC.
- Índice de eficiência acadêmica.
- Índice de qualidade de vida do servidor no trabalho.
- Percentual de satisfação dos alunos com os canais de comunicação do IFSC.

A escolha desses indicadores considerou a facilidade e a disponibilidade de mensuração em nível de câmpus. Todas as informações e metas estão disponíveis no Painel de Indicadores Estratégicos, acessível pelo link: Painel de Indicadores Estratégicos.

Esta estrutura visa garantir uma gestão baseada em evidências, promovendo a melhoria contínua em todos os níveis institucionais.

6.7 PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (PETIC)

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC) 2025-2029 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) é um documento que define a estratégia de governança e gestão da tecnologia da informação e comunicação (TIC) na instituição. O plano está alinhado com a Estratégia de Governo Digital e outros documentos estratégicos do IFSC, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PETIC tem vigência de 1º de agosto de 2024 a 31 de dezembro de 2029 e abrange toda a instituição, incluindo os câmpus e a reitoria. A implementação das estratégias estabelecidas é de responsabilidade da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) e das Coordenadorias de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTICs), sob a supervisão do Comitê de Governança Digital (CGD). A elaboração do plano foi conduzida pela DTIC, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Portaria do(a) Reitor(a) nº 3897, de 17 de dezembro de 2023.

O referencial estratégico do PETIC define a missão, visão, valores, princípios e diretrizes que orientam a gestão de TIC no IFSC. A missão é atender às necessidades tecnológicas da instituição, enquanto a visão é atuar com excelência no fornecimento de soluções de TIC. Os valores incluem a colaboração entre equipes, sustentabilidade na aquisição de soluções, valorização das pessoas e a efetividade na entrega de serviços.

Entre os princípios e diretrizes do plano, destaca-se a promoção da segurança da informação e comunicação, alinhada à Política de Segurança da Informação do IFSC. Além disso, o PETIC enfatiza a racionalização do uso dos recursos de infraestrutura, evitando duplicidades, e o alinhamento dos investimentos de TIC com as necessidades institucionais. A busca por soluções inovadoras também é central, visando à economia de recursos e ao atendimento qualificado das demandas institucionais.

A análise SWOT realizada para a elaboração do PETIC identificou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente de TIC do IFSC. As principais forças incluem o orçamento consolidado de TIC, políticas de governança já publicadas e a implementação de soluções de segurança de redes. As fraquezas destacadas incluem a baixa padronização dos serviços de TIC, a obsolescência de equipamentos e a falta de redundância nos links de internet dos câmpus. Entre as oportunidades estão a implantação do Programa de Privacidade e Segurança da Informação e a possibilidade de adesão ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD). As ameaças incluem baixos salários em TI, contingenciamento de recursos financeiros e dependência de fornecedores de bens e serviços.

O PETIC define dez objetivos estratégicos para o período de 2025 a 2029, como prover soluções de segurança da informação e privacidade de dados, manter e ampliar a infraestrutura de TIC, padronizar serviços, desenvolver soluções tecnológicas, e fornecer dados confiáveis à comunidade acadêmica. Outros objetivos incluem mitigar a dependência de fornecedores, captar recursos extraorçamentários e aprimorar a governança e gestão de TIC.

A implementação do PETIC será monitorada e avaliada pelo Comitê de Governança Digital (CGD), que garantirá que as ações do plano estejam alinhadas com os objetivos institucionais. O CGD também será responsável por supervisionar a priorização de projetos, a aprovação de políticas, normas e planos de TIC, e o planejamento anual de aquisições e contratações de serviços. Dessa forma, o PETIC 2025-2029 busca modernizar e padronizar a gestão de TIC no IFSC, garantindo uma infraestrutura tecnológica robusta e eficaz para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da instituição nos próximos anos.

6.8 PLANO ESTRATÉGICO DE PERMANÊNCIA E ÊXITO DO ESTUDANTE

O Plano Estratégico de Acesso, Permanência e Êxito dos Estudantes do IFSC (PEAPEE-IFSC 2024-2029) é uma iniciativa da gestão 2021-2025 do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), focada em combater a evasão escolar e promover a permanência e o sucesso dos estudantes. Este plano é uma revisão do Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes (PPE) do IFSC de 2018, desenvolvida através de encontros virtuais realizados pela Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) entre outubro e dezembro de 2021.

O acesso aos cursos de educação profissional do IFSC modificou-se ao longo do tempo. Embora a instituição tenha se originado objetivando o atendimento aos “desvalidos da sorte”,

o grande número de candidatos por vaga, por vezes, levou a extremos da meritocracia. Fatos como esse levaram a discussões internas e, tendo em vista a proposta de ser uma instituição inclusiva, o IFSC revisou sua política de acesso considerando o disposto na Lei nº 14.723, de 13 de novembro de 2023, que alterou a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, com o objetivo de facilitar a entrada de candidatos pretos, pardos, indígenas e quilombolas e de pessoas com deficiência, bem como daqueles que tenham cursado integralmente o ensino médio ou fundamental em escola pública.

