

---

**Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**  
**PRODI**

**PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**  
**ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS ANUAIS**  
**ESPECÍFICOS - PAE**

**Exercício 2023**

**CAMPO GRANDE**  
**AGOSTO 2023**

---

## **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**

# **PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL**

## **ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS ANUAIS ESPECÍFICOS - PAE**

**Exercício 2023**

### **Equipe responsável**

#### **Pró-Reitor**

Fernando Silveira Alves

#### **Diretoria Executiva**

Silvia Aratani Marinho

Valeria Aparecida de Melo Ferreira Rodrigues

Fabiano da Anunciação Campoçano

#### **Diretoria de Planejamento**

Diego Tadeu da Silva

Lilyan Ágatha Silva Cristaldo

Michell Martins Lopes

George Felipe Rezendes Tada

**CAMPO GRANDE**

**AGOSTO 2023**

---

## **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - IFMS**

### **Missão**

Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional.

### **Visão**

Ser reconhecido como instituição de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no Estado de Mato Grosso do Sul.

### **Valores**

- Inovação
- Ética
- Compromisso com o desenvolvimento local e regional
- Transparência
- Compromisso Social

---

## 1 INTRODUÇÃO

O Plano de Ação Anual (PAA) é o documento obrigatório em que se definem os procedimentos para o alcance dos objetivos e metas previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI-PDC), sendo necessária a integração entre as áreas estratégicas, com seus objetivos, metas e ações, referente ao período de um ano. Tem por base o **PDI-PDC**, o Termo de Acordo de Metas e Compromissos assinado entre Ministério da Educação, por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, e o IFMS, bem como a legislação vigente.

Segundo Drucker (1998, p.136) o planejamento estratégico é um “processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o resultado dessas decisões com as expectativas almejadas”.

O PAA é o plano resultante da compilação dos Planos de Ação Específicos (PAE) dos *Campi* e Reitoria e configura-se como **uma das etapas** do Planejamento Estratégico Organizacional. Sua coordenação está sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodi).

Existem variadas metodologias para a elaboração de planos estratégicos e de ação. Um Plano de Ação configura-se como planejamento de curto prazo e é considerado uma das últimas etapas da elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional. Em geral, o documento apresenta o detalhamento das providências que serão desenvolvidas no prazo de um ano com o estabelecimento das ações, orçamento e cronograma, **alinhados aos objetivos estratégicos e suas metas**.

Para a articulação desse trabalho conjunto a Prodi elaborou o presente documento com algumas orientações, buscando subsidiar os setores da reitoria e os *Campi* na elaboração de seus planos, no entanto tal documento não deverá inibir o

contato pessoal ou por qualquer meio de comunicação com a equipe do Planejamento da Prodi.

A elaboração e divulgação do Plano de Ação Anual (PAA) se apresenta como importante etapa do Planejamento Estratégico Organizacional e possibilita o exercício de gestão baseada em modelo pós-burocrático, alicerçado na gestão democrática e participativa, transparência e efetividade de seus resultados, visando o constante aperfeiçoamento da gestão do IFMS.

O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul tem definida a sua Missão, Visão e Valores que norteiam o alcance dos seus objetivos, sempre voltados para a sociedade. Dessa forma, as atividades desempenhadas integram um conjunto de processos ordenados e inter-relacionados que geram resultados com valor agregado. A cadeia de valor compõe-se dos macroprocessos finalísticos, de governança e de apoio, conforme a Figura 01.



Figura 01 - Cadeia de Valor  
Fonte: Prodi, 2017.

---

Para Mathias-Pereira (2010, p. 113) a governança no setor público pode ser entendida como:

[...] o sistema que determina o equilíbrio de poder entre todos os envolvidos numa organização – governantes, gestores, servidores, cidadãos – com vista a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos. A organização, ao se desenvolver e atingir um melhor desempenho alcança seus objetivos, que resultam em satisfação para todos os atores envolvidos. Esse elenco de requisitos para fomentar a boa governança é que permite que uma organização se torne confiável para os cidadãos, e dessa forma se legitimando junto à sociedade.

Assim, governança pública não se trata de uma mudança institucional ou de forma de gestão, muito menos de simples atendimento a regras, mas de uma mudança de mentalidade e de comportamento de toda uma sociedade na aplicação quotidiana dos princípios por ela pregados.

## 2 OBJETIVOS

### Geral:

Orientar os gestores de cada setor da reitoria e dos *Campi* sobre a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, fornecendo direcionamento único a ser seguido por toda a instituição, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia, de modo focado, visando ao alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados.

### Específicos:

- 1) Promover a cultura do planejamento;
- 2) Dar continuidade ao processo de elaboração do planejamento organizacional, iniciado com a elaboração do PDI- 2019 – 2023;

- 3) Orientar a elaboração dos Planos Anuais Específicos (PAEs), buscando-se eficiência, eficácia, economicidade e transparência do trabalho realizado, bem como sanar dúvidas e superar dificuldades que possam surgir durante o processo;
- 4) Fomentar a articulação entre os setores visando ao constante aperfeiçoamento da gestão do IFMS;

### **3 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO ESPECÍFICO (PAE)**

O Plano Anual Específico 2023 (PAE) é o documento que explicita o (Nível Tático) Planejamento Tático e, em alguns setores, também o (Nível Operacional) Planejamento Operacional, a partir do Plano Estratégico do IFMS (PDI). O PAE deve apontar o que será realizado no ano que se está planejando e o que norteará todas as ações dos servidores colaboradores de determinada unidade organizacional. O processo de elaboração está representado na Figura 02.

O planejamento de cada *Campi* e Setor da Reitoria deverá ser realizado de acordo com as dimensões estratégicas do funcionamento institucional expressas em áreas prioritárias de atuação, que são: Ensino; Assistência ao Estudante; Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação; Extensão; Internacionalização, Gestão de Pessoas; Planejamento e Desenvolvimento Institucional; Administração; Tecnologia da Informação e Comunicação. Para tanto, importante ressaltar a **necessidade do planejamento das metas e ações do PAE 2023 alinhado ao já disposto no Quadro de Detalhamento de Despesas - QDD, documento institucional encaminhado no período de elaboração do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA).**

