

CAPÍTULO 6 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

SUMÁRIO

Capítulo 6 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	1
6.1 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL.....	4
6.2 ANÁLISE AMBIENTAL.....	5
6.3 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	11
6.3.1 Objetivos estratégicos na perspectiva dos Alunos e da Sociedade.....	12
6.3.2 Objetivos estratégicos na perspectiva dos Processos Internos:.....	13
6.3.3 Objetivos estratégicos na perspectiva das Pessoas e do Conhecimento.....	15
6.4 MAPA ESTRATÉGICO.....	16
6.5 INDICADORES E METAS ESTRATÉGICAS.....	18
6.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	20
6.7 PLANOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS.....	22
6.7.1 Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação – PETIC.....	22
6.7.2 Plano Estratégico de Permanência e Êxito – PPE.....	23

A estrutura multicâmpus do IFSC e as metas estabelecidas para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica requerem mecanismos de gestão que garantam o fortalecimento do caráter sistêmico do Instituto e a consolidação da identidade institucional.

“O planejamento, como tarefa natural ao ser humano, é o processo de divisar o futuro e agir no presente para construí-lo. Assim, planejar é organizar um conjunto de ideias que representem esse futuro desejado e transformar a realidade para que esse conjunto nela se realize no todo ou em parte” (Gandin, D. e Gandin, L.A. *Temas para um Projeto Político Pedagógico*. 4ª edição, Petrópolis: 2001. p.37)

Nesse contexto, o planejamento estratégico assume um papel central no processo de gestão. Durante o período de vigência deste PDI, o Planejamento Estratégico Institucional orientará a elaboração participativa dos Planos Anuais de Trabalho da Reitoria e dos Câmpus, os quais resultam na proposta orçamentária do IFSC para o Projeto de Lei Orçamentária Anual da União (PLOA) e agendas capazes de promover a transformação.

O planejamento estratégico do IFSC é baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Esse método 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 a 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.

Como etapa inicial do planejamento estratégico, foi realizada a análise ambiental interna e externa, utilizando-se a ferramenta Matriz SWOT para sistematizar os resultados de diagnósticos e avaliações aplicadas junto aos segmentos da comunidade acadêmica ao longo dos últimos anos. A partir da análise ambiental, as áreas responsáveis pela gestão estratégica do IFSC identificaram os objetivos à luz das diferentes perspectivas do BSC, para então definir as bases da implementação da estratégia e sua mensuração. Esse processo de planejamento reforça a gestão participativa da instituição e remete a todos os envolvidos a responsabilidade pela construção do futuro do IFSC.

A seguir, são apresentadas as dimensões do Planejamento do IFSC, a análise ambiental, a formulação estratégica, o novo Mapa Estratégico do IFSC e o desdobramento de seus objetivos em indicadores, metas e iniciativas estratégicas para o ciclo 2020-2024.

6.1 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

O planejamento é um instrumento da administração que possui três dimensões distintas, que se diferenciam no prazo das ações, nos níveis hierárquicos envolvidos e como influenciam no resultado geral da organização. Estas três dimensões são: **i) Estratégica**, que abrange toda a organização e se projeta em longo prazo; **ii) Tática**, que se refere ao planejamento de cada diretoria ou área específica da organização, com projeção de médio prazo; **iii) Operacional**, que envolve as atividades específicas e tarefas de curto prazo ou imediatas. A cada dimensão, correspondem um ou mais planos ou projetos, que se articulam entre si pelo desdobramento dos objetivos, metas e ações do hierarquicamente superior ao inferior.

Conforme ilustrado pela 6.1, que sintetiza as diferentes dimensões do planejamento do IFSC e os respectivos planos que as explicitam, enquanto instituição de educação, o IFSC agrega uma quarta dimensão ao seu planejamento. A dimensão Político-pedagógica não apenas é hierarquicamente superior às demais, como também assume um caráter “transdimensional”, uma vez que a implementação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) se dá tanto pelo desdobramento direto ao nível estratégico quanto indiretamente pelo seu exercício na execução dos planos táticos e operacionais, bem como nos próprios processos de trabalho do dia-a-dia.

O PDI 2020-2024 do IFSC apresenta as dimensões Político-Pedagógica, Estratégica e Tática do planejamento institucional na forma de capítulos ou seções de capítulos, como também mostra a 6.1.

Alinhado às concepções e diretrizes expressas no **Capítulo 2 – Projeto Pedagógico Institucional**, este **Capítulo 3 - 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.

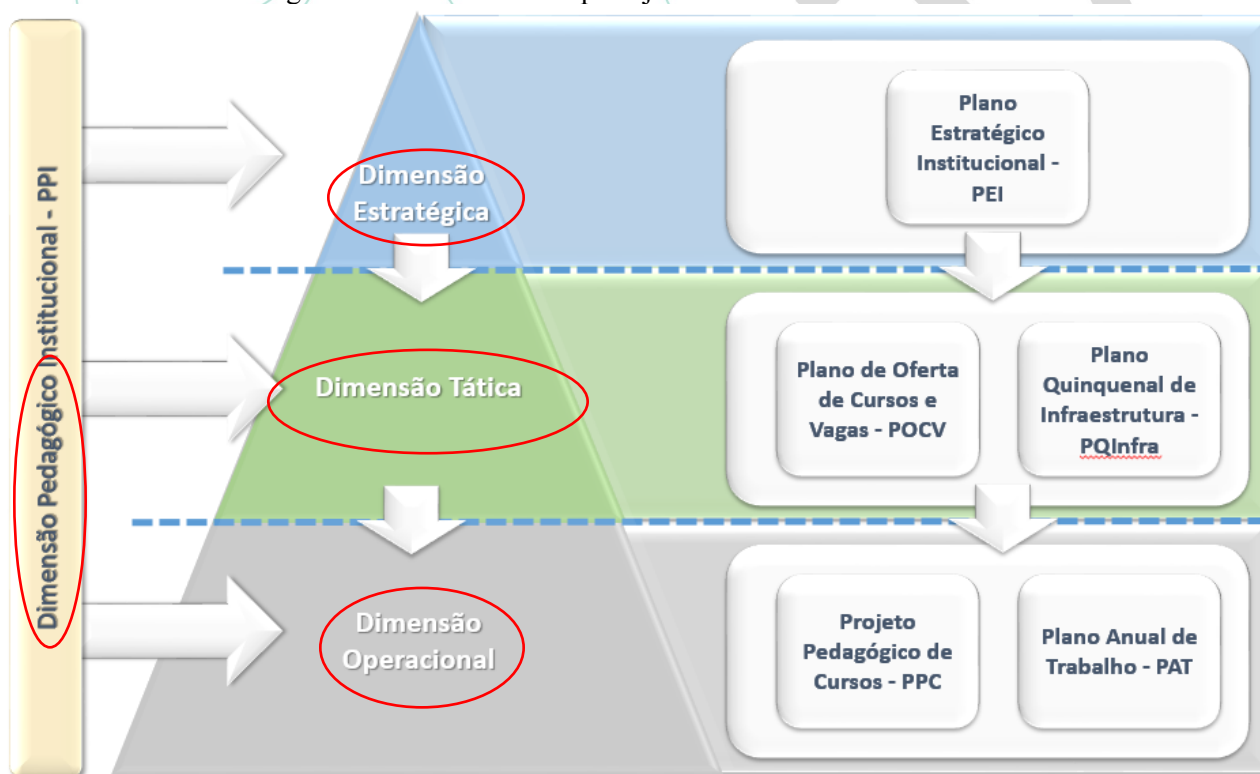
Enquanto PPI e PEI pretendem conferir identidade e intenções comuns a todos, na dimensão tática, o **Capítulo 7 - Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV)** e a **seção 9.3 - Plano Quinquenal de Infraestrutura (PQInfra)** criam condições para que as proposições estabelecidas no planejamento estratégico 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 Quinquenal de

Infraestrutura visa principalmente a garantir a infraestrutura necessária para a execução do Plano de Oferta de Cursos e Vagas, sempre orientando a aplicação de recursos de maneira eficiente.

Como desdobramentos do PDI na dimensão operacional, os **Projetos Pedagógicos de Curso (PPC)** e o **Plano Anual de Trabalho (PAT)** elaborado pelas Unidades Gestoras Responsáveis 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 aprovados pelos órgãos colegiados.

Figura 6.1 - Dimensões do planejamento institucional no IFSC.



6.2 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 do cenário 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. Em virtude disso, o planejamento estratégico perde seu sentido se não partir de uma avaliação dos ambientes interno e externo, capaz de proporcionar a percepção de cenários presentes e futuros.

