

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 03/2015 - AUDIN/IFPR INDICADORES DE DESEMPENHO E OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Processo: 23411.001261/2015-03

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente a presente auditoria visava atender o item 7.1 do PAINT de 2012 que consistia basicamente na análise da fidedignidade dos indicadores de desempenho e como foram calculados. Os indicadores mencionados consistiam nos previstos pelo TCU na Decisão Nº 408/2002. No entanto, o PAINT de 2015 prevê em seu item 1.6 a realização de auditoria sobre os objetivos estratégicos do IFPR e seu planejamento. A auditoria de indicadores de desempenho está ligada aos objetivos estratégicos, de tal forma que o atingimento de tais objetivos é que se objetiva medir com a utilização dos indicadores de desempenho. Dito isso, explicamos a abordagem dos dois temas no mesmo relatório

2 INDICADORES DE DESEMPENHO E PLANEJAMENTO

Diferentemente dos outros trabalhos de auditoria, onde se busca verificar e propor melhorias nos controles internos da instituição, este tem o intuito de sugerir a gestão melhorias (implantação) de um sistema de indicadores. A implantação das sugestões elaboradas pela auditoria interna, longe de serem definitivas sobre o assunto, serão emitidas no intuito de auxiliar o planejamento institucional.

Para a análise foram emitidas as SA 03/2015 -01 e SA 03/2015-02 enviadas para os gestores das principais áreas IFPR: Pró-reitorias, DTIC (pela sua importância nas áreas meios) e Comunicação (que faz parte do Gabinete, porém é tratada a parte

pelo fato do IFPR ser uma instituição recente e necessitar de forma precoce de uma consolidação da imagem institucional). Para o Gabinete da reitoria não foram encaminhadas SA's partindo do pressuposto que este setor é envolvido em todas as questões referente aos objetivos institucionais (planejamento estratégico) e deve acompanhar a implantação de indicadores de desempenho no IFPR.

A SA 03/2015-01 questionou as áreas sobre os indicadores implantados e os indicadores que por ventura seriam implantados futuramente em cada área. A SA 03/2015-02 questionou as áreas responsáveis sobre os objetivos institucionais (constantes no PDI) os quais estariam envolvidas e que são de sua responsabilidade.

Na sequência apresentamos alguns conceitos básicos de planejamento, dando ênfase à importância de ter indicadores desempenho confiáveis, que sejam alinhados ao cumprimento de metas e objetivos. Além da visão administrativa, é dever do nosso órgão seguir as orientações emanadas dos órgão de controle. Neste caso, nos referimos ao TCU, que define as normas para apresentação do Relatório de Gestão, onde são cobradas questões referentes ao planejamento e indicadores de desempenho.

2.1 CONCEITOS INICIAIS

2.1.1 Indicadores de desempenho: são ferramentas utilizadas para gerenciar o sistema institucional e que auxiliam o processo de tomada de decisão. O indicador é um valor quantitativo (mensurável) ao longo do tempo que permite avaliar os atributos, características e resultado de um serviço, produto, sistema ou processo específico. Sintetizando, eles são uma linguagem matemática que servem de parâmetros de referências para medir a eficiência, eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.

2.1.2 A importância dos indicadores de desempenho: garantir com que todos os processos e subprocessos (e a organização) atuem conjuntamente para atingir os resultados pretendidos. Gerenciar desempenho significa ter foco nos resultados e redirecionar os esforços da organização para efetividade. Os indicadores de desempenho são diretamente ligados aos objetivos definidos no planejamento.

2.1.3 Planejamento: O planejamento é elaborado para que se alcance determinada situação ou determinado cenário almejado pela organização. O planejamento pode ser dividido em três: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é elaborado pela alta gerência e define as estratégias de longo prazo da instituição, contribuindo na elaboração dos objetivos.

O planejamento tático é onde as áreas responsáveis traduzem as decisões do planejamento estratégico em planos concreto para cada unidade da instituição, desdobrando os objetivos institucionais em objetivos departamentais. O intento do planejamento tático é especificar de que modo cada setor, processo ou projeto ajudará no alcance dos objetivos concebidos no planejamento estratégico.

Ainda no tema planejamento, temos o planejamento operacional, plano este onde se coloca em prática os planos táticos da instituição, é de curto prazo e envolve cada tarefa e meta. Tem como objetivo desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. O planejamento operacional deve conter recursos necessários para sua implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, prazos estabelecidos, responsáveis pela execução e

implantação entre outros. Enfim, para construção de uma base de indicadores sólida e confiável é necessário ter o embasamento do planejamento operacional, tático e estratégico.

2.2 OBRIGAÇÕES LEGAIS: RELATÓRIO DE GESTÃO

Conforme IN Nº 63/2010 define-se Relatório de Gestão: “documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro;”

A obrigação de apresentação do Relatório de Gestão também segue a Instrução Normativa Nº 63/2010

Art. 3º Os relatórios de gestão devem ser apresentados anualmente ao Tribunal pelos responsáveis pelas unidades jurisdicionadas, relacionadas em decisão normativa, que lhes fixará a forma, conteúdo e prazo.

§ 1º Os relatórios de gestão anuais devem abranger a totalidade da gestão da unidade jurisdicionada.

§ 2º A critério do respectivo órgão superior, os relatórios de gestão das unidades jurisdicionadas podem ser encaminhados ao Tribunal pelo órgão de controle interno a que se vincularem.

§ 3º Os relatórios de gestão devem ser apresentados ao Tribunal em meio informatizado, conforme orientações contidas em decisão normativa.