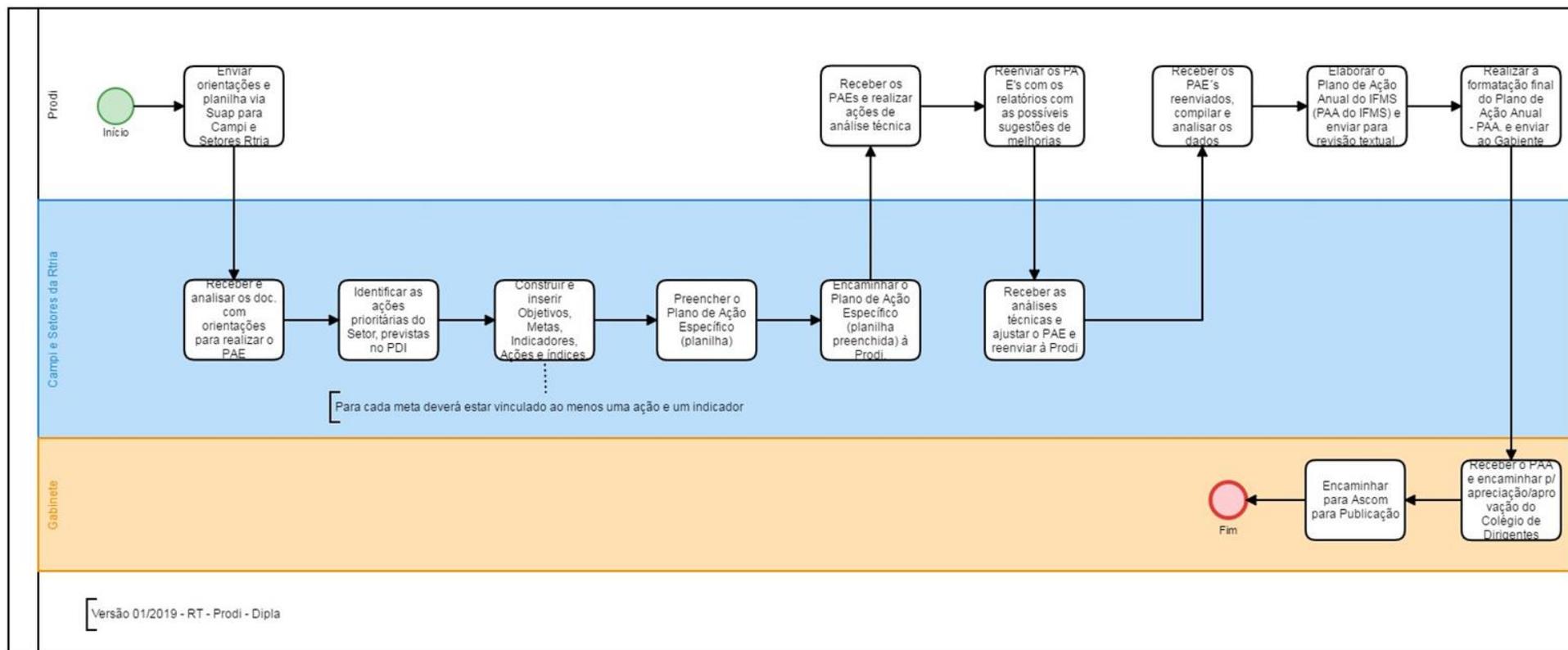


Figura 02 - Mapa do processo de elaboração do Plano Anual Específico (PAE) e do Plano de Ação Anual (PAA)  
Fonte: Adaptado de IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2019

Plano Anual Especifico - 2022														
Unidade:														
Subunidade:														
OBJETIVO Nº 1														
Descrição:														
Início execução:														
Fim execução:														
Macro objetivo							Objetivo estratégico						Meta estratégica	
Programa - Atividade Institucional														
Nº	DETALHAMENTO DAS METAS E RESPECTIVAS AÇÕES	PRODUTO / RESULTADO	QTD.	INVESTIMENTO NECESSÁRIO	SETOR RESPONSÁVEL	SETOR COPARTICIPANTE	MÊS INÍCIO	MÊS FIM	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	ÍNDICES	INDICADOR	CAT 1	CAT 2	CAT 3

Figura 03 - Aparência do PAE 2021 conforme o Sistema PAE 2023.  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021



### 3.1 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

**1ª etapa: Prodi** - envio de orientações, cronograma e memorando via Suap para formalização do Plano de Ação Específico dos *campi* e dos setores da reitoria, com base na previsão estabelecida no PDI, para 2023;

**2ª etapa: Campi e setores da reitoria** – recebem o Guia de Orientações para realização do Plano de Ação Específico, via digital (*Suap*);

**3ª etapa: Campi e setores da reitoria** – identificação das ações prioritárias do setor, previstas no PDI.

**4ª etapa: Campi e setores da reitoria** – definir o objetivo, realizar o alinhamento com a meta estratégica, com os objetivos e macro objetivos estratégicos, construir e inserir Metas, Ações, Identificar os Riscos, Indicadores, Índices, para as metas estabelecidas.

**5ª etapa: Campi e setores da reitoria** – realizar o preenchimento do Sistema Desempenho PAE-2023, para a confecção do Plano de Ação Específico.

**6ª etapa: Campi e setores da reitoria** – encaminhamento do Plano de Ação Específico à Prodi.

**7ª etapa: Prodi** – receber os PAEs e realizar ações de análise técnica referente à consonância do planejado para o ano, previsto e alinhado ao **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI (2019 – 2023)**;

**8ª etapa: Prodi** – após realizar análise, reenviar PAE com relatório contendo as possíveis sugestões de melhorias aos Campi e setores da reitoria;

**9ª etapa: Campi e setores da reitoria** – receber as análises técnicas, ajustar o PAE e reenviar à Prodi.

**10ª etapa: Prodi** – receber os PAE´s reenviados e compilar os PAE´s.

**11ª etapa: Prodi** - elaborar o Plano de Ação Anual do IFMS (PAA do IFMS) e enviar para revisão textual.

**12ª etapa: Prodi** - realizar a formatação final do Plano de Ação Anual - PAA.

**13ª etapa: Prodi** - encaminhar ao gabinete, o Plano de Ação Anual do IFMS para o ano de 2023 (PAA-2023) para apreciação do Colegiados pertinentes e posterior publicação na página institucional do IFMS.

**14ª etapa: Gabin** – receber e encaminhar o Plano de Ação Anual do IFMS para o ano de 2023 (PAA-2023) para apreciação dos Colegiados pertinentes e posterior publicação na página institucional do IFMS.

**15ª etapa: Gabin** – encaminhar à Ascom o Plano de Ação Anual do IFMS para o ano de 2023 (PAA-2023) para publicação.

### 3.2 SISTEMA

A proposta é que os PAEs sejam elaborados em um formato comum e, para tanto, a ferramenta tecnológica utilizada será um **formulário eletrônico**, organizado em um **Sistema de Informação – Sistema de Lançamento e Desempenho** (figura 04). Tal Sistema foi elaborado com o intuito de equalizar dados, informações e indicadores de cada setor ou *Campi*. Além de gerar o PAE, o referido Sistema será utilizado para a elaboração do Relatório Anual Específico (RAE), bem como as suas derivações.

Dessa forma, serão otimizados esforços para a geração das informações necessárias ao planejamento, acompanhamento e aferição dos resultados obtidos em cada unidade do IFMS, subsidiando a divulgação de informações institucionais, bem como a tomada de decisão estratégica com vistas à construção de painéis de gestão.

Portanto, todos os *Campi*, Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas, Assessorias, e demais Setores, devem elaborar seus PAE's utilizando o referido sistema, contemplando as diretorias sob sua responsabilidade, de acordo com sua estrutura organizacional.

Ao finalizar o documento, o mesmo deve ser encaminhado à Prodi, via **Suap**, em formato **PDF**, junto ao seu processo de origem.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - Prodi é responsável pelo acompanhamento das informações preenchidas, bem como pela compilação das informações em um Plano de Ação Anual Institucional - PAA.

A seguir, apresentamos, nas figuras 04 a 09, orientações de como acessar e utilizar o sistema. Importante destacar que apenas os responsáveis pelos setores ou campi e seus redatores terão acesso, conforme disposição no SUAP.

Assim, são propostos os seguintes **passos para a elaboração** dessa ferramenta de gestão:

1º) Acessar o link: [desempenho.ifms.edu.br](https://desempenho.ifms.edu.br); em seguida, clique em “Esqueci minha senha” para obter seu 1º acesso.