A compreensão do ambiente estratégico do IFSC foi realizada por meio do uso da ferramenta Matriz SWOT¹, ilustrada pela Figura 6.2

Figura 6.2 - Matriz SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças S	Fraquezas W
Fatores Externos	Oportunidades O	Ameaças T

Inicialmente, cada unidade de ensino construiu sua Matriz SWOT local, composta pelas dez principais forças e fraquezas do IFSC e as dez principais oportunidades e ameaças ao IFSC, ranqueando-as por ordem de relevância. Os fatores do ambiente interno (forças e fraquezas) foram identificadas a partir da análise dos resultados de diagnósticos e pesquisas realizados ao longo do tempo junto aos segmentos da comunidade interna, com destaque para os relatórios de Autoavaliação Institucional elaborados pela CPA, relatório da Avaliação Institucional Externa realizada pelo INEP, aos fatores promotores de evasão e retenção levantados para a elaboração do Plano de Permanência Êxito e a pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho do IFSC. Os fatores do ambiente externo foram levantados via análise PESTAL, que busca identificar as oportunidades e ameaças advindas dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

Após a construção das matrizes locais, fatores ambientais foram sistematizados por tema e semelhança, para que os gestores das pró-reitorias e diretorias da Reitoria identificassem eventuais

¹ Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

fatores não observados desde o ponto de vista dos câmpus, avaliassem os fatores agrupados quanto aos seus respectivos níveis de impacto de cada um na realização da Visão do IFSC e ordem de relevância ou intensidade. Com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades assim ponderadas, a Reitoria 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.

Quadro 6.1 - Forças do IFSC conforme Matriz SWOT global.

FORÇAS		rele- vância	impacto na visão
S1	Ensino público, gratuito e de qualidade	1,00	10,0
S2	Cursos alinhados com as atividades econômicas e demandas sociais regionais	0,59	8,6
S3	Política e programas internos de assistência estudantil bem estruturados	0,54	8,8
S4	Infraestrutura adequada às ofertas dos câmpus implantados	0,54	8,8
S5	Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação	0,49	7,7
S6	Boa visibilidade e imagem positiva do IFSC junto às comunidades atendidas	0,40	9,2
S7	Incentivo à participação dos alunos em projetos de ensino, pesquisa, extensão e intercâmbio internacional	0,37	9,6
S8	Oferta de cursos em áreas, formas, tipos e níveis diversificada e organizada em itinerários formativos verticalizados	0,28	6,1
S9	Gestão participativa e escolha democrática de gestores e representantes dos segmentos nos órgãos colegiados	0,15	7,5
S10	Institucionalização do ensino a distância	0,14	6,8

Quadro 6.2 - Fraquezas do IFSC conforme Matriz SWOT global.

FRAQUEZAS		rele- vância	impacto na visão
W1	Altos índices de evasão e retenção escolar	1,00	10,0
W2	Pouca articulação entre ensino, pesquisa e extensão na formação do aluno	0,41	9,2
W3	Infraestrutura física insuficiente para consolidação dos câmpus ainda em implantação e para ampliação da oferta de cursos e vagas nos câmpus implantados	0,39	7,5
W4	Falta de identificação e de atendimento às demandas no ensino, na pesquisa e na extensão alinhados aos cenários futuros	0,28	8,1
W5	Gestão estratégica baseada em indicadores ainda incipiente e pouca articulação entre os processos de planejamento e a avaliação do desempenho	0,24	7,1
W6	Relacionamento com egressos ainda incipiente	0,17	7,9
W7	Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno ainda insuficientes quanto a alimentação escolar e acessibilidade.	0,16	7,4
W8	Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos dos câmpus e falta dimensionamento de pessoal baseada em processos	0,13	4,9
W9	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	0,12	5,4
W10	Carências infraestruturais, regulatórias e de pessoal para consolidação e ampliação de ofertas de EaD	0,09	5,6

Quadro 6.3 - Oportunidades para o IFSC conforme Matriz SWOT global.

OPORTUNIDADES		rele- vância	impacto na visão
O1	Vocação econômica regional demandante de cursos e projetos nas áreas de atuação do câmpus	1,00	8,4
O2	Contextos demográficos e sócio-educacionais regionais favoráveis à ampliação da oferta de cursos e vagas	0,80	7,9
O3	Espaço para mais parcerias com órgãos governamentais e com instituições públicas e privadas	0,67	7,1
O4	Alta demanda por Ensino à Distância e possibilidade de 20% de EaD nos cursos presenciais	0,25	6,7
O5	Metas do PNE para curricularização da extensão, ampliação da educação profissional de nível médio, EJA, formação de professores, EaD e educação bilíngue (Libras-Português)	0,24	8,3
O6	Existência de editais de fomento externo	0,20	6,5
O7	Demandas sócio-culturais a serem atendidas por projetos de extensão, inovação e transferência de tecnologia	0,16	7,5
O8	Existência ou previsão de criação de centros/polos de inovação tecnológica no município do câmpus	0,10	5,7
O9	Novas profissões e competências decorrentes do desenvolvimento tecnológico do mundo	0,07	4,6
O10	Perfil do estudante contemporâneo da era digital	0,07	5,5

Quadro 6.4 - Ameaças ao IFSC conforme Matriz SWOT global.

AMEAÇAS		rele- vância	impacto na visão
T1	Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT gratuita, de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma.	0,71	7,9
T2	Evolução orçamentária incerta e desproporcional ao crescimento do número de alunos e demandas de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura	1,00	9,5
T3	Deficiências na formação básica e priorização do trabalho em relação aos estudos	0,59	9,0
T4	Carência de transporte público e problemas de mobilidade urbana	0,40	7,8
T5	IFSC ainda não consolidado como referência para todos os seus públicos estratégicos	0,29	8,0
T6	Cenários econômicos regionais desfavoráveis à inserção profissional e ao desenvolvimento tecnológico	0,21	7,2
T7	Falta de valorização da formação profissional pela sociedade	0,18	7,2
T8	Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público	0,13	3,8
T9	Crescimento da oferta de educação a distância por instituições particulares	0,11	5,6
T10	Falta de implementação das políticas públicas para o atendimento de pessoas com deficiência	0,09	5,2

Identificados os 40 fatores ambientais mais representativos do contexto institucional, o grupo de gestores 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 impacto das ameaças (quadrante fraquezas x ameaças).

Figura 6.3 - Matriz Swot Cruzada do IFSC

Análise Estratégica		Forças (S)										Fraquezas (W)									
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10
Oportunidades (O)		Enseio público, gratuito e de qualidade	Oferta de cursos alinhada com as atividades econômicas e demandas sociais regionais	Política e programas internos de assistência estudantil bem estruturados	Infraestrutura adequada às ofertas nos campi implantados	Quadro de servidores capacitado e com alto índice de titulação	Boa visibilidade e imagem positiva do IFSC junto às comunidades atendidas	Incentivo à participação dos alunos em projetos de EPE e intercâmbio internacional	Oferta organizada em itinerários formativos verticalizados em diversas áreas	Gestão participativa e escolha democrática de gestores e representantes nos colegiados	Institucionalização do ensino a distância	Altos índices de evasão e retenção escolar	Pouca articulação entre ensino, pesquisa e extensão na formação do aluno	Infraestrutura insuficiente nos campi em implantação e para ampliação da oferta nos demais	Processos ainda incipientes para identificação de demandas por ensino, pesquisa e extensão	Gestão estratégica via indicadores inopertente e pouca articulação planejamento-avaliação	Relacionamento com egressos ainda inopertente	Infraestrutura e serviços de suporte ao aluno insuficientes para a alimentação e acessibilidade	Desequilíbrio no quadro de TALEs dos campi e um ensinamento não baseado em processos	Ingresso completo, pouco acessível a alguns públicos e de eficiência questionável em alguns cursos	Carências infraestruturais, regulatórias e de pessoal para a consolidação e ampliação do EaD
Oportunidades (O)	O1	59	50	7	37	19	23	40	36	6	6	8	39	19	47	18	46	6	12	14	5
	O2	55	48	35	35	18	51	0	34	6	38	8	22	42	32	28	44	18	19	30	4
	O3	0	18	6	19	38	46	34	13	5	5	7	20	27	40	5	6	5	3	0	0
	O4	47	17	0	6	15	31	0	12	5	32	47	6	5	16	14	5	5	3	11	26
	O5	25	22	22	22	6	23	8	36	6	40	0	8	44	7	41	7	19	4	32	33
	O6	6	6	0	6	35	18	31	4	5	4	19	18	24	37	5	5	5	9	0	4
	O7	23	19	0	33	29	48	51	14	6	0	53	48	17	42	27	42	6	4	0	0
	O8	6	24	0	15	30	37	38	3	4	0	28	16	13	32	0	4	4	3	0	0
	O9	5	4	0	20	18	21	4	3	3	3	32	4	10	26	10	25	3	2	2	3
	O10	6	0	0	0	4	5	5	0	4	27	39	5	0	31	4	0	0	3	0	22
Ameaças (T)	T1	55	34	7	0	18	51	0	0	6	16	51	22	18	45	17	31	18	0	13	4
	T2	0	0	0	0	22	44	0	0	7	20	62	0	21	39	34	8	7	5	5	5
	T3	45	23	55	8	21	42	61	38	7	43	8	8	7	7	0	21	33	4	25	15
	T4	0	0	21	0	0	0	0	0	0	37	51	0	0	6	0	0	0	0	0	4
	T5	40	21	21	50	31	52	39	15	0	16	22	7	18	19	17	19	30	12	31	13
	T6	7	43	19	19	6	20	21	13	0	15	46	7	16	41	25	17	0	4	4	4
	T7	7	43	0	6	28	33	48	22	0	5	46	7	5	17	25	28	5	4	4	0
	T8	4	3	0	17	21	25	11	7	9	3	11	4	14	9	14	9	9	2	2	0
	T9	28	5	5	15	13	26	16	10	0	27	5	0	13	32	12	0	0	3	16	21
	T10	0	0	14	5	0	0	0	0	0	0	34	0	4	0	0	0	19	0	0	0

6.3 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, a estruturação do mapa estratégico em perspectivas é um fator-chave para uma visão ampliada da instituição e essencial para o desenvolvimento de um sistema equilibrado de mensuração do desempenho da estratégia.