§ 4º Os relatórios de gestão ficarão disponíveis para livre consulta no Portal do Tribunal na *Internet*, em até quinze dias da data limite para apresentação.

§ 5º A apresentação tempestiva do relatório de gestão, com o conteúdo e forma fixados em decisão normativa, configura o cumprimento da obrigação de prestar contas, nos termos do art. 70 da Constituição Federal.

(...)

Conforme citado no § 5º o conteúdo previsto no Relatório de Gestão é definido por Decisão Normativa. No caso do Relatório de Gestão de 2014 (apresentado em 2015) foi definido seu conteúdo através da Decisão Normativa Nº 134 de 2013 (TCU). Há diversos aspectos que são abordados no relatório de gestão, aqui vamos nos ater nos principais pontos que dizem respeito a indicadores de gestão e planejamento:

Item 2.2:

e) opinião do auditor interno sobre a qualidade dos controles internos relacionados à apuração dos resultados dos indicadores utilizados para monitorar e avaliar a governança e o desempenho operacional unidade jurisdicionada.

Item 4.1:

e) informações gerenciais sucintas sobre o relacionamento da unidade jurisdicionada com os principais clientes de seus produtos e serviços;

Item 5.1:

Planejamento da unidade jurisdicionada, contemplando:

α) descrição sintética dos planos estratégico, tático e/ou operacional que orientam sua atuação, identificando os principais objetivos estratégicos para o exercício de referência do relatório de gestão, as unidades técnicas mais diretamente afetadas a seu desenvolvimento, as revisões ocorridas desde a elaboração, as estratégias adotadas para sua realização e para o tratamento dos riscos envolvidos;

β) avaliação sobre os estágios de implementação do planejamento estratégico, destacando os avanços observados no exercício de referência do relatório de gestão e as perspectivas em relação aos próximos exercícios com base nas etapas de avaliação e monitoramento do plano;

χ) demonstração da vinculação do plano da unidade jurisdicionada com suas competências constitucionais, legais ou normativas e com o Plano Plurianual – PPA, correlacionando, quando possível, os principais objetivos estratégicos da unidade jurisdicionada com os identificados no âmbito do PPA e contextualizando, quando for o caso, a atuação de outras entidades descentralizadas em relação ao planejamento central.

Item 5.3:

Informações sobre outros resultados gerados pela gestão, contextualizando tais resultados em relação aos objetivos estratégicos da unidade jurisdicionada.

Item 5.4:

Identificação dos resultados dos indicadores utilizados para monitorar e avaliar o desempenho operacional da unidade jurisdicionada, incluindo análise comparativa dos índices previstos e observados relativamente ao exercício de referência do relatório de gestão.

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NO IFPR

Abaixo seguem as respostas das áreas as SA's 03/2015-01 e SA's 03/2015-02, relativo a indicadores de desempenho e objetivos institucionais. Vale distinguir entre os objetivos que as áreas julgam ser específicas de sua responsabilidade, **exclusivos (autodeclarados)**, e os objetivos nos quais a área atua, mas com atuação conjunta de outro setor: **não exclusivos (autodeclarados)**. Abaixo seguem os indicadores utilizados e os objetivos pertinentes a cada área, conforme resposta.

2.3.1 Solicitação de Auditoria – 03/2015-01:

PROGEPE:

Os indicadores utilizados pela Progepe são listados abaixo:

Item	Fases de desenvolvimento e aplicação	Dados utilizados		Sistemas ou métodos utilizados para extração dos dados
1	Indicadores de desempenho desenvolvidos e aplicados no IFPR	Índice de Técnicos com Nível Superior	$(\text{Total de Técnicos com Nível Superior} / \text{Total de Técnicos}) \times 100$	Os dados são obtidos através do programa GestãoInfo (programa de <i>Business Intelligence</i> que obtém os dados dos sistemas de cadastros utilizados pelo IFPR). Estes índices compõem o Relatório de Gestão do Instituto.
		Índice de Servidores Ingressos	$(\text{Total de Servidores Ingressantes} / \text{Total de Servidores}) \times 100$	
		Índice de Servidores Egressos	$(\text{Total de Servidores Egressos} / \text{Total de Servidores}) \times 100$	
		Relação entre servidores técnico-administrativos e docentes	Total de Técnicos/ Total de Docentes	
2	Indicadores de desempenho desenvolvidos a serem aplicados futuramente no IFPR	-	-	-
3	Indicadores em fase de desenvolvimento ou planejamento no IFPR	-	-	-

DTIC:

Os indicadores utilizados pela DTIC são listados abaixo:

ITEM	FASE	INDICADOR	DESCRIÇÃO	SISTEMA/MÉTODO de EXTRAÇÃO
1	1	Número de requisições para os sistemas institucionais	Volume de acesso diários aos sistemas institucionais SIGs(SIGAA, SIPAC, SIGRH) realizado por servidores e alunos.	Através da ferramenta administrativa do sistema SIG obter o Relatório de acesso as áreas administrativa e acadêmica.
2	2	Taxa de disponibilidade da rede	Valores estatísticos calculados a partir do registro dos incidentes que ocorreram na rede no período em análise como frequência média da interrupção (interrupções/mês) e Duração média da interrupção dos serviços de rede (minutos/mês).	O CACTI é uma ferramentas gráfica de gerenciamento de rede
3	1	Percentual de atendimento das demandas	Quantidade de chamados abertos por servidores e alunos na área de suporte técnico e sistêmico.	Informações obtidas da base de dados do sistema de helpDesk, quantidade de requisições registradas, tempo médio de resolução dos chamados, Nível de Satisfação dos chamados fechados
4	3	Valores gastos com aquisição de suprimentos de informática	Investimentos realizados em soluções de tecnologia incluindo hardware, software e serviços para as áreas administrativa e acadêmica.	Dados importados do SIAFI, Nota de empenho e Sistema de Patrimônio

PROPLAN:

Não possui indicadores desenvolvidos. Estão em fase de desenvolvimento de programas (sistema SIG) para a partir daí desenvolver indicadores confiáveis.