Figura 04 - Passo 1 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

2º) Inserir o número do seu Siape no espaço solicitado. Uma senha será enviada para seu e-mail funcional.



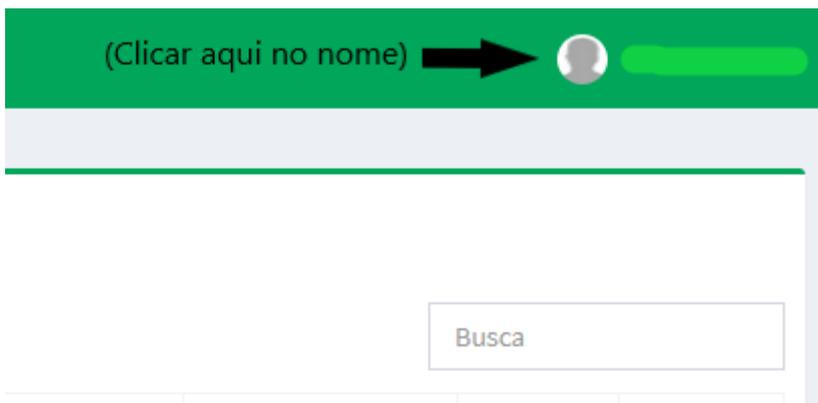
**(Colocar o Siape)** → Siape 

**(Clicar aqui)** **Enviar para email**

**(Depois, verificar se chegou a nova senha no e-mail funcional. Acessar o link novamente e colocar a nova senha)**

Figura 05 - Passo 2 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

3º) Com a senha recebida no e-mail, acessar o sistema, clicar no nome e em seguida alterar senha; Colocar a nova senha e clicar em salvar, após, fazer novamente o login.



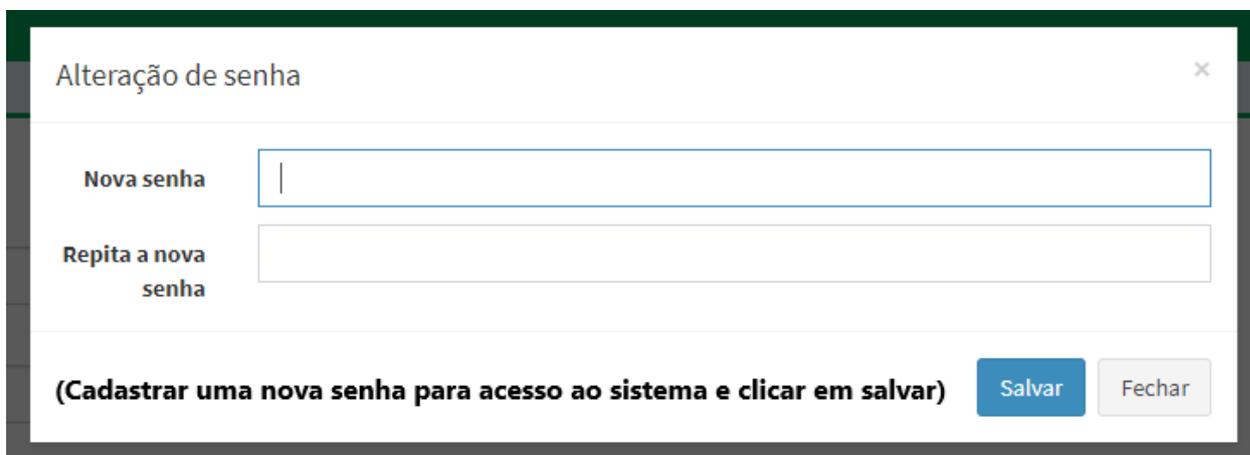
**(Clicar aqui no nome)** → 

Busca

Figura 06 - Passo 3 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021



Figura 07 - Passo 3 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico – 2021  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2023



The image shows a form titled 'Alteração de senha' with a close button (X) in the top right corner. The form has two input fields: 'Nova senha' and 'Repita a nova senha'. Below the input fields, there is a text instruction: '(Cadastrar uma nova senha para acesso ao sistema e clicar em salvar)'. At the bottom right, there are two buttons: 'Salvar' (blue) and 'Fechar' (grey).

Figura 08 - Passo 3 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

4º) Clicar no período 2023, em seguida no Planejamento Institucional Anual - 2023 e posteriormente em Escrever Plano de Ação Anual Específico - PAE.



Figura 09 - Passo 4 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

5º) Após entrar no sistema e fazer as escolhas, o redator deverá começar pela inserção do objetivo. Para inserir um objetivo no sistema clique em “Adicionar objetivo”.

### Sistema de planejamento e desempenho - IFMS

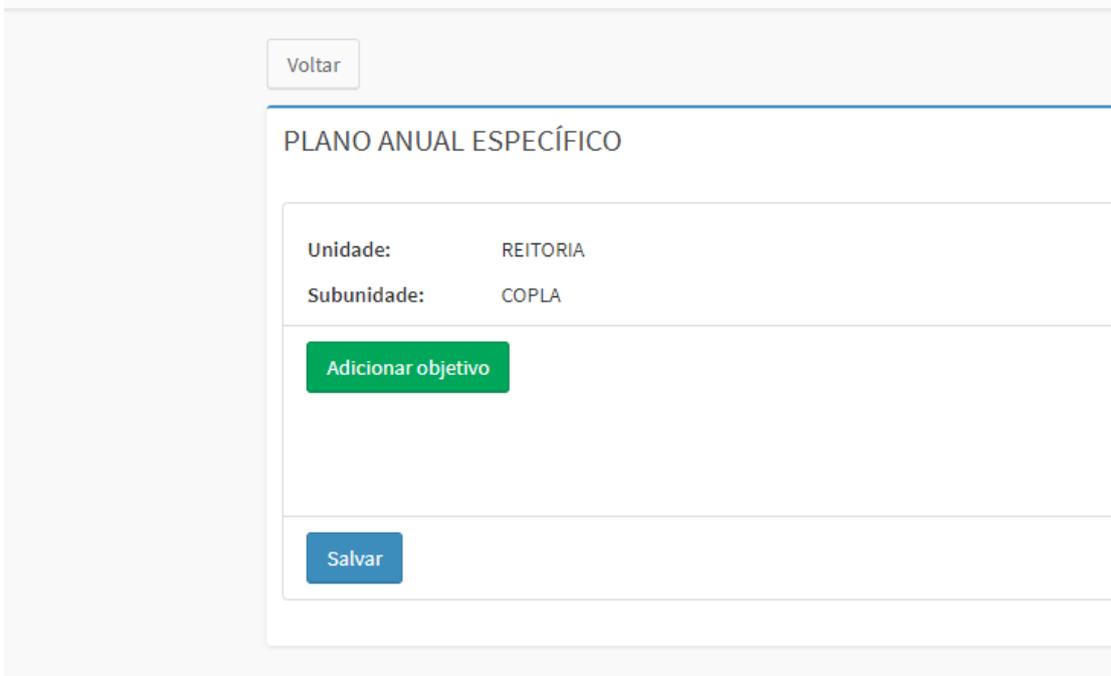
A imagem mostra a interface do sistema de planejamento e desempenho - IFMS. No topo, há uma barra cinza com o texto 'Sistema de planejamento e desempenho - IFMS'. Abaixo, há uma barra cinza com o texto 'Voltar' em branco. Abaixo disso, há uma barra cinza com o texto 'PLANO ANUAL ESPECÍFICO' em verde. Abaixo disso, há uma barra cinza com o texto 'Unidade: REITORIA' e 'Subunidade: COPLA'. Abaixo disso, há uma barra cinza com o texto 'Adicionar objetivo' em verde. Abaixo disso, há uma barra cinza com o texto 'Salvar' em branco.