Para este novo ciclo de planejamento, foram mantidas as três perspectivas adotadas para o planejamento estratégico 2015-2019:

- **Alunos e Sociedade:** preocupa-se em medir o quanto as escolhas estratégicas da instituição estão contribuindo para atender seus alunos e beneficiar a sociedade como um todo. A formulação dos objetivos estratégicos desta perspectiva passa pela resposta à seguinte pergunta: para realizar nossa Visão, como devemos ser percebidos pelos nossos alunos e pela sociedade?
- **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 perspectiva Alunos e Sociedade. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem responder à seguinte pergunta: o que é crítico melhorarmos ou inovarmos no nosso fazer para que sejamos uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica?
- **Pessoas e Conhecimento:** representa as bases que a instituição deve desenvolver para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, analisando e repropondo seus capitais humano, informacional e organizacional de modo a favorecer o alcance dos objetivos da perspectiva dos Processos Internos. Os objetivos estratégicos que constituem esta perspectiva devem responder à seguinte pergunta: Como proveremos a nossa capacidade de fazer, aprender, melhorar e inovar?

Compreendidos como a decomposição da visão de futuro, os objetivos estratégicos foram formulados com base:

- nas percepções e propostas desenvolvidas na análise estratégica dos fatores ambientais;
- na consideração dos demais elementos da identidade institucional, como suas finalidades e objetivos legais, missão e valores;

- na avaliação dos **Objetivos Estratégicos do período 2015-2019;**
- nas **três perspectivas estratégicas;**
- na análise da **Cadeia de Valor do IFSC;**

O primeiro passo da formulação dos novos objetivos foi usar o resultado da análise estratégica dos fatores ambientais como parâmetro para determinar o quanto ainda estariam válidos e atualizados os objetivos estratégicos da perspectiva Alunos e Sociedade para o período 2015-2019. Uma vez definidos, para cada um deles procurou-se identificar, na Cadeia de Valor do IFSC, os processos críticos para suas respectivas consecussões. Novamente, se recorreu à análise estratégica e à reavaliação dos objetivos então vigentes, para identificação dos novos objetivos estratégicos da perspectiva dos Processos Internos. Seguindo a metodologia, finalizou-se a formulação da estratégia com a revisão dos objetivos que, desde a perspectiva das Pessoas e Conhecimento, são estratégicos enquanto suporte ao alcance dos objetivos definidos para a transformação ou inovação dos processos internos críticos.

As seções a seguir apresentam os 18 Objetivos Estratégicos que representam a formulação estratégica para o período 2020-2024. Os objetivos estão codificados de acordo com a perspectiva a que pertencem, e acompanhados de suas respectivas descrições, necessárias para melhor compreensão do direcionamento estratégico da instituição.

6.3.1 Objetivos estratégicos na perspectiva dos Alunos e da Sociedade

A1 - Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região:

Ampliar a efetividade do IFSC como instituição pública de educação profissional, científica e tecnológica, buscando ativamente o atendimento às demandas latentes e explícitas por formação profissional e proporcionando as melhores condições de permanência e êxito aos alunos.

A2 - Gerar conhecimento e transferir tecnologia de acordo com as necessidades da sociedade:

Produzir conhecimento a partir das necessidades da sociedade, visando à construção de produtos, processos e serviços que contribuam com os arranjos produtivos e manifestações sociais e culturais locais.

A3 - Proporcionar formação profissional voltada à cidadania:

Propiciar aos alunos meios para o exercício de cidadania responsável, capacitação para o trabalho, socialização do conhecimento e da tecnologia, colocando-os a serviço da construção de uma sociedade mais ética, justa e igualitária. Formar os sujeitos da educação profissional e tecnológica para uma intervenção crítica, inventiva e qualificada no mundo, considerando as dimensões identitárias, culturais, sociais, éticas, estéticas e econômicas do trabalho.

A4 - Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso:

Atuar junto à sociedade para contribuir no desenvolvimento de condições favoráveis ao êxito da inserção socioprofissional dos egressos e na articulação do processo formativo com setores da sociedade, criando oportunidades de inserção socioprofissional ao aluno, ainda em seu percurso formativo.

A5 - Consolidar imagem e identidade de instituição de educação profissional pública, gratuita e de qualidade:

Consolidar a imagem do IFSC como uma instituição multicâmpus com identidade única, comprometida com a educação profissional e tecnológica de jovens e adultos, em diferentes níveis, etapas e modalidades, numa perspectiva emancipadora e cidadã, sendo democrática quanto à gestão, pública quanto à destinação de recursos e funcionamento, e inclusiva quanto a sua ação educativa.

6.3.2 Objetivos estratégicos na perspectiva dos Processos Internos:

P1 - Estruturar a oferta educativa a partir dos perfis do egresso e do potencial aluno:

Fundamentar a elaboração de currículos no perfil socioeconômico e cultural dos potenciais aluno e em perfis de egressos que enfatizem as competências profissionais decorrentes do desenvolvimento social e tecnológico, para atrair e manter as pessoas que mais precisam da EPT como meio de inserção socioprofissional ou atualização profissional.

P2 - Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão para solução de problemas da sociedade:

Estruturar os processos educativos para que sejam orientados à geração e adaptação de soluções

técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais, articulando atividades de ensino, pesquisa e extensão com o viés da inovação e de forma mais integrada com entes públicos e privados. Manter a oferta educativa atualizada e sintonizada com as necessidades e transformações da sociedade, observando-se as tendências sociais e tecnológicas para o desenho de cenários futuros.

P3 - Orientar a prática educativa na perspectiva da formação integral:

Curricularizar pesquisa e extensão englobando atividades voltadas à cidadania por meio de temas transversais. Desenvolver diretrizes, projetos pedagógicos e práticas educativas fundamentados no trabalho, na ciência, na tecnologia e na cultura como elementos centrais do processo formativo e de promoção da cidadania. Formar alunos protagonistas do desenvolvimento do contexto em que vivem mediante o estímulo à criticidade e da abordagem dos conhecimentos da vida prática.

P4 - Consolidar a internacionalização da instituição:

Incorporar a internacionalização aos processos da instituição de forma abrangente, transversal e articulada, concretizando-a nas políticas e práticas do corpo docente, na mobilidade discente, nas parcerias e colaborações, de modo a contribuir para a formação integral dos estudantes e promover a imagem de instituição comprometida com a aproximação de culturas e cooperação em prol do progresso científico, cultural, econômico e tecnológico igualitário entre os povos.

P5 - Relacionar-se com os egressos:

Estabelecer canais de relacionamento com egressos, oferecendo oportunidades de comunicação que permitam ao IFSC melhorar seus currículos, atualizar suas práticas de ensino, pesquisa e extensão e aproximar os aprendizes das oportunidades de empregabilidade, empreendedorismo e outras estratégias de desenvolvimento nas carreiras profissionais.

P6 - Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos à EPT:

Fomentar a experimentação de novas narrativas para o relacionamento com a sociedade dando capacidade aos canais do IFSC de acompanhamento das tendências na área de comunicação, tanto social quanto técnico-científica.

P7 - Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada:

Participar ativamente das esferas pública e privada e do terceiro setor, atuando como agente de

divulgação e de reconhecimento da EPCT junto à sociedade, de modo a ampliar as oportunidades de inserção socioprofissional aos alunos e egressos e valorizar a importância da educação pública e gratuita como meio de inclusão social e desenvolvimento socioeconômico e cultural.

P8 - Consolidar a governança institucional:

Desenvolver os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, com responsabilidade pelos resultados, transparência e prestação de contas. Estabelecer os processos de participação, autonomia e delegação de poder, gerando o senso de corresponsabilidade quanto à entrega de valor público para alunos e sociedade. Implementar a gestão estratégica e alinhar os processos de avaliação e planejamento, otimizando a utilização dos recursos da instituição, consolidando seu modelo de gestão em rede e promovendo o valor da sustentabilidade.