COMUNICAÇÃO:

Os indicadores utilizados pela Comunicação são listados abaixo:

Item	Fases de desenvolvimento e aplicação	Dados utilizados	Sistemas ou métodos utilizados para extração dos dados
1	Indicadores de desempenho desenvolvidos e aplicados	381 notícias publicadas no ano de 2014	Contagem manual via site www.ifpr.edu.br
1	Indicadores de desempenho desenvolvidos e aplicados	324 perguntas recebidas e respondidas pelo Fale Conosco no ano de 2014	Contagem manual via Google Drive
1	Indicadores de desempenho desenvolvidos e aplicados	Cerca de 180 publicações realizadas via rede social Facebook no ano de 2014	Contagem manual via facebook
1	Indicadores de desempenho desenvolvidos e aplicados	225 respostas colhidas em pesquisa via Google Drive no ano de 2014	Contagem manual via Google Drive
2	Indicadores de desempenho desenvolvidos a serem aplicados	-	-
3	Indicadores em fase de desenvolvimento	Nova pesquisa para 2015 enviada a todos os servidores sobre os canais de divulgação da Comunicação	Google drive

PROENS:

Os indicadores utilizados pela PROENS são listados abaixo:

Item	Fases de desenvolvimento e aplicação	Dados utilizados	Sistemas ou métodos utilizados para extração dos dados
DEMTEC / DESUP			
1	Levantamento do número de cursos ofertados pelo IFPR	Total de cursos ofertados em 2015: - 33 superiores - 89 técnicos de nível médio	Guia do estudante do IFPR; Edital processo seletivo 2014
2	Levantamento do número de estudantes matriculados nos cursos	Número de estudantes por curso/Câmpus	Consulta ao Portal de Informações do IFPR
3	Levantamento da carga horária dos docentes que atuam nos cursos	Número de professores/número de aulas dos cursos	Consulta direta aos câmpus para preenchimento de planilhas

4	Elaboração de planilha com dados sobre a titulação do corpo docente para participação do Programa Novo Prodoutoral da CAPES e Estatística de docentes por área de conhecimento	Número de docentes com Doutorado; Número de docentes com Mestrado; Número de docentes com Especialização; Número de docentes com Graduação; Número de docentes matriculados em Programas de Pós- Graduação	Consulta direta aos câmpus para preenchimento de planilhas; Pesquisa CNPq; Pesquisa StelaExperta
5	Editais da Assistência Estudantil	Número de benefícios destinada a atender os estudantes; Número de inscrições nos editais	Todo o processo que envolve a seleção
6	Levantamento do número de inscritos no Processo Seletivo do IFPR	Número de inscrições efetivadas	FAUEL e Naps
7	Levantamento do acervo		
DAES			
1	Levantamento de informações socioeconômicas dos estudantes do IFPR	Formulário	Formulário preenchido, análise documental, entrevista e parecer de servidores da área do Serviço Social;
2	Quantitativo de estudantes contemplados com a Assistência Estudantil	Edital de Resultado por Campus	Edital de resultado publicado na página do IFPR, lista de classificação por análise elaborada por profissional do Serviço Social; planilha compartilhada na plataforma <i>Google Drive</i> ;
3	Carteiras Estudantis	Quantitativo de estudantes matriculados e ativos	Portal de Informações do IFPR, planilha de levantamento realizado pela Secretaria Acadêmica do Campus em parceria com a Seção Pedagógica e Assuntos Estudantis, e impressão das carteiras pela DAES;

4	Seguro	Quantitativo de estudantes matriculados e ativos	Portal de Informações do IFPR, e planilha de levantamento realizado pelo fiscal do contrato, encaminhando-o diretamente à empresa;
5	Elaboração de editais dos programas da Assistência Estudantil	Dados do exercício anterior e experiências relatadas pelos campi	Desempenho do exercício anterior, relatório de análise e conclusão das políticas que devem ser aperfeiçoadas, índice de desenvolvimento dos projetos, mediante relatórios parciais e finais, conceitos dos estudantes, frequência, etc;
6	Rotinas Administrativas	Recebimento de email, envio e despachos de documentos via malote	Conta gerenciada pelo Google – IFPR, malote (correios), direcionamento para as unidades competentes, análise das demandas dos campi, etc.
7	Avaliação do Programa Estudante Atleta	Edital de Resultado por Campus e Relatório Final.	Edital de resultado publicado na página do IFPR, lista de classificação por análise elaborada por profissional do Serviço Social e análise de projetos realizada na CASE, conforme Edital 07/2014 PROENS-DAES-IFPR; planilha compartilhada na plataforma <i>Google Drive</i> ; Relatório final conforme modelo solicitado em Edital.
CGB			
1	Levantamento do acervo bibliográfico (Pregões eletrônicos de 2011 a 2014)	Número (aproximado) de itens adquiridos: 112.749	Autorizações de Fornecimento
CGSA			