Figura 10 - Inserindo Objetivo no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

Após entrar na área de inserção do objetivo o redator deve:

- Escolher a Meta Estratégica na qual o objetivo estará alinhado;
- Escolher um Programa ou Atividade Institucional (não é obrigatório);
- Estabelecer o mês de início e o mês de fim da execução do objetivo;
- Redigir o objetivo no campo especificado;
- Salvar os dados inseridos;

OBJETIVO - **NOVO** ×

Campos com \* são obrigatórios.

Meta estratégica \*

-- Selecione um item --

**Adicionar**

Meta estratégica

Nenhum item

Programa - Atividade Institucional

-- Selecione um item --

**Adicionar**

Programa - Atividade Institucional

Nenhum item

Início execução \*      Fim execução \*

-- Seleccion...      -- Seleccion...

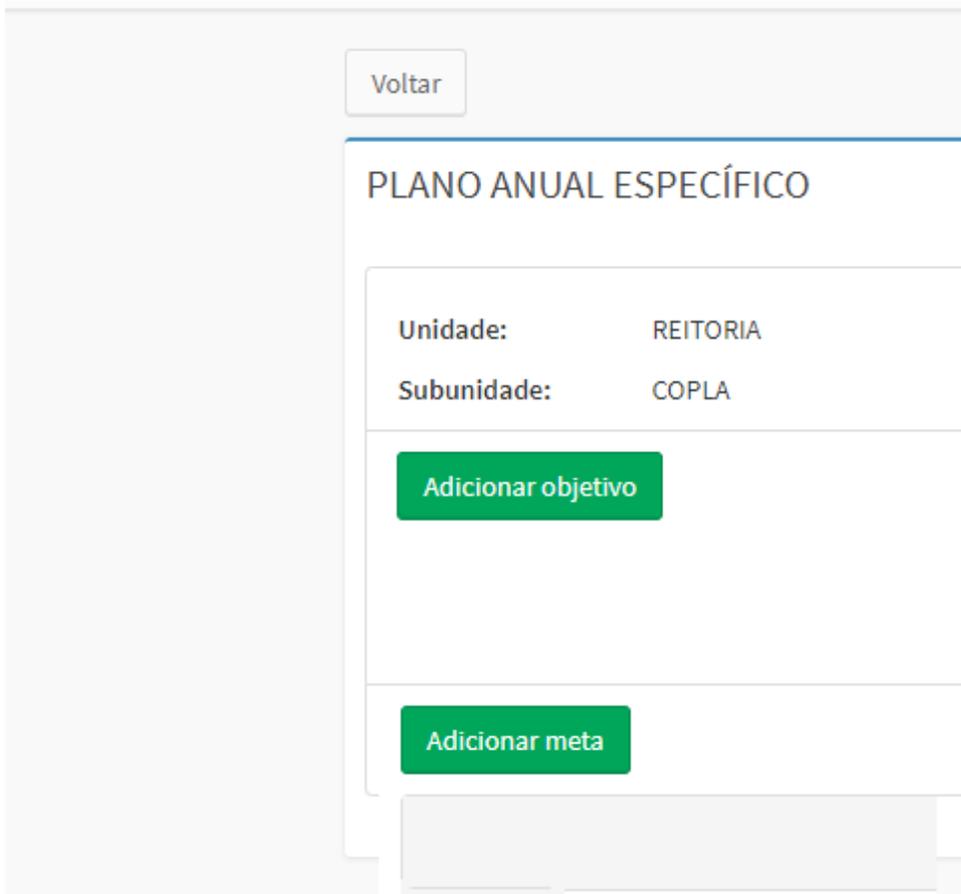
DESCRIÇÃO \*

**Salvar**      Fechar

Figura 11 - Ações de Inserção de Objetivo no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

6º) Após adicionar o objetivo, o redator deve inserir a meta. Para inserir uma meta no sistema clique em “Adicionar meta”.

## Sistema de planejamento e desempenho - IFMS



Voltar

### PLANO ANUAL ESPECÍFICO

Unidade: REITORIA

Subunidade: COPLA

Adicionar objetivo

Adicionar meta

Figura 12 - Inserção de Meta no Plano de Ação Específico – 2021  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2020

Após entrar na área de inserção da meta o redator deve:

- Redigir a meta no campo especificado;
- Estabelecer o Produto / Resultado da meta;
- Selecionar o mês de início de execução e fim de execução da meta;

- Identificar e informar os riscos existentes que podem atrapalhar o perfeito cumprimento da meta;
- Estabelecer o setor responsável pela meta (OBS.: Somente será permitido estabelecer apenas um setor);
- Estabelecer os setores co-responsáveis pela meta “se houver” (OBS.: Pode ser estabelecido apenas um ou mais setores co-resonsáveis);

META **NOVO** - ×

Campos com \* são obrigatórios.

**DETALHAMENTO DA META \***

**PRODUTO / RESULTADO \***

**Início execução \***      **Fim execução \***

-- Seleccion...      -- Seleccion...

**AVALIAÇÃO DE RISCO \***

**SETOR RESPONSÁVEL \***

Digite o nome do setor      **Adicionar**

Figura 13 - Ações de Inserção da Meta no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

- Estabelecer o setor coparticipante pela meta (se houver);
- Definir a quantidade e o investimento necessário;

- Definir o Índice (entende-se que o índice é a classificação do indicador em relação a meta e o setor em análise);
- Criar o Indicador da meta;
- Selecionar a Categoria “SINAES”;
- Salvar os dados inseridos;

SETOR COPARTICIPANTE

Listagem dos setores coparticipantes

Nome
Nenhum setor adicionado

QUANTIDADE \*

Investimento necessário

ÍNDICE \*

INDICADOR \*

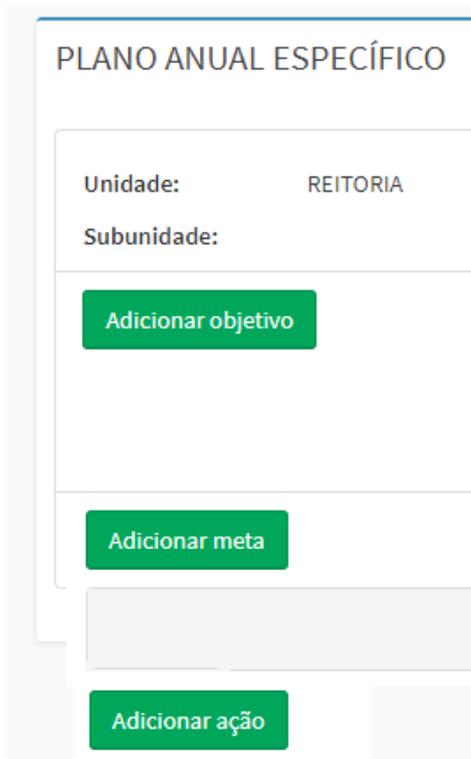
CAT (SINAES) \*

CAT 2 - CAT (Esforço) \*

CAT 3 - CAT (Resultado) \*

Figura 14 - Ações de Inserção da Meta no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

7º) Após adicionar a meta, o redator deve inserir as ações. Para inserir uma ação no sistema clique em “Adicionar ação”.