P9 - Aprimorar os serviços de suporte ao aluno:

Proporcionar o suporte e o atendimento necessários para que o aluno realize seus objetivos educacionais e profissionais. A qualificação dos serviços de suporte deve considerar a diversidade dos sujeitos e das condições de aprendizagem, inclusive em termos de trajetória e experiência e/ou deficiência, como fator indispensável à permanência e êxito, à inclusão e ao respeito à pluralidade da sociedade humana.

6.3.3 Objetivos estratégicos na perspectiva das Pessoas e do Conhecimento

C1 - Fortalecer a gestão do conhecimento:

Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico aos processos de tomada de decisão.

C2 - Desenvolver uma organização saudável para o trabalho:

Desenvolver um ambiente de trabalho saudável em que todos colaboram para o processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho.

C3 - Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia:

Identificar as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, avaliar o desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação e promover eventos de capacitação que diminuam ou eliminem as lacunas de competências essenciais à execução da estratégia.

C4 - Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências:

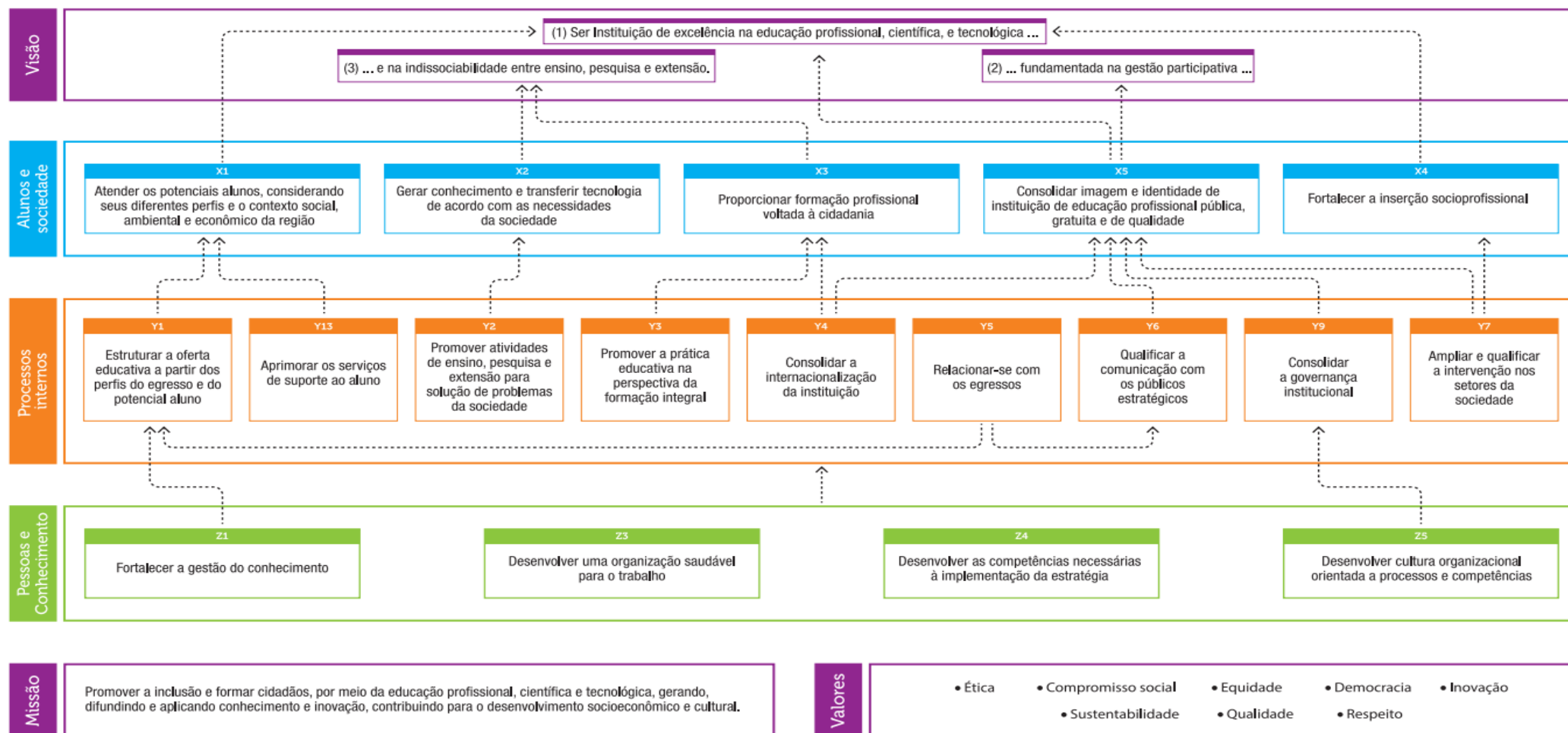
Desenvolver relações, decisões e normativos orientados pela gestão por processos e pela gestão de competências, pautados na colaboração, integração entre áreas, visão sistêmica, gestão em rede e com foco na permanência e êxito dos alunos e nas necessidades da sociedade.

6.4 MAPA ESTRATÉGICO

O resultado do desenvolvimento da estratégia da instituição para o período 2020-2024 é sintetizado no Mapa Estratégico do IFSC, apresentado na 6.4.

O mapa estratégico é a representação visual da estratégia do IFSC. Ele organiza os 18 objetivos estratégicos institucionais horizontalmente em cada perspectiva e ilustra as relações de causa e efeito entre objetivos verticalmente alinhados nas diferentes perspectivas. Também integram o mapa estratégico, as declarações da missão e visão da instituição, bem como seus valores. Assim, o mapa conecta todos os principais elementos da estratégia da instituição, comunicando claramente a toda a comunidade o que deve ser alcançado para que sua visão de futuro se realize, dentro dos limites dados pelos valores e em conformidade com sua missão.

Figura 6.4 - Mapa Estratégico do IFSC



6.5 INDICADORES E 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 calcadas 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.

Os indicadores estratégicos e metas para 2024 são apresentados nos Quadros de 6.5 a 6.7,

Quadro 6.5 - Indicadores estratégicos dos objetivos da perspectiva Alunos e Sociedade.

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Meta em 2024
A1	Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região	A1.1	Índice de eficiência acadêmica	70%
A2	Gerar conhecimento e transferir tecnologia de acordo com as necessidades da sociedade	A2.1	Índice de engajamento para a geração de conhecimento	0,6
			Índice de transferência de tecnologia formal interinstitucional	180
A3	Proporcionar formação profissional voltada à cidadania	A3.1	Relação entre vagas para atividades EPE e matrículas	n.d. ²
A4	Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso	A4.1	Percentual de inserção socioprofissional do estudante	10%
			Índice de inserção socioprofissional dos egressos	n.d.
A5	Consolidar imagem e identidade de instituição de educação profissional pública, gratuita e de qualidade	A5.1	Índice de conhecimento da instituição pelos públicos estratégicos do IFSC	15 p.percentuais além da 1ª medição

Quadro 6.6 - Indicadores estratégicos dos objetivos da perspectiva Processos Internos.

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Meta em 2024
P1	Estruturar a oferta educativa a partir dos perfis do egresso e do potencial aluno	P1.1	Percentual de preenchimento das vagas de ingresso	100%
		P1.2	Percentual de carga horária de EaD na oferta total de cursos de fomento próprio	20%
P2	Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão para solução de problemas da sociedade	P2.1	Percentual de atividades EPE desenvolvidas a partir do banco de problemas da sociedade	50%
P3	Orientar a prática educativa na perspectiva da formação integral	P3.1	Percentual de PPC com curricularização da extensão e atividades complementares	Técnico: 33% Graduação: 100%
		P3.2	Percentual de carga horária de atividades extraclasse e extracurriculares	n.d.
P4	Consolidar a internacionalização da instituição	P4.1	Índice de internacionalização	1
P5	Relacionar-se com os egressos	P5.1	Percentual de egressos de cursos técnicos e superiores engajados na plataforma	30%
P6	Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos à EPT	P6.1	Percentual de inserções positivas na mídia	10 p. percentuais além da 1ª medição
		P6.2	Índice de satisfação dos alunos com os canais de comunicação do IFSC	
P7	Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada	P7.1	Número de instituições ativas nos Fóruns de Extensão e Relações Externas dos Câmpus	400
		P7.2	Número de cadeiras ocupadas pelo IFSC em fóruns externos	n.d.
P8	Consolidar a governança institucional	P8.1	Índice integrado de gestão e governança	70
P9	Aprimorar os serviços de suporte ao aluno	P9.1	Índice de satisfação dos alunos com os serviços de suporte	n.d.

2 n.d.: metas que estão em elaboração pois dependem de análise da primeira medição.

Quadro 6.7 - Indicadores estratégicos dos objetivos da perspectiva Pessoas e Conhecimento.