1	Levantamento do quantitativo de diplomas de cursos técnicos de nível médio e de graduação emitidos e registrados	11571 diplomas de Cursos Técnicos e de Graduação emitidos e registrados entre janeiro e dezembro de 2014	Controle Interno da CGSA/PROENS
2	Levantamento do quantitativo de certificados de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> emitidos e registrados	1120 certificados de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> emitidos e registrados entre janeiro e dezembro de 2014	Controle Interno da CGSA/PROENS
3	Levantamento do Quantitativo de certificados de Ensino Médio através de exames certificadores (ENCCEJA e ENEM)	54 Certificados de conclusão do ensino médio de edições 2008 a 2010 emitidos e registrados entre janeiro e dezembro de 2014. (Outras edições são descentralizadas aos Câmpus do IFPR, cabendo à CGSA a condução do processo	Controle Interno da CGSA/PROENS
SEAF			
1	Assistência Estudantil - Pagamento de bolsas da (PACE, PBIS, PROEJA, ATLETA, MONITORIA e EVENTOS)	<ul style="list-style-type: none"> - Câmpus contemplados: 14 - Bolsas concedidas: 28.397 - Desembolso: R\$ 6.889.344,00 	<ul style="list-style-type: none"> - Editais das bolsas - Planilha Google Drive - SIAFI
2	Rotinas administrativas e financeiras	<ul style="list-style-type: none"> - 81 pedidos de diárias emitidas no montante de R\$ 40.518,89; - 24 solicitações de passagens aéreas e rodoviárias atendidas no montante de R\$ 25.965,08; - 24 auxílios-moradia processados; - 51 Nf's e RPCI's pagas; - 30 informações de disponibilidade orçamentária emitidas; - 38 solicitações de empenhos, reforços e anulações emitidas; - 16 pedidos de desconcentração de recurso atendidos no montante de R\$ 456.416,95; - Recurso total gerenciado em 2014: R\$ 10.564.002,06 	<ul style="list-style-type: none"> - SCDP - SIPAC - Controles internos

3	Rotinas de GT-Pessoas	- 47 processos diversos, instaurados e tramitados junto a PROGEPE; - 14 pedidos de férias homologados	- SIPAC - SIAPENET
4	Rotinas de almoxarifado	- 7 solicitações de registro patrimonial executadas; - 7 registros de entrada de materiais de consumo; - 16 requisições externas de materiais de consumo	- Controles internos

PROEPI:

Não possui indicadores desenvolvidos. Estão em fase de desenvolvimento de programas (softwares) para a partir daí desenvolver indicadores confiáveis.

PROAD

Os indicadores utilizados pela PROAD são listados abaixo

Item	Fases de desenvolvimento e aplicação	Dados utilizados	Sistemas ou métodos utilizados para extração dos dados
1.	Indicadores de desempenho desenvolvidos e aplicados no IFPR	<ul style="list-style-type: none"> • Execução Orçamentária (total e por unidade); • Execução de Obras; 	Extração de dados nos sistemas SIAFI Gerencial e Operacional e SIMEC; Acompanhamento e fiscalização de obras pela DI;
2.	Indicadores de desempenho desenvolvidos a serem aplicados futuramente no IFPR	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de execução do Calendário de Compras e Licitações; • Inventário Institucional; 	Controle da execução de procedimentos licitatórios pela DA/CECOM; Controle
3.	Indicadores em fase de desenvolvimento ou planejamento no IFPR	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de Execução Orçamentária desconcentrada (número de procedimentos como emissão de empenhos e pagamentos com o menor número de 	Extração de dados nos sistemas SIAFI Gerencial e Operacional; Acompanhamento da Desconcentração pela DCOF;

		procedimentos problemas)	sem	
--	--	-----------------------------	-----	--

2.3.2 Solicitação de Auditoria – 03/2015-02:

A presente Solicitação de Auditoria teve como objetivo avaliar como estão sendo tratados os objetivos institucionais (definidos no PDI) entre os órgãos da alta gestão, dentro dos seguintes parâmetros:

- 1) Definição clara a qual gestor cabe tratar determinado objetivo Institucional; e
- 2) Quando há mais de uma área envolvida, verificar se há consenso de responsabilidades e se há articulação entre as áreas para cumprimento de determinado objetivo; e
- 3) Caso não se tenha gestor responsável ou articulação entre as áreas, criar um levantamento inicial dos setores responsáveis por cada objetivo.

A SA 03/2015-02 era composta por uma planilha (anexo I) na qual as áreas caracterizavam as responsabilidades (suas e dos pares) por cada objetivo institucional. As áreas em colorido correspondem aos objetivos que a área atribuiu para si. Como o preenchimento foi feito por várias áreas, é razoável que cada objetivo tenha sido “auto atribuído” por mais de uma área, neste caso as áreas responsáveis devem se articular para trabalhar aquele objetivo institucional em comum.

Com relação ao parâmetro 1 (Definição clara a qual gestor cabe tratar determinado objetivo Institucional) não houve problemas no preenchimento, uma vez que cada setor lhe atribuiu baseado nas demandas do cotidiano. Já em relação ao parâmetro 2 (Quando há mais de uma área envolvida, verificar se há consenso de responsabilidades e se há articulação entre as áreas para cumprimento de determinado objetivo) podemos dizer que houve uma grande confusão de respostas; uma vez que até entre as áreas que se declaravam responsáveis pelo objetivo, não houve consenso de quais seriam as outras áreas responsáveis pelo mesmo objetivo institucional.

Chegamos então ao parâmetro 3 (Caso não se tenha gestor responsável ou articulação entre as áreas, criar um levantamento inicial dos setores responsáveis por cada objetivo). Como não houve (via de regra) consenso entre os que se atribuíram objetivo em relação aos seus pares responsáveis, resolvemos atribuir responsabilidade (baseado nas respostas) apenas àqueles que se autodeclararam responsáveis pelos objetivos.