PLANO ANUAL ESPECÍFICO

Unidade: REITORIA

Subunidade:

Adicionar objetivo

Adicionar meta

Adicionar ação

Figura 15 - Inserção da ação no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

Após entrar na área de inserção da ação o redator deve:

- Redigir a ação no campo especificado;
- Estabelecer o Produto / Resultado da ação;
- Estabelecer o setor responsável pela ação (OBS.: Somente será permitido estabelecer apenas um setor);
- Estabelecer os setores co-responsáveis pela ação “se houver” (OBS.: Pode ser estabelecido apenas um ou mais setores co-responsáveis);

AÇÃO **NOVO** - META -  - OBJETIVO

Campos com \* são obrigatórios.

DETALHAMENTO DA AÇÃO \*

PRODUTO / RESULTADO \*

Setor responsável \*

Figura 16 - Ações de Inserção da Ação no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

- Estabelecer o setor coparticipante pela ação (se houver);
- Definir a quantidade e o investimento necessário;
- Salvar os dados inseridos;

SETOR COPARTICIPANTE \*

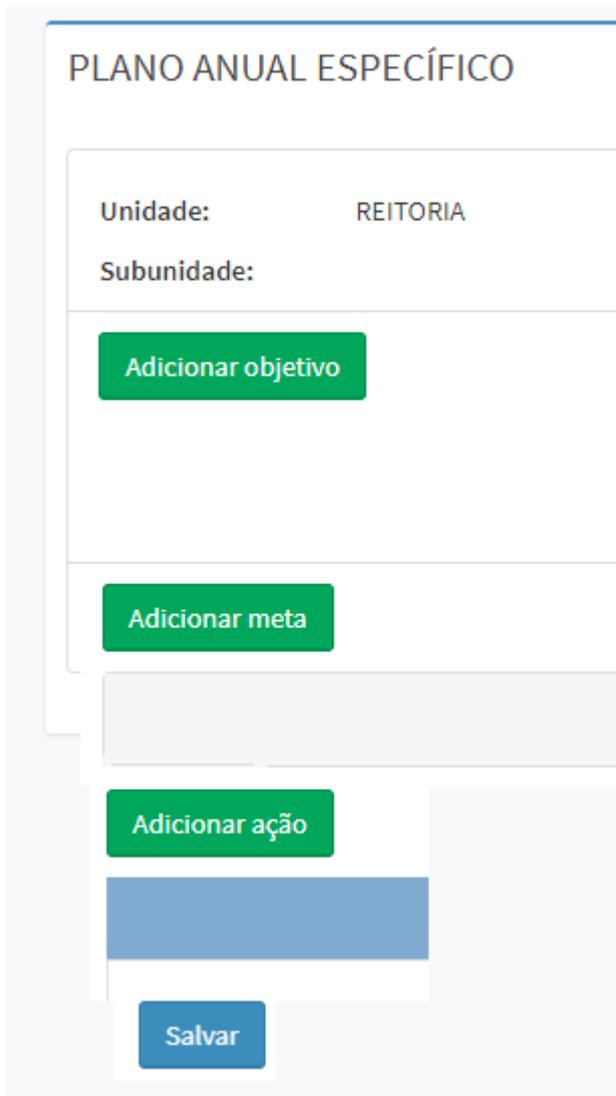
 

QUANTIDADE \*

Investimento necessário

Figura 17 - Ações de Inserção da Ação no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

8º) Após adicionados os objetivos, as metas e as ações o redator deve salvar na página inicial para que todas as edições e retificações realizadas sejam salvas.



**PLANO ANUAL ESPECÍFICO**

Unidade: REITORIA

Subunidade:

Adicionar objetivo

Adicionar meta

Adicionar ação

Salvar

Figura 18 - Salvando as Inserções e retificações no Plano de Ação Específico – 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

9º) No caso da **necessidade de inserção de Observações**, veja no campo **Observações/justificativas** indicando a numeração que aponta o Objetivo/Meta deste PAE.

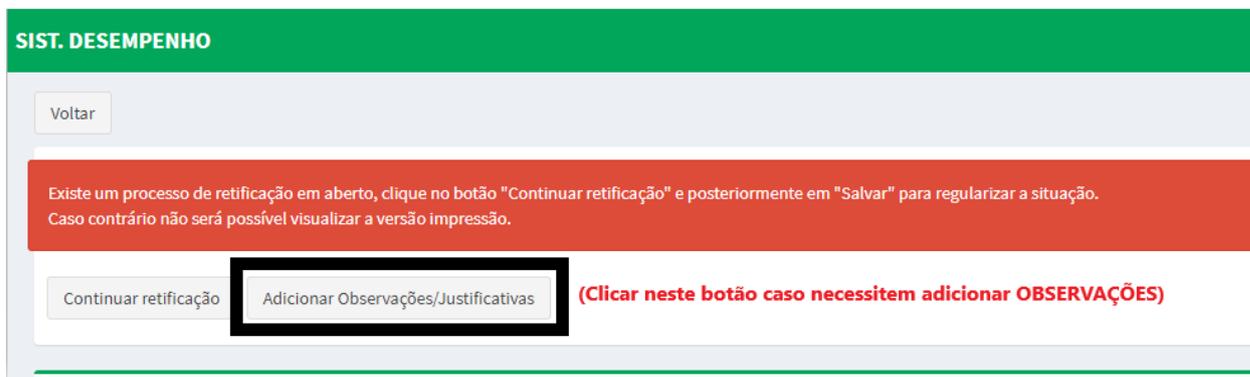


Figura 19 - Adicionando observações e justificativas no sistema do Plano de Ação Específico - 2023  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

10º) Se ao redigir a meta o redator indicar um setor ou *campi* como Coparticipante, este irá receber no sistema os avisos destacados conforme a figura 20. Como também, se o redator perceber que recebeu o aviso de coparticipação, deverá tomar ciência e, a seu critério, acrescentar em seu PAE uma ação, meta ou objetivo relativo a essa coparticipação.

Outro aspecto, importante é que ao receber o aviso de coparticipação o redator pode simplesmente dar o ciente e/ou redigir uma observação informando o aceite da demanda ou informando a recusa/ ou impossibilidade de apoio a demanda.

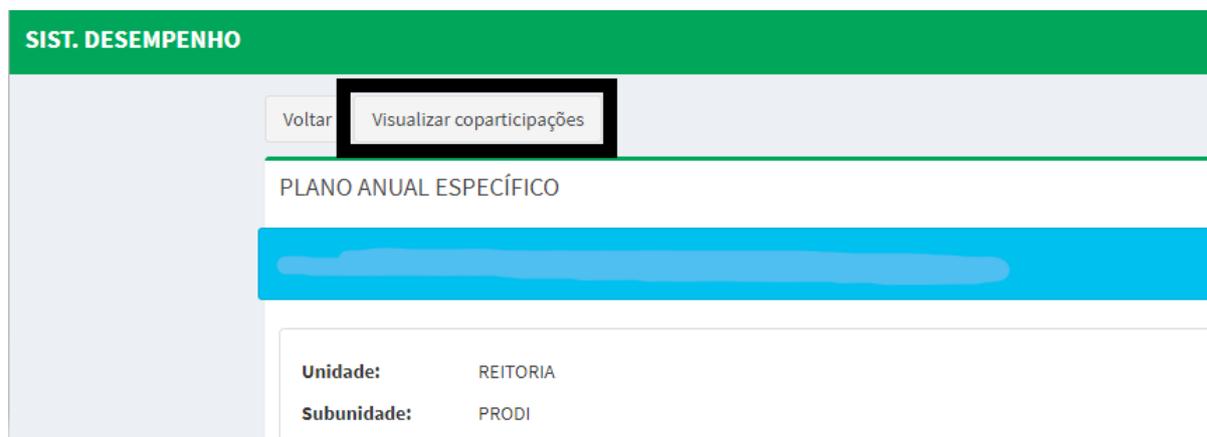


Figura 20 - Tomando ciência das coparticipações  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

### **Observações importantes:**

- Não será possível salvar o PAE se algum campo de preenchimento obrigatório no sistema PAE não for preenchido.