A proposição dessa lei está de acordo com a prerrogativa inclusiva já adotada pelo IFSC. A noção de igualdade de concorrência ignora os processos de exclusão que ocorrem na sociedade brasileira e a restrição existente para parte da população ao acesso à educação de qualidade. Garantir acesso diferenciado a esses públicos tem sido foco de ações institucionais para todos os níveis e modalidades de ensino.

A materialização das políticas de acesso à educação no IFSC ocorre mediante processos de ingresso de novos estudantes todos os semestres. São ingressos destinados a cursos de diversos níveis e modalidades: Formação Inicial e Continuada; PROEJA; Técnicos; Superiores e Pós-graduação. O desafio posto ao IFSC é efetivar processos de ingresso inclusivos, promovendo o diálogo e o debate quanto à identificação dos sujeitos a quem se destina a oferta formativa do IFSC de forma articulada à perspectiva de permanência e êxito. Entende-se aqui o ingresso como integrante de uma política de acesso que se organiza e se concretiza em várias etapas desde a identificação e contato com o público-alvo, a divulgação, todo o processo seletivo propriamente dito até a efetivação da matrícula e a consolidação do preenchimento das vagas.

O processo de ingresso combinado com a concepção de ensino adotada pelo IFSC se constitui, para além dos pressupostos legais que o sustentam, no compromisso com o acesso como direito fundamental à educação pública de qualidade, assim como é orientado pela concepção de educação que instituiu os Institutos Federais. Nesse sentido, a análise e a formulação de propostas de ingresso adotadas pelo IFSC devem estar refletidas nos projetos pedagógicos dos cursos, com o planejamento e execução do ingresso de forma integrada à concepção do curso (modalidade, tipo, perfil do ingressante, organização curricular), pois o acesso ao curso está inserido na teia que compõe o processo de inclusão, permanência e êxito.

Para impulsionar a organização coletiva perene para o diálogo sobre o acesso e o ingresso no IFSC, no ano de 2022, foi constituído o Fórum de Ingresso com a intenção de estabelecer estratégias de melhorias dos processos para auxiliar nas tomadas de decisão e escolhas institucionais.

Além da adoção de processos seletivos com cotas para diferentes públicos, existem outras propostas de acesso adotadas pelo IFSC, como os processos seletivos por meio de análise socioeconômica para os cursos de formação inicial e continuada, que são orientados para o ingresso de pessoas prioritariamente com baixa renda familiar, oriundas de escola pública e trabalhadores.

Adicionalmente, o acesso também pode ser garantido por meio de ofertas para públicos específicos, como é o caso do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja), que tem como objetivo oferecer educação profissional a pessoas que não tiveram acesso ao ensino básico na idade regular. No IFSC, o programa é implementado por meio de cursos de formação inicial (qualificação profissional) integrados ou concomitantes às séries finais do ensino fundamental ou ao ensino médio de jovens e adultos (Proeja FIC) e por cursos técnicos integrados ou concomitantes ao ensino médio de jovens e adultos (Proeja Técnico).

Para garantir o acesso de diferentes públicos ao IFSC, é preciso contemplar distintas estratégias de divulgação da instituição e de seus cursos, para que a informação chegue aos públicos estratégicos com qualidade e clareza.

Na perspectiva de uma educação que seja democrática e inclusiva, cabe priorizar esforços institucionais para consolidação e implementação de programas, projetos e ações que

atendam as expectativas e necessidades formativas dos nossos estudantes no contexto de uma educação profissional pública, gratuita e de qualidade social.

As políticas institucionais de inclusão, acesso, permanência e êxito planejadas, implementadas, acompanhadas e avaliadas, reconhecem e valorizam os sujeitos da diversidade, a promoção da igualdade de gênero e do respeito à diversidade sexual. São políticas institucionais que visam assegurar a todos estudantes do IFSC a igualdade de condições para o acesso, a permanência e o êxito em seus cursos, em todos os níveis e todas as modalidades de ensino, oferecendo-lhes igualdade de oportunidades de aprendizagem.

Objetivamente a permanência do discente na instituição compreende o tempo definido em cada projeto de curso para a integralização da carga horária prevista, incluindo o estágio supervisionado, quando previsto. O êxito ocorre quando o discente integraliza essas unidades curriculares, passando a ter direito à certificação ou diploma. Contudo, a permanência e o êxito do estudante também são referenciados pelo percurso formativo realizado até a conclusão do curso. Nessa perspectiva, vale ressaltar que a instituição de ensino enquanto espaço social de ensino-aprendizagem, que favorece o acolhimento das diversidades e singularidades, que pode propiciar o sentimento de reconhecimento e pertencimento dos sujeitos, poderá impactar positivamente no que se entende por permanência e êxito.

Observou-se, ao longo das experiências do IFSC, que apenas democratizar o acesso à instituição não tem garantido o sucesso do processo educativo dos discentes. Vários têm sido os motivos que os levam a sair da instituição sem concluir seu curso. Esses são denominados evadidos. Considera-se de extrema relevância atentar para a taxa de evasão de acordo com cada curso, bem como os fatores que circunscrevem cada contexto (enquanto fatores intervenientes), buscando-se desenvolver estratégias que incentivem a permanência do discente até que ele finalize a formação em curso.