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Meta em 2024
C1	Fortalecer a gestão do conhecimento	C1.1	Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento	20%
C2	Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	C2.1	Índice de percepção de qualidade de vida do servidor no trabalho	>7,36
C3	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia	C3.1	Lacuna média geral das competências estratégicas	20%
C4	Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências	C4.1	Percentual de processos de negócio com os processos de trabalho implantados	100%
			Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelo de Gestão por Competências	100%
			Percentual de processos de negócio com as competências vinculadas	100%

Sendo quantificáveis por característica, os indicadores devem poder ser descritos por uma fórmula matemática e, portanto, estarem associados a unidades de medida. Também devem possuir uma série de atributos claramente descritos, como: polaridade, fontes dos dados, responsáveis pela medição e periodicidade de medição. Esse detalhamento dos indicadores estratégicos, por meio de fichas técnicas, consta em documento complementar, aqui apresentado no Anexo 7.1.

6.6 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

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. Se os objetivos declaram “o que” a instituição pretende alcançar, as iniciativas a eles associadas indicam “o como” as suas metas podem ser perseguidas.

No IFSC, as Iniciativas são o elo entre o Planejamento Estratégico e os Planos Anuais de Trabalho (PAT), propondo 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 Responsáveis³.

Conforme detalhado no Capítulo 10, todo projeto estratégico cadastrado no PAT de uma unidade deve atender a uma das Iniciativas apresentadas nos Quadros 6.8 e 6.9 apresentam as

³ Câmpus, Cerfead, Pró-Reitorias, Gabinete da Reitoria, DGP e as especiais PNAE e IFSC-REDE, conforme já apresentado no capítulo 4.

Iniciativas Estratégicas associadas aos objetivos das perspectivas dos Processos Internos e das Pessoas e Conhecimento. À perspectiva Alunos e Sociedade, não correspondem iniciativas estratégicas, uma vez que seus objetivos representam os principais resultados estratégicos a serem entregues pela atuação sinérgica na melhoria e inovação nos processos internos da instituição.

Quadro 6.8 - Iniciativas estratégicas dos objetivos da perspectiva Processos Internos.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica
P1 Estruturar a oferta educativa a partir dos perfis do egresso e do potencial aluno	P101 Redesenhar o processo Desenvolver Projetos de Curso
	P102 Reestruturar as diretrizes curriculares das ofertas educativas
	P103 Promover a educação a distância
P2 Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão para solução de problemas da sociedade	P201 Institucionalizar um banco de problemas da sociedade do entorno dos câmpus
	P202 Fomentar atividades EPE aplicadas às necessidades da sociedade
P3 Orientar a prática educativa na perspectiva da formação integral	P301 Estabelecer diretrizes voltadas à formação integral nas resoluções dos diferentes tipos de cursos
	P302 Incentivar a curricularização da pesquisa e extensão nos cursos técnicos e de graduação
	P303 Promover atividades que integrem trabalho, ciência, tecnologia e cultura.
P4 Consolidar a internacionalização da instituição	P401 Elaborar e/ou implementar Política de internacionalização
	P402 Desenhar os processos que envolvam as atividades de internacionalização
	P403 Aumentar a visibilidade internacional do IFSC
P5 Relacionar-se com os egressos	P501 Consolidar a plataforma de relacionamento com egressos
P6 Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos à EPT	P601 Realinhar as estratégias de comunicação do IFSC considerando a análise da percepção dos públicos
P7 Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada	P701 Implementar e fortalecer os Fóruns de extensão e relações externas nos câmpus.
	P702 Ampliar a representação do IFSC em fóruns externos
P8 Consolidar a governança institucional	P801 Estabelecer o modelo de governança da instituição
	P802 Estruturar o processo de gestão estratégica baseada em indicadores e riscos
	P803 Aprimorar estratégias de transparência ativa
	P804 Aprimorar a governança de TI
	P805 Promover a Transformação Digital dos serviços oferecidos aos alunos e sociedade
P9 Aprimorar os serviços de suporte ao aluno	P901 Institucionalizar o processo de acolhimento dos alunos matriculados
	P902 Institucionalizar o processo de acompanhamento dos alunos matriculados
	P903 Institucionalizar o serviço de orientação profissional ao alunos

Quadro 6.9 - Iniciativas estratégicas dos objetivos da perspectiva Pessoas e Conhecimento.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica
C1 Fortalecer a gestão do conhecimento	C101 Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento
C2 Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	C201 Implementação do programa Institucional de Qualidade de Vida no Trabalho
C3 Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia	C301 Identificar as competências estratégicas
	C302 Ofertar ações de capacitação orientadas às competências estratégicas
C4 Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências	C401 Consolidar a Gestão por Processos
	C402 Consolidar a Gestão por Competências
	C403 Articular gestão por processos e a gestão de competências

Complementarmente, o Anexo 7.2 resume conecta todos os elementos da estratégia num único quadro com Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas apresentadas nas últimas seções.

6.7 PLANOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS

6.7.1 Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação – PETIC

O PETIC é elaborado de acordo com a recomendação apresentada no Relatório de Auditoria Anual de Contas da Controladoria Regional da União do Estado de Santa Catarina – Relatório nº 201203364, em alinhamento com a Estratégia de Governança Digital (EGD), desenvolvida pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério da Economia.

O PETIC define estratégias para a melhoria contínua dos sistemas de governança e gestão de TIC da instituição, bem como para garantir a sustentação da infraestrutura tecnológica necessária à consecução dos objetivos previstos no Planejamento Estratégico Institucional.

O PETIC do IFSC para o quinquênio 2020-2024 foi aprovado pelo Conselho Superior, por meio da resolução CONSUP xxx/2019, após apreciação e encaminhamento do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (CGTIC). Sob orientação do CGTIC, as estratégias definidas neste plano abrangem toda a instituição, devendo ser implantadas pela Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC/Prodin) e pelas Coordenadorias de Tecnologia da Informação e Comunicação dos câmpus (CTIC), por meio dos Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), anualmente elaborados em articulação com o Plano Anual de Trabalho da instituição.

A seguir, são apresentados os objetivos estratégicos de TIC, bem como seu desdobramento em indicadores, metas e iniciativas.

O quadro com os elementos da estratégia de TIC será incorporado ao documento após apreciação do PETIC pelo Consup, prevista para dezembro de 2019. O documento está na pauta do CGTIC deste mês de novembro.

O Plano Quinquenal de Infraestrutura, seção 9.3 deste PDI, apresenta o primeiro desdobramento do PETIC, no que diz respeito às Iniciativas IR. 14, IR. 15 e IR. 16, que versam sobre infraestrutura de TIC.

6.7.2 Plano Estratégico de Permanência e Êxito – PPE

O Plano Estratégico de Permanência e Êxito dos Estudantes (PPE) do IFSC, já definido no PPI como um instrumento de gestão que reúne medidas de enfrentamento da evasão e retenção enquanto fatores que comprometem o atendimento da missão institucional, resultou de uma demanda da Setec/MEC às instituições da Rede Federal, pelo encaminhamento da Nota Informativa nº 138/2015/DPE/DDR/SETEC/MEC de 15/07/2015, por meio do Ofício Circular nº 60 DDR/SETEC/MEC de 17/07/2015.

O PPE foi elaborado em direta relação com objetivos estratégicos da perspectiva “Processos Internos” e indireta com a perspectiva “Pessoas e Conhecimento” do Planejamento Estratégico 2015-2019 do IFSC. Isso se evidencia na seção do PPE que sistematiza as medidas para permanência e êxito dos estudantes, especialmente no vínculo estabelecido entre as suas ações e as iniciativas estratégicas. Sendo assim, com a atualização destes elementos centrais do Planejamento Estratégico Institucional, neste PDI, o PPE também deverá ser revisado a partir de 2020.

ANEXO 7.1

Este documento está em fase final de elaboração, sendo apresentado aqui em caráter ilustrativo.