**São campos obrigatórios:**

Nº	Item obrigatório no Sistema PAE
01	Inserir no mínimo uma meta em cada objetivo;
02	Inserir no mínimo uma ação em cada meta;
03	Ao inserir um objetivo selecionar no mínimo uma Meta Estratégica;
04	Ao inserir um objetivo definir o início da execução do objetivo;
05	Ao inserir um objetivo definir o fim da execução do objetivo;
06	Redigir a descrição do objetivo;
07	Realizar o detalhamento da meta;
08	Definir o Produto / Resultado que se quer atingir ao se cumprir a meta;
09	Ao inserir uma meta definir o início da execução desta meta (dentro do intervalo estipulado no Objetivo);
10	Ao inserir uma meta definir o fim da execução desta meta (dentro do intervalo estipulado no Objetivo);
11	Identificar o risco ou os riscos (identificar no mínimo um risco);
12	Definir o setor responsável pela meta;
13	Definir a quantidade que representa o cumprimento da meta (no mínimo quantidade 1);
14	Estabelecer o Índice que classifica o indicador da meta;
15	Estabelecer o Indicador da meta;
16	Definir a Categoria 1 (SINAES);
17	Definir a Categoria 2 (Esforço);
18	Definir a Categoria 3 (Resultado);
19	Realizar o detalhamento da ação;
20	Definir o Produto / Resultado que se quer atingir ao se cumprir a ação;
21	Definir o setor responsável pela ação;
22	Definir a quantidade que representa o cumprimento da ação (no mínimo quantidade 1);

- Não será possível salvar o PAE se houver alguma solicitação de coparticipação pendente. Assim, é obrigatório ao responsável ou ao redator do PAE dar o “Ciente” na solicitação de coparticipação.

## **3.3 ASPECTOS IMPORTANTES DO SISTEMA PAE – 2023**

### **3.3.1 Indicadores e sua classificação através dos índices**

Indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que

informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009, p. 27).

Eles servem de critérios para medir e avaliar se as atividades realizadas estão conseguindo as transformações desejadas no tempo certo, com o uso adequado dos recursos.

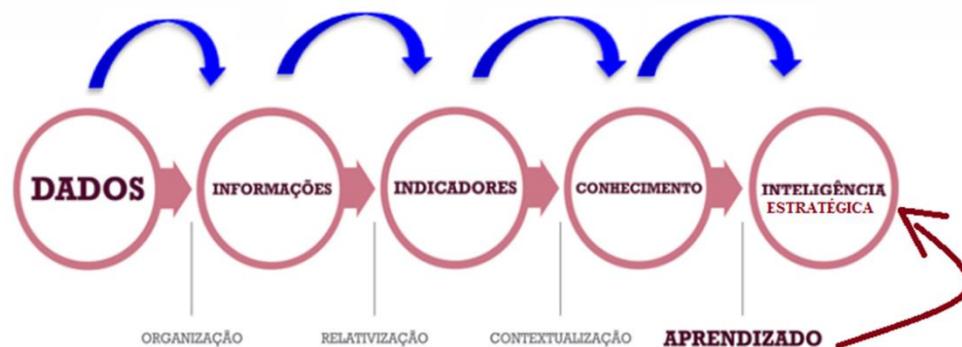
Os indicadores precisam estar presentes em todo o processo de gestão de políticas públicas, empresariais e de programas e projetos de qualquer natureza, ou seja, desde sua formulação e planejamento, até a implementação.

Importante, ao se trabalhar com indicadores, é a percepção do todo, ou seja, a análise sistêmica da organização. Para tanto, é necessária a compreensão de que a análise sistêmica permite a interligação das informações que revela os padrões de mudança e não apenas eventos isolados (SENGE, 1994).

As informações contidas nos indicadores orientam a tomada de decisões, viabilizando atividades mais eficientes, eficazes e efetivas.

Fonte: (MARTINS; MARINI, 2010); (PALVARINI, 2010)

Fonte: (MARTINS; MARINI, 2010); (PALVARINI, 2010)



Fonte: (MARTINS; MARINI, 2010); (PALVARINI, 2010)

Os indicadores podem ser classificados em diferentes grupos. De acordo com Jannuzzi (2001), indicadores podem ser analisados por área temática de referência, como educação, saúde, trabalho, segurança e outros. Também são classificados

como quantitativos (objetivos) e qualitativos (subjetivos). Um terceiro agrupamento sugerido divide os indicadores entre analíticos e sintéticos.

Os indicadores analíticos são empregados na análise de questões específicas, tais como o PIB per capita. Já os indicadores sintéticos combinam uma ou mais medidas em um único indicador, tal como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Os indicadores também podem ser classificados por meio da perspectiva da **Cadeia de Valor de Desempenho**, sendo:

- **Com índices de Eficácia:** mede o resultado do quanto foi entregue do que foi previsto entregar (ENAP, 2013);
- **Com índices de Eficiência:** mede a relação entre os serviços entregues e os recursos despendidos (ENAP, 2013);
- **Com índices de Efetividade:** mede o impacto das ações no contexto, agregando valor (ENAP, 2013);
- **Com índices de Economicidade:** está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo *input*, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos (SGMP, 2010);
- **Com índices de Execução:** refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos (ENAP, 2013);
- **Com índices de Excelência:** é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal (SGMP, 2010).

### **Mas, para que servem indicadores de desempenho institucional?**

Os indicadores são utilizados para **analisar problemas e/ou soluções estratégicos** de forma proativa, antes que desvios ocorram; para apoiar a busca de novos caminhos para a organização; apoiar a tomada de decisão; apoiar o

aprendizado da organização; apoiar o reconhecimento da dedicação coletiva e comunicar as estratégias e as prioridades dos gestores e colaboradores.

Ademais, os indicadores de desempenho – métricas que quantificam sua performance de acordo com seus objetivos organizacionais - também chamados de KPI (*Key Performance Indicador*), fazem parte do dia a dia de diversas instituições que precisam medir resultados (Chaudhuri, Dayal, Narasayya. 2011).

Para que esses indicadores de desempenho tenham uma contribuição significativa no controle da instituição, primeiro é necessário entender o planejamento estratégico e ter objetivos claros na hora da definição das metas que devem ser alcançadas. A partir daí, a elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionadas para o monitoramento da evolução dos resultados da instituição e servirem como referência para o processo de tomada de decisão e para a criação de estratégias de melhoria.