Em relação aos “pontos a serem discutidos” eles dizem respeito aos objetivos que foram associados responsáveis diferentes daqueles a Audin disponibilizou na tabela. Assim:

Objetivos Institucionais	Áreas que se autodeclararam responsáveis	PONTOS A SEREM DISCUTIDOS
Integração entre conteúdos de disciplinas e a pesquisa em todos os níveis de ensino	PROPLAN PROENS PROEPI	
Fomentar as práticas esportivas e culturais dos Câmpus	PROENS PROEPI	
Proporcionar aos alunos a inserção ao mercado de trabalho através da oferta de estágio e de emprego	PROEPI	
Desenvolver mecanismos de acompanhamento de egressos	DTIC PROPLAN PROENS PROEPI	
Implementar programas de empreendedorismo inovador	PROEPI	
Promover a inclusão tecnológica no Câmpus	DTIC PROENS PROEPI	

Criar mecanismos para a redução da evasão	PROENS PROEPI	
Criar ambientes multidisciplinares para o processo ensino-aprendizagem ;	PROENS PROEPI	
Consolidar a assistência estudantil nos Câmpus;	PROENS PROEPI	
Manter e acompanhar o sistema de cotas	PROENS PROEPI	
Fomentar a criação de programas de pós-graduação	PROENS PROEPI	
Estruturar a equipe de professores e pesquisadores focados no tema de referência	PROEPI	
Discutir de forma democrática nos Câmpus as áreas de referência;	PROEPI	A PROENS respondeu: “Não está claro se as áreas dizem respeito aos cursos.” A AUDIN entende que a PROEPI e PROENS devem provocar a discussão, uma vez que áreas de referência estão diretamente ligadas ao ensino, pesquisa e extensão.
Mapear as competências e habilidades existente no IFPR	PROGEPE PROPLAN PROEPI	A PROENS respondeu “Acredito que seja um trabalho a ser realizado por uma comissão constituída por representantes dos câmpus e da reitoria”. A UDIN considera a posição da PROENS. No entanto, o mapeamento de competências deve ter atuação do planejamento (PROPLAN), pessoas (PROGEPE) e das pró-reitorias responsáveis pela atividade fim (PROENS e PROEPI).
Estruturar metodologia para abertura de novos cursos	PROENS	

Consolidar e ampliar o sistema de parcerias em todos os níveis do IFPR	PROGEPE COM PROEPI	
Criar espaços institucionais para a integração das comunidades internas e externa	PROGEPE DTIC PROENS	
Promover a participação das comunidades internas e externa nas tomadas de decisão.	PROPLAN COM	A PROENS responde “Trata-se de uma prerrogativa dos Conselhos que praticam atos decisórios”. A AUDIN que está discussão pode ser até prerrogativa do Câmpus, mas a motivação e o estímulo para isso podem ser dados pela alta gestão (Pró-reitorias, gabinete e até pelos conselhos, como propõe a PROENS)
Promover parceria com setor empresarial de referência no mercado	COM PROEPI	A PROENS responde “Acredito que seja o trabalho do Gabinete da Reitoria”. A Audin acredita que este objetivo é prerrogativa das áreas fins, portanto, também da PROENS.
Criar ambientes especializados com alta tecnologia	DTIC PROENS	
Desenvolver processo de transferência de conhecimento e tecnologia	DTIC PROPLAN PROEPI	
Desenvolver a gestão administrativa e manutenção na infraestrutura	DTIC PROPLAN PROAD	
Articular planejamento e captação de recursos por meio de projetos;	PROPLAN PROENS PROEPI	
Promover desenvolvimento institucional com a utilização de aprimoramento de indicadores	PROGEPE PROPLAN PROENS	

Alinhar as ações com os objetivos estratégicos;	PROGEPE DTIC PROPLAN COM PROENS PROEPI PROAD	
Criar modelos, métodos e ferramentas para promover a gestão sustentável	PROGEPE PROPLAN COM PROEPI PROAD	A PROENS responde: “trabalho coordenado pelo gabinete do reitor”. A AUDIN entende que a PROENS tem que estar inserida e participando do processo (por estar diretamente ligada à atividade fim)
Consolidar os mecanismos organizacionais da gestão integrada	PROGEPE PROPLAN PROAD	A PROENS responde: “trabalho coordenado pelo gabinete do reitor”.
Disponibilizar conhecimentos e tecnologias que permitam a análise de dados, gestão de informação e conhecimento	DTIC PROPLAN PROENS	
Promover a transparência e a divulgação dos atos institucionais	PROGEPE PROPLAN COM PROAD	
Disseminar a cultura de planejamento em todos os níveis da instituição	PROGEPE PROPLAN PROENS PROAD	
Implantar política de capacitação e educação continuada	PROGEPE PROENS	
Desenvolver mecanismos de motivação e comprometimento dos servidores	PROGEPE PROPLAN PROENS	

Criar critérios de distribuição de vagas de servidores	PROGEPE	
Aprimorar o processo de gestão de pessoas nas unidades	PROGEPE	
Promover eventos culturais e sociais	COM PROENS PROEPI	
Promover a integração e o desenvolvimento das pessoas, criando um ambiente produtivo e humanizado	PROGEPE PROENS PROEPI	
Estruturar o modelo de comunicação interna para servidores	COM	
Implementar programas de qualidade de vida	PROGEPE PROEPI	
Promover a identidade institucional e a marca do IFPR	COM PROEPI	
Diversificar o portfólio de material de divulgação	COM	A PROENS responde: “trabalho coordenado pelo gabinete do reitor”.
Ser referência na área de desenvolvimento de tecnologias educacionais, fortalecendo a identidade institucional	DTIC PROPLAN PROENS PROEPI	

Com relação a tabela acima, destacamos que atribuição de (auto) responsabilidade, por parte da alta gestão não finda o processo de responsabilidade pelos objetivos institucionais. Muito pelo contrário, inicia-se a discussão para definir quem são os responsáveis pelos objetivos e quais os processos precisamos mapear (ou elaborar) para atingi-los.