Objetivo A1: Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região				
Descrição: Ampliar a efetividade do IFSC como instituição pública de educação profissional, científica e tecnológica, buscando ativamente o atendimento às demandas latentes e explícitas por formação profissional e proporcionando as melhores condições de permanência e êxito aos alunos.				
Indicador A1.1: Índice de eficiência acadêmica				
Fórmula: Índice de eficiência acadêmica $IEA[\%] = CCiclo + [(CCiclo / (CCiclo + ECiclo)) \times RCiclo] \times 100$				
Descrição da fórmula: 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 anterior ao Ano de referência.				
Fonte do dado: PNP aba 5.4				
Medição atual (2018): 46,7%				
2020	2021	2022	2023	2024
48%	52%	57%	63%	70%
Objetivo A2: Gerar conhecimento e transferir tecnologia de acordo com as necessidades da sociedade.				
Descrição: Produzir conhecimento a partir das necessidades da sociedade, visando à construção de produtos, processos e serviços que contribuam com os arranjos produtivos e manifestações sociais e culturais locais.				
Indicador A2.1: Índice de engajamento para a geração de conhecimento				
Fórmula: $((n^\circ \text{ de atividades de EPE cadastradas e concluídas}) / (n^\circ \text{ de servidores do IFSC}))$				
Descrição da fórmula: Atividades de extensão: programas, projetos, cursos, eventos e produtos. Atividades de pesquisa: projetos de pesquisa. *Partindo-se do pressuposto das diretrizes EPE, de que as atividades são aplicadas, em atendimento à Lei de criação dos Institutos Federais.				
Fonte do dado: SIGAA EPE				
Medição atual (2018): -				

2020	2021	2022	2023	2024
0,46	0,48	0,51	0,55	0,60
Indicador A2.2: Índice de transferência de tecnologia formal interinstitucional				
Fórmula: $IOTTF = PD\&I + TTec + PSTE$				
Descrição da fórmula: nº de Parcerias de PD&I + nº de contratos de Transferência de Tecnologia + nº de contratos de Prestação de Serviços Técnicos Especializados				
Fonte do dado: PD&I e TTec: relatório de indicadores do NIT PSTE: relatório anual dos programas de prestação de serviço dos laboratórios credenciados				
Medição atual (2018): 36 PD&I: 11+20 TTec: 2 PSTE: 3				
2020	2021	2022	2023	2024
50	a definir na capacitação em transição de gestão	a definir na capacitação em transição de gestão	a definir na capacitação em transição de gestão	a definir na capacitação em transição de gestão
Objetivo A3: Proporcionar formação profissional voltada à cidadania				
Descrição: Propiciar aos alunos meios para o exercício de cidadania responsável, capacitação para o trabalho, socialização do conhecimento e da tecnologia, colocando-os a serviço da construção de uma sociedade mais ética, justa e igualitária. Formar os sujeitos da educação profissional e tecnológica para uma intervenção crítica, inventiva e qualificada no mundo, considerando as dimensões identitárias, culturais, sociais, éticas, estéticas e econômicas do trabalho.				
Indicador A3.1: Relação entre vagas para alunos em atividades EPE e matrículas.				
Fórmula: $PEPE = TEPE / TM$				
Descrição da fórmula: PEPE = Percentual de vagas para alunos em projetos de ensino, eventos culturais, desportivos, projetos e eventos científicos, e em atividades de extensão no ano de referência. TEPE = Total de vagas oferecidas em atividades EPE TM = Total de matrículas no ano de referência				
Fonte do dado: SIGAA				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	Em construção pela área

Objetivo A4: Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso				
Descrição: Atuar junto à sociedade para contribuir no desenvolvimento de condições favoráveis ao êxito da inserção socioprofissional dos egressos e na articulação do processo formativo com setores da sociedade, criando oportunidades de inserção socioprofissional ao aluno, ainda em seu percurso formativo.				
Indicador A4.1: Percentual de inserção socioprofissional do estudante				
Fórmula: $PSE = ((NME + NTC) / TMtg) * 100$				
Descrição da fórmula: PSE = Percentual de inserção socioprofissional do estudante NME = Número de matrículas em estágio NTC = Número termos de compromisso em Aprendizagem Profissional no ano TMtg = total de matrículas nos cursos técnicos e de graduação no ano de referência				
Fonte do dado: PROEN/DAE				
Medição atual (2018):				
2020	2021	2022	2023	2024
6%	7%	8%	9%	10%
Indicador A4.2: Índice de inserção socioprofissional dos egressos.				
Fórmula: Aguardando desenvolvimento da plataforma de egressos - equipe vencedora do Hackathon do Sepei				
Descrição da fórmula: Aguardando desenvolvimento da plataforma de egressos - equipe vencedora do Hackathon do Sepei				
Fonte do dado: Pesquisa de comunicação com os alunos				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	Em construção pela área
Objetivo A5: Consolidar imagem e identidade de instituição de educação profissional pública, gratuita e de qualidade				
Descrição: Consolidar a imagem do IFSC como uma instituição multicâmpus com identidade única, comprometida com a educação profissional e tecnológica de jovens e adultos, em diferentes níveis, etapas e modalidades, numa perspectiva emancipadora e cidadã, sendo democrática quanto à gestão, pública quanto à destinação de recursos e funcionamento, e inclusiva quanto a sua ação educativa.				
Indicador A5.1: Índice de conhecimento da instituição pelos públicos estratégicos do IFSC				
Fórmula: A ser definida junto à empresa que será contratada para pesquisa de branding				
Descrição da fórmula: A ser definida junto à empresa que será contratada para pesquisa de branding				

Fonte do dado:				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
a ser medido	n.a.	2020 + 5%	n.a.	2022 + 10%
Objetivo P1: Estruturar a oferta educativa a partir dos perfis do egresso e do potencial aluno				
Descrição: Fundamentar a elaboração de currículos no perfil socioeconômico e cultural dos potenciais aluno e em perfis de egressos que enfatizem as competências profissionais decorrentes do desenvolvimento social e tecnológico, para atrair e manter as pessoas que mais precisam da EPT como meio de inserção socioprofissional ou atualização profissional.				
Indicador P1.1: Percentual de preenchimento das vagas de ingresso				
Fórmula: $PPVI = (NI/NV) * 100$				
Descrição da fórmula: PPVI=Percentual de preenchimento das vagas de ingresso NI=Número de ingressantes no ano de referência NV=Número de vagas oferecidas no ano de referência				
Fonte do dado: PNP, aba 1.1				
Medição atual (2018): 84,44%				
2020	2021	2022	2023	2024
85%	87%	90%	95%	100%
Indicador P1.2: Percentual de carga horária de EaD na oferta total de cursos de fomento próprio				
Fórmula: $PCHD = (TD * Ch / T * Ch) * 100$				
Descrição da fórmula: PCHD=Percentual de carga horária de EaD na oferta total de cursos de fomento próprio TD*Ch=total de carga horária de unidades curriculares a distância no ano de referência T*Ch= total de carga horária dos cursos oferecidos no ano de referência				
Fonte do dado: SIGAA				
Medição atual (2018): Será confirmada e dividida a meta a partir da medição atual (outubro)				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	20%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P1			

P0101	Redesenhar o processo Desenvolver Projetos de Curso			
P0102	Reestruturar as diretrizes curriculares das ofertas educativas			
P0103	Promover a educação a distância			
Objetivo P2: Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão para solução de problemas da sociedade				
Descrição: Estruturar os processos educativos para que sejam orientados à geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais, articulando atividades de ensino, pesquisa e extensão com o viés da inovação e de forma mais integrada com entes públicos e privados. Manter a oferta educativa atualizada e sintonizada com as necessidades e transformações da sociedade, observando-se as tendências sociais e tecnológicas para o desenho de cenários futuros.				
Indicador P2.1: Percentual de atividades EPE desenvolvidas a partir do banco de problemas da sociedade				
Fórmula: $PEPED=(EPED/TEPE)*100$				
Descrição da fórmula: PEPED= Percentual de atividades EPE desenvolvidas EPED = nº de atividades EPE cadastradas com temas originadas do banco (Desenvolvidas) TEPE = nº total atividades EPE cadastradas				
Fonte do dado: SIGAA				
Medição atual (2018): 0				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	50%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P2			
P0201	Institucionalizar um banco de problemas da sociedade do entorno dos câmpus			
P0202	Fomentar atividades EPE aplicadas às necessidades da sociedade			
Objetivo P3: Orientar a prática educativa na perspectiva da formação integral				
Descrição: Curricularizar pesquisa e extensão englobando atividades voltadas à cidadania por meio de temas transversais. Desenvolver diretrizes, projetos pedagógicos e práticas educativas fundamentados no trabalho, na ciência, na tecnologia e na cultura como elementos centrais do processo formativo e de promoção da cidadania. Formar alunos protagonistas do desenvolvimento do contexto em que vivem mediante o estímulo à criticidade e da abordagem dos conhecimentos da vida prática.				
Indicador P3.1: Percentual de PPC com curricularização extensão e atividades complementares				
Fórmula: $PPPCc = (TPPCc/TPPC)*100$				
Descrição da fórmula: PPPCc=Percentual de PPC com curricularização extensão e atividades complementares TPPCc=nº de PPC de técnicos e superiores em oferta com curricularização de pesquisa e extensão conforme regulamentação interna TPPC= nº total de PPC de técnicos e superiores em oferta				