Deve-se estabelecer os prazos (datas) e o que se pretende (onde se quer chegar). Para definir os objetivos e as metas, é preciso utilizar algum tipo de metodologia. Sugerimos a metodologia de definição de objetivos chamada *SMART – specific, measurable, attainable, relevant e time-bound*. Na tradução para o português: específico, mensurável, atingível, relevante e temporizável. (DORAN, GEORGE T., 1981).

Exemplo de meta e seu indicador: Meta: Elaborar 100% dos estudos dos cenários dos setores produtivos por área de abrangência previstos para 2019, até dezembro de 2019. Indicador: Quantidade realizada / quantidade prevista.

(ES) Específico: Elaborar os estudos dos cenários dos setores produtivos por área de abrangência previstos para 2023;

(M) Mensurável: medido por meio da fórmula Quantidade realizada / quantidade prevista (Neste caso, realizar 100% dos estudos previstos);

(A) Atingível: Perfeitamente atingível, desenvolvido pelo economista da Dipla;

(R) Relevante: A elaboração dos estudos dos cenários permite maior assertividade na tomada de decisões estratégicas (definição ou não da implantação de um curso em

uma determinada área de abrangência), como também, subsidia as avaliações realizadas pelo MEC;

(TE) Temporizável: 2023 (anual)

Os indicadores devem ser elaborados de forma quantificadora, orientados para a verificação do alcance da Meta. Deve, em geral, vir em forma de uma fórmula que resulte algum valor percentual, geralmente uma taxa, que por sua vez defina quanto desta meta foi alcançada.

Pelo momento no qual se encontra o desenvolvimento do processo de Planejamento do IFMS, optamos por realizar a classificação dos indicadores através da premissa dos índices, que irá perceber o indicador em relação as metas e as atribuições específicas de um setor. Orientamos por enquanto, apenas a seleção do índice de execução ou do índice de eficácia.

- **Índice de Eficácia:** representa a classificação do indicador em relação a meta, ou seja, se a meta ou o seu alcance representam uma atividade **fim** ou um **resultado** do setor ou *campi*;
- **Índice de Execução:** representa a classificação do indicador em relação a meta, ou seja, se a meta ou o seu alcance representam uma atividade **meio** ou um mero **processo** do setor ou *campi*;

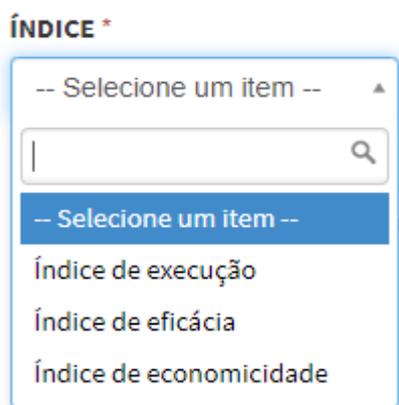


Figura 21 - Passo 8 para acesso ao sistema do Plano de Ação Específico - 2023

Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

### 3.3.2 Início e Fim do Objetivo e Início e Fim das Metas

---

No Sistema PAE 2023 será obrigatório o preenchimento do início e fim previsto para o cumprimento do objetivo e o início e fim previsto para o cumprimento das metas. Basta o redator escolher o mês do ano de 2023 para início e o mês do ano de 2023 para fim, em ambos os casos. Um detalhe a ser observado é que ao estabelecer o mês de início e o mês de fim para as metas o redator deve atentar para que estes estejam dentro do intervalo descrito no objetivo.

### 3.3.3 Setor Coparticipante

No Sistema PAE 2023 o preenchimento do Setor Coparticipante é facultativo. É uma informação importante que se refere a necessidade de participação de um outro setor ou campi na execução de uma meta ou ação. Quando um determinado setor ou campi preenche e estabelece um ou mais setores coparticipantes, este ou estes recebem uma notificação em seu PAE desta coparticipação.

### 3.3.4 Identificação do Risco

No Sistema PAE 2023 o preenchimento da Identificação do Risco é de caráter obrigatório. Serve para refletir, prever e informar sobre os possíveis riscos de não se alcançar uma determinada meta. Representa os possíveis eventos futuros que podem impedir a execução efetiva e o alcance da meta em análise.

### 3.3.5 Categoria de Análise

Categoria é uma variável, de ordem quantitativa e/ou qualitativa, dotada de significado **amplo** e utilizada para **organizar** e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa, empiricamente, as **divisões** e **subdivisões** em que cada meta e ação podem ser classificadas.

Elas servem de critérios para **classificar** e **dividir** as metas e ações realizadas no período do PAE corrente de acordo com o critério estabelecido pelo **próprio** setor/campus.

As categorias precisam estar presentes em todo o processo de gestão de políticas públicas, empresariais e de programas e projetos de qualquer natureza, ou seja, desde sua formulação e planejamento, até a implementação.

As informações contidas nas categorias orientam a tomada de decisões, viabilizando atividades mais eficientes, eficazes e efetivas.

No sistema de lançamento do PAE encontram-se campos para preenchimento das Categorias, sendo que o primeiro campo (Categoria Sinaes), refere-se à categoria representativa dos Eixos Sinaes (cinco eixos). São eixos padrões e deve-se apenas escolher aquele(s) que se relaciona(m) ao objetivo do PAE (já são fixos no sistema).

As outras duas categorias, denominadas como “Categoria Esforço ” e “Categoria Resultado” deverão ser preenchidas pelo setor ou campus. Para tanto, deve ser realizado estudo prévio dos Objetivos, Metas e Ações constantes no PAE e categorizá-los de acordo com **categorias específicas** para o setor ou campus. **A Dipla/Prodi realizará reuniões de capacitação e orientações para tal elaboração.**

Seguem descrição das categorias representativas dos 05 (cinco) Eixos / Dimensão dispostas no **art. 3º da Lei 10.861**, que institui o **SINAES**, sendo:

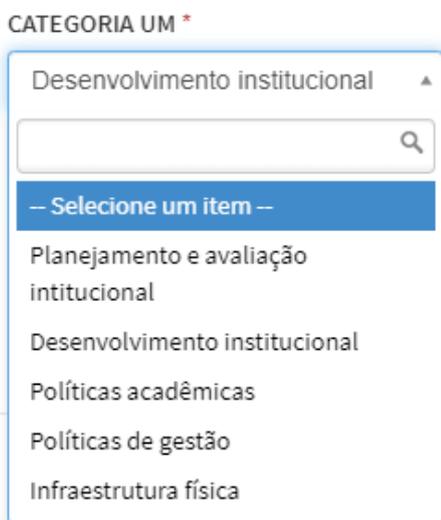


Figura 22 - Categoria 1 - SINAES  
Fonte: IFMS/RT/Prodi/Dipla, 2021

- **Categoria Planejamento e Avaliação Institucional:** Dimensão Planejamento e Avaliação (INEP, 2014);
- **Categoria Desenvolvimento Institucional:** Dimensão Missão e Plano de desenvolvimento institucional, Dimensão Responsabilidade social da instituição (INEP, 2014);
- **Categoria Políticas Acadêmicas:** Dimensão Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; Dimensão Comunicação com a sociedade; Dimensão Política de atendimento aos discentes (INEP, 2014);
- **Categoria Políticas de Gestão:** Dimensões Políticas de Pessoal; Dimensão Organização e gestão da instituição; Dimensão Sustentabilidade financeira (INEP, 2014);
- **Categoria Infraestrutura física:** Dimensão infraestrutura física (INEP, 2014);