3. CONCLUSÃO:

Os indicadores de desempenho do IFPR se encontram em fase inicial. Com base nas respostas recebidas pela Audin (encaminhada pelas Pró-reitorias, Dtic e Comunicação) percebeu-se poucos indicadores desenvolvidos e não se nota referencial para elaboração de tais indicadores. O referencial (ideal) seria o planejamento operacional, que seria baseado no planejamento tático e este, no planejamento estratégico.

O planejamento que se encontra elaborado (formalizado) é o planejamento estratégico, formalmente representado pelo PDI (Plano de desenvolvimento Institucional) 2014 – 2018. Este documento apresenta os objetivos estratégicos (que derivam das diretrizes organizacionais e conseqüentemente dos eixos estratégicos). Conforme o próprio documento define “ O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014/2018 do Instituto Federal do Paraná – IFPR, é um instrumento de gestão que norteia a instituição no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, seus objetivos e as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações” . O PDI trás consigo 41 objetivos a serem atingidos pelo IFPR, porém na forma como é abordado no documento não fica claro a quem (a qual área ou setor) é atribuído cada objetivo. O documento, na verdade, cobra ações dos câmpus que descrevem as ações que vão tomar. Evidentemente, algumas (poucas) ações podem ser pertinentes aos câmpus (estrategicamente falando, em termos de instituição), mas em sua grande maioria as ações constantes no planejamento estratégico são iniciativas da alta gerência, portanto, gabinete da reitoria, pró-reitorias, DTIC e replicam ou são implantadas nos câmpus.

O IFPR carece de planejamentos táticos, onde as áreas responsáveis traduzam as decisões do planejamento estratégico em planos concreto para cada unidade da instituição, desdobrando os objetivos institucionais em objetivos departamentais. O intento do planejamento tático é especificar de que modo cada setor, processo ou projeto ajudará no alcance dos objetivos concebidos no planejamento estratégico.

Ainda no tema planejamento, outra carência da instituição em relação a planejamento operacional, plano este onde se coloca em prática os planos táticos da instituição, é de curto prazo e envolve cada tarefa e meta. Tem como objetivo desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. O planejamento operacional deve conter recursos necessários para sua implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, prazos estabelecidos, responsáveis pela execução e implantação entre outros.

Enfim, para construção de uma base de indicadores sólida e confiável é necessário ter o embasamento do planejamento operacional, tático e estratégico. Este existe, porém não cumpre totalmente a sua missão, pois cria dubiedade de entendimentos acerca das responsabilidades dos objetivos institucionais.

Como forma de contribuição ao aprimoramento da gestão, esta AUDIN emite as seguintes recomendações acerca do planejamento institucional:

Recomendação 01: Repensar (refazer) o planejamento institucional, dando atribuições claras a todos os setores responsáveis pela alta administração (Gabinete, pró-reitorias e DTIC) relativos aos objetivos institucionais, considerando o planejamento estratégico. Vale dizer que uma das premissas do PDI 2014-2018 é ser “ Instrumento norteador para a implementação e acompanhamento dos objetivos, estratégias da instituição”. É, portanto, necessário para cumprimento da sua função tornar claros os objetivos institucionais e responsabilidade da alta gestão, para então, criar métodos para acompanhamento das estratégias e medir o seu desempenho.

Recomendação 02: Criar discussão acerca dos objetivos institucionais (sua validade ou não, e se são necessários a criação de novos objetivos). Sugere-se a criação de um grupo de trabalho (entre a alta gestão) para discussão do planejamento estratégico. A replicação de tais grupos de trabalho para elaboração de planejamentos táticos e operacionais nos setores, para assim fundamentar a

implantação de indicadores (índices) desempenho.

Recomendação 03: Deixar claro no planejamento estratégico quais são as políticas vindas da reitoria (incluindo as pró-reitorias) que os câmpus devem seguir. Ainda em relação ao tema, definir o papel da educação a distância dentro da instituição. É nítido a grande dimensão (em termos de orçamento, alunos e repercussão) que alcançou a EAD, e no entanto, não é tratada como um aspecto importante no planejamento estratégico.

Recomendação 04: O PDI tem aderência legal ao Decreto nº 5.773/2006 e as metas do PNE (Lei Nº 13.005/2014). No entanto, entendemos que o planejamento autárquico deve considerar o também o planejamento da União para sua elaboração. Portanto, sugerimos que os planejamentos subsequentes do IFPR tenham como referência, além dos mencionados, o PPA (Plano Plurianual), com seus programas e objetivos pertinentes ao Ministério da Educação (que alcancem a área de atuação do IFPR).

Recomendação 05: Sugerimos o alinhamento temporal do planejamento estratégico (ou se for o caso, PDI) com o próximo ciclo da gestão, a exemplo do que é feito com o Plano Plurianual (PPA). O PPA do governo federal (2016-2019). seguindo a analogia teríamos um planejamento estratégico válido de 2017 a 2020 (ou talvez de meados de 2016 até meados de 2019, ficando a critério da gestão esta escolha). Outra razão para reformulação do PDI são as mudanças com que passou o IFPR durante a gestão “pró-tempore” até o momento de deflagração da consulta para definir o novo reitor. É sabido que o IFPR, por conta de ações e liminares não teve estabilidade no que se refere a continuidade do seu gestor máximo, a troca de reitores e a intervenção externa foram recorrentes na “continuidade” da gestão e consequente .