Fonte do dado: SIGAA				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	100% para superiores	33% para técnicos
Indicador P3.2: Percentual de carga horária de atividades extra-classe e extra-curriculares				
Fórmula: $PChEx=(TChEx/TCh)*100$				
Descrição da fórmula: PChEx = Percentual de carga horária de atividades extra-classe e extra-curriculares TChEx =carga horária total atividades extraclasse e extracurriculares registradas no sigaa em cursos técnicos e superiores TCh = carga horária total dos cursos técnicos e superiores ofertados no ano de referência				
Fonte do dado: SIGAA				
Medição atual (2019): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	Em construção pela área
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P3			
P0301	Estabelecer diretrizes voltadas à formação integral nas resoluções dos diferentes tipos de cursos			
P0302	Incentivar a curricularização da pesquisa e extensão nos cursos técnicos e de graduação			
P0303	Promover atividades que integrem trabalho, ciência, tecnologia e cultura.			
Objetivo P4: Consolidar a internacionalização da instituição				
Descrição: Incorporar a internacionalização aos processos da instituição de forma abrangente, transversal e articulada, concretizando-a nas políticas e práticas do corpo docente, na mobilidade discente, nas parcerias e colaborações, de modo a contribuir para a formação integral dos estudantes e promover a imagem de instituição comprometida com a aproximação de culturas e cooperação em prol do progresso científico, cultural, econômico e tecnológico igualitário entre os povos.				
Indicador P4.1: Índice de internacionalização				
Fórmula: $IIn=[0,2*(TPIn/MPIn)+0,5*(TAM/MAM)+0,3*(TSM/MSM)]/3$				
Descrição da fórmula: IIn = Índice de internacionalização TPIn = Número de publicações internacionais MPIn = Meta número de publicações internacionais até 2024				

TAM = Número de alunos em mobilidade no ano de referência MAM=Meta número de alunos em mobilidade até 2024 TSM = Número de servidores em mobilidade no ano de referência MSM = Meta número de servidores em mobilidade até o ano de 2024				
Fonte do dado: SIGAA				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	1
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P4			
P0401	Elaborar e/ou implementar Política de internacionalização			
P0402	Desenhar os processos que envolvam as atividades de internacionalização			
P0403	Aumentar a visibilidade internacional do IFSC			
Objetivo P5: Relacionar-se com os egressos				
Descrição: Estabelecer canais de relacionamento com egressos, oferecendo oportunidades de comunicação que permitam ao IFSC melhorar seus currículos, atualizar suas práticas de ensino, pesquisa e extensão e aproximar os aprendizes das oportunidades de empregabilidade, empreendedorismo e outras estratégias de desenvolvimento nas carreiras profissionais.				
Indicador P5.1: Percentual de egressos de cursos técnicos e superiores engajados na plataforma				
Fórmula: $PNETS=(NETS/NETST)*100$				
Descrição da fórmula: PNETS = Percentual de egressos de cursos técnicos e superiores engajados na plataforma NETS = Número de egressos de cursos técnicos e superiores dos 5 exercícios anteriores ao ano de referência engajados na plataforma NETST = número total de egressos de cursos técnicos e superiores dos 5 exercícios anteriores ao ano de referência.				
Fonte do dado: Plataforma de Egressos				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
10%	15%	20%	25%	30%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P5			
P0501	Consolidar a plataforma de relacionamento com egressos			
Objetivo P6: Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos à EPT				
Descrição: Fomentar a experimentação de novas narrativas para o relacionamento com a sociedade dando capacidade				

aos canais do IFSC de acompanhamento das tendências na área de comunicação, tanto social quanto técnico-científica.

Indicador P6.1: Percentual de inserções positivas na mídia

Fórmula: $PIP = (TIP/TI) \times 100$

Descrição da fórmula:

PIP = Percentual de inserções positivas na mídia

TIP = número de inserções positivas na mídia conforme análise de agência externa responsável pela clipagem jornalística da marca IFSC

TI = número total de inserções na mídia

Fonte do dado: Relatório de Clipping

Medição atual (1º sem 2019): 80%

2020	2021	2022	2023	2024
2019 + 2 pontos percentuais	2020 + 2 pontos percentuais	2021 + 2 pontos percentuais	2022 + 2 pontos percentuais	2023 + 2 pontos percentuais

Indicador P6.2: Índice de satisfação dos alunos com os canais de comunicação do IFSC

Fórmula: Pesquisa de branding responderá isso - prevista está ação no PAT 2020

Descrição da fórmula: Pesquisa de branding responderá isso - prevista está ação no PAT 2020

Fonte do dado: SIGAA

Medição atual (2019):

2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	Será definido em 2020

Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P6
P0601	Realinhar as estratégias de comunicação do IFSC considerando a análise da percepção dos públicos

Objetivo P7: Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada

Descrição: Participar ativamente das esferas pública e privada e do terceiro setor, atuando como agente de divulgação e de reconhecimento da EPCT junto à sociedade, de modo a ampliar as oportunidades de inserção socioprofissional aos alunos e egressos e valorizar a importância da educação pública e gratuita como meio de inclusão social e desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Indicador P7.1: Número de instituições ativas nos Fóruns de Extensão e Relações Externas dos Câmpus

Fórmula: TIAF

Descrição da fórmula: TIAF = Total de Instituições ativas nos Fóruns de Extensão e Relações Externas dos Câmpus				
Fonte do dado: Relatório das reuniões anuais presididas pela PROEX em cada Câmpus, validada por certificação específica de reconhecimento institucional				
Medição atual (1º sem 2019): Será confirmada a meta a partir da medição atual (outubro)				
2020	2021	2022	2023	2024
150	200	250	315	400
Indicador P7.2: Número de cadeiras ocupadas pelo IFSC em fóruns externos				
Fórmula: NC				
Descrição da fórmula: NC = Número absoluto de cadeiras ocupadas pelo IFSC em fóruns externos				
Fonte do dado: Em construção pela área				
Medição atual (2019): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	Em construção pela área
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P6			
P0701	Implementar e fortalecer os Fóruns de extensão e relações externas nos câmpus.			
P0702	Ampliar a representação do IFSC em fóruns externos			
Objetivo P8: Consolidar a governança institucional				
Descrição: Desenvolver os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação da gestão, com responsabilidade pelos resultados, transparência e prestação de contas. Estabelecer os processos de participação, autonomia e delegação de poder, gerando o senso de corresponsabilidade quanto à entrega de valor público para alunos e sociedade. Implementar a gestão estratégica e alinhar os processos de avaliação e planejamento, otimizando a utilização dos recursos da instituição, consolidando seu modelo de gestão em rede e promovendo o valor da sustentabilidade.				
Indicador P8.1: Índice integrado de gestão e governança do TCU (IGG)				
Fórmula: IGG				
Descrição da fórmula: Levantamento de Governança e Gestão Públicas - Relatório individual da autoavaliação (TCU)				
Fonte do dado: Levantamento de Governança e Gestão Públicas - Relatório individual da autoavaliação (TCU)				
Medição atual (2018): 40				

2020	2021	2022	2023	2024
50	sem medição	60%	sem medição	70%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P8			
P0801	Estabelecer o modelo de governança da instituição			
P0802	Estruturar o processo de gestão estratégica baseada em indicadores e riscos			
P0803	Aprimorar estratégias de transparência ativa			
P0804	Aprimorar a governança de TI			
P0805	Promover a Transformação Digital dos serviços oferecidos aos alunos e sociedade			
Objetivo P9: Aprimorar os serviços de suporte ao aluno				
Descrição: Proporcionar o suporte e o atendimento necessários para que o aluno realize seus objetivos educacionais e profissionais. A qualificação dos serviços de suporte deve considerar a diversidade dos sujeitos e das condições de aprendizagem, inclusive em termos de trajetória e experiência e/ou deficiência, como fator indispensável à permanência e êxito, à inclusão e ao respeito à pluralidade da sociedade humana.				
Indicador P9.1: Índice de satisfação dos alunos com os serviços de suporte				
Fórmula: PSASS				
Descrição da fórmula: Pesquisa de Satisfação com os serviços de suporte aos alunos				
Fonte do dado: Pesquisa de Satisfação com os serviços de suporte aos alunos				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	Em construção pela área
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo P9			
P0901	Institucionalizar o processo de acolhimento dos alunos matriculados			
P0902	Institucionalizar o processo de acompanhamento dos alunos matriculados			
P0903	Institucionalizar o serviço de orientação profissional aos alunos			
Objetivo C1: Fortalecer a gestão do conhecimento				
Descrição: Identificar, sistematizar, disponibilizar e compartilhar dados e informações necessários à gestão dos processos e ao alcance dos objetivos estratégicos, promovendo a gestão participativa e incentivando a cooperação na geração do conhecimento estratégico aos processos de tomada de decisão.				
Indicador C1.1: Percentual de execução do plano de gestão do conhecimento				

Fórmula: $PEGC = TEe/TP*100$				
Descrição da fórmula: PEGC=Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento TP=Total de etapas planejadas TEe=total de etapas executadas				
Fonte do dado: DGC				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
20%	20%	20%	20%	20%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo C1			
C0101	Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento			
Objetivo C2: Desenvolver uma organização saudável para o trabalho				
Desenvolver um ambiente de trabalho saudável em que todos colaboram para o processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho.				
Indicador C2.1: Índice de percepção de qualidade de vida do servidor no trabalho				
Fórmula: IQVT				
Descrição da fórmula: $IQVT = \text{Índice da pesquisa de Qualidade de Vida}$				
Fonte do dado: Pesquisa de Qualidade de Vida				
Medição atual (2017): 6,36				
2020	2021	2022	2023	2024
sem medição	sem medição	sem medição	>7,36	sem medição
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo C2			
C0201	Implementação do programa Institucional de Qualidade de Vida no Trabalho			
Objetivo C3: Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia				
Identificar as competências individuais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da instituição, avaliar o desempenho dos servidores de acordo com as competências específicas da sua área de atuação e promover eventos de capacitação que diminuam ou eliminem as lacunas de competências essenciais à execução da estratégia.				
Indicador C3.1: Lacuna média geral das competências estratégicas				
Fórmula: $LMCe=SLM/SCE$				