### 3.3.6 Programa – Atividade Institucional

Programa - Atividade Institucional

-- Selecione um item --

Adicionar

No Sistema PAE 2023 o redator pode alinhar seu objetivo a um dos programas ou atividades institucionais existentes. São eles:

<b>Programas - Atividades Institucionais</b>	
<b>1</b>	Programa de Acompanhamento de Egressos
<b>2</b>	Programa de Assistência Estudantil do IFMS (Paes)
<b>3</b>	Programa de Avaliação de Desempenho do IFMS
<b>4</b>	Programa de Capacitação e Qualificação de Servidores
<b>5</b>	Programa de Empreendedorismo Inovador (Pemin)
<b>6</b>	Programa de Iniciação à Docência
<b>7</b>	Programa de Monitoria do IFMS
<b>8</b>	Programa Institucional de Bolsas e Auxílios para Ações de Extensão (Pibaex)

<b>9</b>	Programa Institucional de Incentivo ao Ensino, Extensão, Pesquisa e Inovação (Piepi)
<b>10</b>	Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnológica do IFMS (Pitec)
<b>11</b>	Programa Família Acolhedora
<b>12</b>	Programa de Permanência e Exito dos Estudantes
<b>13</b>	Política de Responsabilidade Social
<b>14</b>	Programa de Apoio a Estudantes com elevado desempenho
<b>15</b>	Programa de Arte e Cultura
<b>16</b>	Programa de Esportes
<b>17</b>	Programa de Formação de Gestores
<b>18</b>	Programa de Gestão Participativa
<b>19</b>	Política de Internacionalização do IFMS
<b>20</b>	Programa de Integridade do IFMS
<b>21</b>	Apresentação de Plano de Atividade Docente (PAT)
<b>22</b>	Apresentações de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)/Dissertações
<b>23</b>	Apuração de Infrações (Processo Disciplinar Discente - PDD)
<b>24</b>	Auxílio viagem e apoio a participação em eventos
<b>25</b>	Auxílio viagem para ações esportivas, culturais, de mobilidade e intercâmbio
<b>26</b>	Avaliação de Curso
<b>27</b>	Avaliação de Desempenho
<b>28</b>	Avaliação do docente pelo discente
<b>29</b>	Avaliação Institucional
<b>30</b>	Calendário Acadêmico
<b>31</b>	Calendário Administrativo
<b>32</b>	Carta de Serviços ao Usuário
<b>33</b>	Cartão Pesquisa
<b>34</b>	Certificação de Ensino Médio
<b>35</b>	Ciclo de Planejamento (PAE-RAE)
<b>36</b>	Comissão de Ética

<b>37</b>	Comissão Interna de Supervisão (CIS)
<b>38</b>	Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)
<b>39</b>	Concurso Público (docente)
<b>40</b>	Concurso Público (técnico administrativo)
<b>41</b>	Dados Abertos
<b>42</b>	Exame de Seleção
<b>43</b>	Exame de Suficiência
<b>44</b>	Feiras Científicas
<b>45</b>	Festival de Arte e Cultura
<b>46</b>	Formaturas
<b>47</b>	Gestão de Risco
<b>48</b>	IF Maker
<b>49</b>	Jogos do IFMS
<b>50</b>	Mapeamento de Processos
<b>51</b>	Momento Cívico
<b>52</b>	Painel de Indicadores
<b>53</b>	Peso Saudável (Qualidade de Vida)
<b>54</b>	Planejamento de Gerenciamento de Contratações (PGC)
<b>55</b>	Plano Anual de Capacitação
<b>56</b>	Plano Anual Específico (PAE)
<b>57</b>	Plano Diretor de Infraestrutura
<b>58</b>	Política de Inovação
<b>59</b>	Processo Administrativo Disciplinar (PAD servidor)
<b>60</b>	Processo Seletivo Simplificado
<b>61</b>	Qualidade de Vida
<b>62</b>	Recepção e Ambientação de Estudantes
<b>63</b>	Reunião dos Dirigentes das Instituições Federais de Educação Prof. e Tec. (Reditec)
<b>64</b>	Relatório de Gestão

<b>65</b>	Respostas aos Órgãos de Controle
<b>66</b>	Semana de Ciência e Tecnologia
<b>67</b>	Semana do Meio Ambiente
<b>68</b>	Semana do Servidor Público
<b>69</b>	Semana Pedagógica
<b>70</b>	Seminário de Iniciação Científica e Tecnológica (Semict)
<b>71</b>	Seminário do Núcleo de Atendimento às Pessoas com Nec. Especiais (Napne)
<b>72</b>	Seminário do Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (Neabi)
<b>73</b>	Seminário do Programa de Pós-Graduação em Educação Prof. e Tec. (ProfEPT)
<b>74</b>	Tecno IF
<b>75</b>	Usinas Fotovoltaicas
<b>76</b>	Visita técnica
<b>77</b>	Observatório

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do planejamento organizacional dentro do processo administrativo, colocando-o como uma ferramenta útil para a gestão do IFMS, o mesmo pode ser visto como um instrumento que contém decisões antecipadas de como a instituição atuará para o cumprimento de sua missão, gerando melhorias contínuas principalmente no seu desempenho e auxiliando na formulação das suas estratégias futuras.

O Planejamento Organizacional no âmbito do IFMS encontra-se em fase de consolidação. Assim, são propostos procedimentos e ferramentas de trabalho que podem ser alterados de acordo com observações e sugestões dos diversos setores institucionais envolvidos. Serão realizadas reuniões (presenciais e videoconferência) com os responsáveis pela questão, no intuito de orientar, sanar dúvidas e colaborar nas atividades, conforme cronograma específico, disponibilizado.

## 5 REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento - Secretaria de Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional**. Brasília, 2013.

CHAUDHURI, S.; DAYAL, U.; NARASAYYA, V. “An Overview of Business Intelligence Technology.” *Communications of the ACM*, 2011: 88-98.

DORAN, G. There´s a S.M.A.R.T. way to write managements goals and objectives. **Managements Review**, Vol. 70, Issue 11, p. 35-36, 1981.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Como Elaborar Modelo Lógico de Programas**: um roteiro básico. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.

JANNUZZI. P.M. **Indicadores Sociais no Brasil**: conceitos, fonte de dados e aplicações. Campinas: Alínea, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, P. H. R. Do Modelo Racional-Legal ao Paradigma Pós-Burocrático: Reflexões Sobre a Burocracia Estatal. **O&S – Organizações & Sociedade**, v.13, n.37, abril/junho, 2006.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Rap**, Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar/abr, 2009.

SENGE, Peter M. et al. A quinta disciplina – caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

### Contatos na Prodi:

Fernando Silveira Alves – [prodi@ifms.edu.br](mailto:prodi@ifms.edu.br)

Silvia Aratani Marinho - [prodi@ifms.edu.br](mailto:prodi@ifms.edu.br)

Valeria Aparecida de Melo Ferreira Rodrigues - [prodi@ifms.edu.br](mailto:prodi@ifms.edu.br)

Diego Tadeu da Silva - [dipla@ifms.edu.br](mailto:dipla@ifms.edu.br)

Lilyan Ágatha Silva Cristaldo - [copla@ifms.edu.br](mailto:copla@ifms.edu.br)

Michell Martins Lopes - [cogec@ifms.edu.br](mailto:cogec@ifms.edu.br)

George Felipe Rezendes Tada - [cogec@ifms.edu.br](mailto:cogec@ifms.edu.br)