Com o objetivo de identificar mecanismos que possam levar à permanência e ao êxito dos discentes, a instituição vem fortalecendo a mobilização e formação dos coletivos institucionais em prol de melhores taxas de permanência e êxito dos discentes. Compreende-se que, por meio dessas ações conjuntas, será possível aprimorar o processo de criação dos cursos, metodologias de ensino, o monitoramento e o acompanhamento acadêmico discente, a fim de recrudescer os índices de permanência e êxito dos discentes no IFSC, contemplando o atendimento às diferentes formas de aprender.

Para tornar efetiva a permanência e o êxito do discente nos cursos, estão sendo implementados, desde 2011, programas de assistência estudantil. São organizadas diversas ações, por meio das quais os estudantes têm acesso a atividades desportivas, apoio à participação em eventos, auxílio financeiro para necessidades básicas, tais como alimentação, transporte e material didático, dentre outras. Também é organizada a ação de inserção socioprofissional, concebida como uma oportunidade de aprendizagem do fazer, como forma de participar do mundo do trabalho e, na relação com outros profissionais, através da qual é possível aprender também valores e atitudes no contexto das relações interpessoais e contradições que envolvem o mundo do trabalho.

As atividades de pesquisa e de extensão também têm um papel fundamental com relação à permanência e êxito do estudante, uma vez que, associadas ao ensino, engendram condições formativas qualificadas imbricadas à educação profissional, científica e tecnológica.

Assim, além de todas essas ações descritas, a instituição possui o Plano Estratégico de Acesso, Permanência e Êxito dos Estudantes do IFSC, com objetivo de promover o enfrentamento e prevenção da evasão escolar em sua oferta educativa, por meio de um conjunto de medidas que possam garantir o atendimento da missão institucional.

De modo geral, para que se possa interferir de forma positiva na permanência e no êxito do discente do IFSC, é importante implementar como ações programáticas:

- Acompanhamento pedagógico sistemático do processo de ensino-aprendizagem;
- Acompanhamento pedagógico em situações de dificuldade de desempenho e de aprendizagem;

- Acompanhamento sistemático docente visando a melhorias no processo de ensino aprendizagem;
- Apoio psicossocial em casos de dificuldades emocionais, afetivas e de aprendizagem;
- Prevenção e promoção de saúde;
- Desenvolvimento de estudos e ações sobre evasão e permanência;
- Organização de parcerias com setores como assistência social, saúde e segurança, quando houver a necessidade de ações intersetoriais articuladas;
- O fomento de ações articuladas das atividades de ensino, pesquisa e extensão como princípio educativo;
- O fomento da inserção dos discentes no mundo do trabalho;
- O fomento da formação empreendedora;
- A promoção de atividades artísticas, culturais e desportivas;
- O fomento da formação político-social para a comunidade acadêmica;
- O desenvolvimento de ações voltadas para a promoção de uma alimentação saudável e segura aos discentes;
- Propiciar o desenvolvimento de estudos, pesquisas e atividades de formação continuada no trabalho, em conformidade com o projeto educativo da instituição.
- Possibilitar espaços de escuta e trocas de experiências, principalmente depois da tragédia da Covid-19;
- Ações e ou projetos de acolhimento, principalmente para estudantes recém-ingressantes;
- Condições para o estudo e socialização de informações acadêmicas (conjunto de dados, quantitativos e qualitativos, relativos aos processos acadêmicos institucionais e aos resultados produzidos pelas políticas institucionais implementadas, atendo-se não somente ao desempenho escolar dos estudantes, mas também às questões socioeconômicas, políticas, territoriais, culturais e psicológicas que contribuem para o entendimento do perfil do estudante).

O PEAPEE foi aprovado pelo Conselho Superior do IFSC por meio da Resolução Consup nº 98, de 22 de julho de 2024, substituindo formalmente o PPE de 2018 (Resolução Consup nº 23, de 21 de agosto de 2018). Ele é resultado de uma revisão e atualização conceitual, legal e metodológica realizada pelo grupo de trabalho (GT) constituído pelas Portarias do Reitor nº 912, de 1 de abril de 2022 e nº 3049, de 18 de outubro de 2022, passando por consulta pública no período de 18/05/2023 a 30/07/2023.

A fim de responder às demandas institucionais contemporâneas, assim como atender as fases de atendimento do sujeito (público estratégico, candidatos, ingressantes, discentes e egressos) o documento elenca um conjunto de indicadores quantitativos - acadêmicos, institucionais e sociais - e orienta a formulação de indicadores qualitativos.

Um de seus capítulos é referente ao PDI justamente para evidenciar a necessidade de interação que os dois documentos devem ter, garantindo assim ações e iniciativas estratégicas. Nesse contexto, além de revisões periódicas que ocorrerão ao longo da vigência do plano, um novo PEAPEE deverá ser elaborado a partir de 2029, concomitantemente à elaboração do próximo PDI.