Descrição da fórmula: LMCe = Lacuna média geral das competências estratégicas SLM = somatório das Lacunas Médias das Competências Estratégicas SCE = número de competências estratégicas				
Fonte do dado: Sistema de Gestão de Competência Gestcom				
Medição atual (2018): -				
2020	2021	2022	2023	2024
-	-	-	-	20%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo C3			
C0301	Identificar as competências estratégicas			
C0302	Ofertar ações de capacitação orientadas às competências estratégicas			
Objetivo C4: Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências				
Descrição: Desenvolver relações, decisões e normativos orientados pela gestão por processos e pela gestão de competências, pautados na colaboração, integração entre áreas, visão sistêmica, gestão em rede e com foco na permanência e êxito dos alunos e nas necessidades da sociedade.				
Indicador C4.1: Percentual de processos de negócio com os processos de trabalho implantados				
Fórmula: $PPTI=(PTI/PN)*100$				
Descrição da fórmula: PPTI: Percentual de processos de trabalho implantados; PTI: Processos de trabalho implantados; PN: Processos de negócios;				
Fonte do dado: Coordenadoria de Processos e Documentos				
Medição atual (1º sem 2019): Será confirmada a meta a partir da medição atual (outubro)				
2020	2021	2022	2023	2024
15%	37%	60%	82%	100%
Indicador C4.2: Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelos de Gestão por Competências				
Fórmula: $PSGPPC= (SGPPC/SGP)*100$				
Descrição da fórmula: PSGPPC: Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelos de Gestão por Competências; SGPPC: Número de subprocessos de gestão de pessoas de estruturados e acordo com o Modelo de Gestão por Competências; SGP: Número de subprocessos de gestão de pessoas;				

Fonte do dado: Diretoria de Gestão de Pessoas				
Medição atual (2019): Será confirmada a meta a partir da medição atual (outubro)				
2020	2021	2022	2023	2024
20%	40%	60%	80%	100%
Indicador C4.3: Percentual de processos de negócio com as competências vinculadas				
Fórmula: $PPCV = (PCV/PN) * 100$				
Descrição da fórmula: PPCV: Percentual de processos com competências vinculadas; PCV: Processos com competências vinculadas; PN: Processos de negócio;				
Fonte do dado: Coordenadoria de Processos e Documentos e Diretoria de Gestão de Pessoas				
Medição atual (2019): Será confirmada a meta a partir da medição atual (outubro)				
2020	2021	2022	2023	2024
15%	37%	60%	82%	100%
Código	Iniciativas Estratégicas do Objetivo C4			
C0401	Consolidar a Gestão por Processos			
C0402	Consolidar a Gestão por Competências			
C0403	Articular gestão por processos e a gestão de competências			

ANEXO 7.2

Quadro 6.10 - Desdobramento dos objetivos estratégicos em indicadores, metas e iniciativas.

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Meta em 2024	Iniciativa Estratégica	
A1	Atender os potenciais alunos, considerando seus diferentes perfis e o contexto social, ambiental e econômico da sua região	A1.1	Índice de eficiência acadêmica	70%	n.a. ⁴	
A2	Gerar conhecimento e transferir tecnologia de acordo com as necessidades da sociedade	A2.1	Índice de engajamento para a geração de conhecimento	0,6		
			Índice de transferência de tecnologia formal interinstitucional	180		
A3	Proporcionar formação profissional voltada à cidadania	A3.1	Relação entre vagas para atividades EPE e matrículas	n.d. ⁵		
A4	Fortalecer a inserção socioprofissional do aluno e do egresso	A4.1	Percentual de inserção socioprofissional do estudante	10%		
			Índice de inserção socioprofissional dos egressos	n.d.		
A5	Consolidar imagem e identidade de instituição de educação profissional pública, gratuita e de qualidade	A5.1	Índice de conhecimento da instituição pelos públicos estratégicos do IFSC	15p.percentuais além da 1ª medição		
P1	Estruturar a oferta educativa a partir dos perfis do egresso e do potencial aluno	P1.1	Percentual de preenchimento das vagas de ingresso	100%	P101	Redesenhar o processo Desenvolver Projetos de Curso
					P102	Reestruturar as diretrizes curriculares das ofertas educativas
		P1.2	Percentual de carga horária de EaD na oferta total de cursos de fomento próprio	20%	P103	Promover a educação a distância
P2	Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão para solução de problemas da sociedade	P2.1	Percentual de atividades EPE desenvolvidas a partir do banco de problemas da sociedade	50%	P201	Institucionalizar um banco de problemas da sociedade do entorno dos câmpus
					P202	Fomentar atividades EPE aplicadas às necessidades da sociedade
P3	Orientar a prática educativa na perspectiva da formação integral	P3.1	Percentual de PPC com curricularização da extensão e atividades complementares	Técnico: 33%	P301	Estabelecer diretrizes voltadas à formação integral nas resoluções dos diferentes tipos de cursos

4 n.a.: os objetivos estratégicos da perspectiva alunos e sociedade não possuem iniciativas estratégicas.

5 n.d.: metas que estão em elaboração pois dependem de análise da primeira medição.

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Meta em 2024	Iniciativa Estratégica	
				Graduação: 100%	P320	Incentivar a curricularização da pesquisa e extensão nos cursos técnicos e de graduação
		P3.2	Percentual de carga horária de atividades extraclasse e extracurriculares	n.d.	P303	Promover atividades que integrem trabalho, ciência, tecnologia e cultura
P4	Consolidar a internacionalização da instituição	P4.1	Índice de internacionalização	1	P401	Elaborar e/ou implementar Política de internacionalização
					P402	Desenhar os processos que envolvam as atividades de internacionalização
					P403	Aumentar a visibilidade internacional do IFSC
P5	Relacionar-se com os egressos	P5.1	Percentual de egressos de cursos técnicos e superiores engajados na plataforma	30%	P501	Consolidar a plataforma de relacionamento com egressos
P6	Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos à EPT	P6.1	Percentual de inserções positivas na mídia	10 p. percentuais além da 1ª medição	P601	Realinhar as estratégias de comunicação do IFSC considerando a análise da percepção dos públicos
		P6.2	Índice de satisfação dos alunos com os canais de comunicação do IFSC			
P7	Ampliar e qualificar a intervenção na sociedade civil organizada	P7.1	Número de instituições ativas nos Fóruns de Extensão e Relações Externas dos Câmpus	400	P701	Implementar e fortalecer os Fóruns de extensão e relações externas nos câmpus
		P7.2	Número de cadeiras ocupadas pelo IFSC em fóruns externos	n.d.	P702	Ampliar a representação do IFSC em fóruns externos
P8	Consolidar a governança institucional	P8.1	Índice integrado de gestão e governança	70	P801	Estabelecer o modelo de governança da instituição
					P802	Estruturar o processo de gestão estratégica baseada em indicadores e riscos
					P803	Aprimorar estratégias de transparência ativa
					P804	Aprimorar a governança de TI
					P805	Promover a Transformação Digital dos serviços oferecidos aos alunos e sociedade
P9	Aprimorar os serviços de suporte ao aluno	P9.1	Índice de satisfação dos alunos com os serviços de suporte	n.d.	P901	Institucionalizar o processo de acolhimento dos alunos matriculados
					P902	Institucionalizar o processo de acompanhamento dos alunos matriculados
					P903	Institucionalizar o serviço de orientação profissional ao alunos

Objetivo Estratégico		Indicador Estratégico		Meta em 2024	Iniciativa Estratégica	
C1	Fortalecer a gestão do conhecimento	C1.1	Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento	20%	C101	Implementar o Plano de Gestão de Conhecimento
C2	Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	C2.1	Índice de percepção de qualidade de vida do servidor no trabalho	>7,36	C201	Implementação do programa Institucional de Qualidade de Vida no Trabalho
C3	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia	C3.1	Lacuna média geral das competências estratégicas	20%	C301	Identificar as competências estratégicas
					C302	Ofertar ações de capacitação orientadas às competências estratégicas
C4	Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências	C4.1	Percentual de processos de negócio com os processos de trabalho implantados	100%	C401	Consolidar a Gestão por Competências
			Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelos de Gestão por Competências	100%	C402	Articular gestão por processos e a gestão de competências
			Percentual de processos de negócio com as competências vinculadas	100%	C403	Articular gestão por processos e a gestão de competências