Recomendação 06: Definidos os objetivos e as responsabilidades entre a alta

gestão, é preciso definir como será feitos os processos com base na divisão de responsabilidade. Aqui começa o planejamento tático: onde é atribuído o papel de cada Diretoria de diferentes setores da alta gestão (Pró-reitoria e DTIC) na consecução dos objetivos.

Recomendação 07: Definidos os papéis das diretorias, pode-se fazer o planejamento operacional. Onde para cada processo mapeado (inclusive definição do papel das diretorias) tem-se que estabelecer os recursos necessários e métricas de desempenho, que servirão de base para a construção dos indicadores de desempenho.

Recomendação 08: Inserir no planejamento institucional (estratégico, operacional ou tático) questões importantes a serem resolvidas pelo IFPR: descentralização X centralização; políticas para elaboração e divulgação de IIP (Instrução Interna de Procedimentos) Cumprimento da Carga horária docente e dos técnicos administrativos (controle de pontos); elaboração de convênios; flexibilização da jornada de trabalho. Enfim, existem políticas claras que podem ser definidas de forma central e planejada, não dando margem de interpretação (dúbia) aos agentes públicos. A clareza em relação a estes pontos, torna transparente também a definição posterior de índices (indicadores) de desempenho confiáveis.

Curitiba, 16 de julho de 2015.

Original Firmado
Roberto Batista
Auditor



Anexo I:

Objetivos Institucionais Auto Declarados

	PROGEPE – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
	DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
	PROPLAN – Pró-reitoria de Planejamento e desenvolvimento Institucional
	COMUNICAÇÃO
	PROENS – Pró-reitoria de Ensino
	PROEPI – Pró-reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação
	PROAD – Pró-reitoria de Administração

Objetivos Institucionais	PROGEPE	DTIC	PROPLAN	COM	PROENS	PROEPI	PROAD	AREAS ENVOLVIDAS
Integração entre conteúdos de disciplinas e a pesquisa em todos os níveis de ensino	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROPLAN PROENS PROEPI DTIC COM	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROEPI	PROPLAN PROENS PROEPI
Fomentar as práticas esportivas e culturais dos Câmpus	PROENS	PROENS	PROGEPE PROENS PROEPI COM	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROGEPE PROENS PROEPI COM	PROENS	PROENS PROEPI
Proporcionar aos alunos a inserção ao mercado de trabalho através da oferta de estágio e de emprego	PROENS	PROEPI	PROENS PROEPI COM	PROENS PROEPI	PROEPI	PROENS PROEPI	PROEPI	PROEPI
Desenvolver mecanismos de acompanhamento de egressos	PROENS	PROENS DTIC	PROPLAN PROENS PROEPI DTIC	PROENS DTIC	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI DTIC COM	PROENS	DTIC PROPLAN PROENS PROEPI

Implementar programas de empreendedorismo inovador	PROEPI	PROEPI	PROEPI COM	PROEPI	PROEPI	PROENS PROEPI	PROEPI	PROEPI
Promover a inclusão tecnológica no Câmpus	DTIC	PROENS PROAD DTIC	PROGEPE PROENS PROEPI DTIC COM	DTIC	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROEPI	DTIC PROENS PROEPI
Criar mecanismos para a redução da evasão	PROENS	PROENS	PROPLAN PROENS PROEPI	PROENS	PROENS	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROENS	PROENS PROEPI
Criar ambientes multidisciplinares para o processo ensino-aprendizagem ;	PROENS	PROENS	PROENS PROEPI PROAD	PROPLAN PROENS PROAD	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI PROAD	PROENS	PROENS PROEPI
Consolidar a assistência estudantil nos Câmpus;	PROENS	PROENS PROAD COM	PROENS COM	PROENS	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROENS	PROENS PROEPI

Manter e acompanhar o sistema de cotas	PROENS	PROENS	PROPLAN PROENS PROEPI DTIC	PROENS	PROGEPE PROENS	PROPLAN PROENS	PROENS	PROENS PROEPI
Fomentar a criação de programas de pós-graduação	PROENS	PROEPI	PROENS PROEPI COM	PROENS	PROENS PROEPI	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD	PROEPI	PROENS PROEPI
Estruturar a equipe de professores e pesquisadores focados no tema de referência	PROENS PROEPI	PROGEPE PROENS PROEPI	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE PROEPI	PROGEPE PROENS PROEPI	PROEPI	PROEPI

<p>Discutir de forma democrática nos Câmpus as áreas de referência;</p>	<p>PROENS PROEPI</p>	<p>PROPLAN PROENS</p>	<p>PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM</p>	<p>PROGEPE PROENS</p>	<p>Não está claro se as áreas dizem respeito aos cursos.</p>	<p>PROENS PROEPI</p>	<p>PROENS</p>	<p>PROEPI</p>
<p>Mapear as competências e habilidades existentes no IFPR</p>	<p>PROPLAN PROGEPE</p>	<p>PROPLAN PROGEPE</p>	<p>PROPLAN PROGEPE DTIC</p>	<p>PROPLAN PROGEPE PROENS</p>	<p>Acredito que seja um trabalho a ser realizado por uma comissão constituída por representantes dos câmpus e da reitoria.</p>	<p>PROPLAN PROENS PROEPI</p>	<p>PROGEPE</p>	<p>PROGEPE PROPLAN PROEPI</p>

Estruturar metodologia para abertura de novos cursos	PROPLAN PROENS	PROENS	PROENS	PROENS	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD	PROENS	PROENS
Consolidar e ampliar o sistema de parcerias em todos os níveis do IFPR	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROEPI COM	PROENS PROEPI PROAD	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROAD	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI DTIC COM	PROGEPE COM PROEPI
Criar espaços institucionais para a integração das comunidades internas e externa	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROENS PROAD DTIC	PROGEPE PROAD	PROPLAN PROGEPE PROENS PROAD	PROEPI COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI DTIC COM	PROGEPE DTIC PROENS

Promover a participação das comunidades internas e externas nas tomadas de decisão	COM	PROPLAN PROGEPE COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROGEPE PROENS PROEPI COM	Trata-se de uma prerrogativa dos Conselhos que praticam atos decisórios.	PROENS PROEPI COM	PROEPI	PROPLAN COM PROENS
Promover parceria com setor empresarial de referência no mercado	PROEPI	PROEPI	PROEPI	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	Acredito que seja o trabalho do Gabinete da Reitoria.	PROEPI	PROEPI	COM PROEPI
Criar ambientes especializados com alta tecnologia	DTIC	PROPLAN PROAD DTIC	PROAD DTIC	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROEPI PROAD DTIC	PROGEPE PROENS PROEPI	PROEPI	DTIC PROENS

Desenvolver processo de transferência de conhecimento e tecnologia	DTIC	PROPLAN PROGEPE PROAD DTIC	PROPLAN PROENS PROEPI	PROENS PROEPI DTIC	PROENS PROEPI DTIC	PROEPI	PROEPI	DTIC PROPLAN PROEPI
Desenvolver gestão administrativa, manutenção e infraestrutura	PROAD DTIC	PROPLAN PROAD DTIC	PROPLAN PROAD	PROPLAN PROAD	PROAD	PROPLAN PROAD	PROAD	DTIC PROPLAN PROAD
Articular planejamento e de recursos por meio de projetos;	PROENS PROEPI	PROPLAN PROEPI	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROAD	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN PROENS PROEPI	PROEPI	PROPLAN PROENS PROEPI
Promover desenvolvimento institucional com a utilização de indicadores de aprimoramento	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN	PROPLAN	PROGEPE PROPLAN PROENS

Alinhar as ações com os objetivos estratégicos;	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROAD	PROGEPE DTIC PROPLAN COM PROENS PROEPI PROAD
Criar modelos, métodos e ferramentas para promover a gestão sustentável	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROAD	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN PROAD COM	Trabalho coordenado pelo Gabinete da Reitoria.	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROAD	PROGEPE PROPLAN COM PROEPI PROAD
Consolidar os mecanismos organizacionais da gestão integrada	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROPLAN	Trabalho coordenado pelo Gabinete da Reitoria.	PROPLAN	PROPLAN PROAD	PROGEPE PROPLAN PROAD

Disponibilizar conhecimentos e tecnologias que permitam a análise de dados, gestão de informação e conhecimento	PROPLAN	PROPLAN DTIC	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC	PROGEPE DTIC	PROENS PROEPI DTIC	PROPLAN DTIC COM	DTIC	DTIC PROPLAN PROENS
Promover a transparência e a divulgação dos atos institucionais	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	COM	COM	PROPLAN COM	PROAD COM	PROGEPE PROPLAN COM PROAD
Disseminar a cultura de planejamento em todos os níveis da instituição	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN	PROPLAN	PROPLAN	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN	PROAD PROPLAN	PROGEPE PROPLAN PROENS PROAD
Implantar política de capacitação e educação continuada	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE PROENS PROEPI	PROGEPE	PROAD PROGEPE	PROGEPE PROENS

Desenvolver mecanismos de motivação e comprometimento dos servidores	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROGEPE	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROGEPE	PROGEPE	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROGEPE	PROGEPE PROPLAN PROENS
Criar critérios de distribuição de vagas de servidores	PROGEPE	PROPLAN PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE PROENS	PROPLAN PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE
Aprimorar o processo de gestão de pessoas nas unidades	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE
Promover eventos culturais e sociais	PROENS PROEPI	PROGEPE PROENS PROEPI	PROGEPE PROENS PROEPI COM	PROGEPE PROENS PROEPI COM	PROGEPE PROENS PROEPI	PROGEPE PROEPI COM	COM	COM PROENS PROEPI
Promover a integração e o desenvolvimento das pessoas, criando um ambiente produtivo e humanizado	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROGEPE	PROGEPE PROENS PROEPI

Estruturar o modelo de servidores internos para COM	COM	COM	COM	COM	PROPLAN DTIC COM	PROGEPE COM	COM	COM
Implementar programas de qualidade de vida de	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE	PROGEPE PROENS PROEPI	PROGEPE	PROGEPE PROEPI
Promover a identidade institucional e a marca do IFPR	COM	PROENS PROEPI COM	COM	COM	DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	COM	COM PROEPI
Diversificar o portfólio de material de divulgação	COM	COM	COM	COM	Trabalho coordenado pelo Gabinete da Reitoria.	COM	COM	COM
Ser referência na área de desenvolvimento de tecnologias educacionais, fortalecendo a identidade	COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROPLAN PROGEPE PROENS PROEPI PROAD DTIC COM	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	PROENS PROEPI	COM	DTIC PROPLAN PROENS PROEPI

institucional

