



Resultado da pesquisa de opinião realizada no âmbito da comunidade acadêmica do IBC para construção do Plano Estratégico Institucional 2020–2023 da instituição

O resultado foi extraído das páginas 14 a 29 do texto do PEI, aprovado pelo Conselho Diretor

Compromisso Social: Possuir liberdade e autonomia acadêmica, fomentando a consciência coletiva de responsabilidade com o bem-estar social.

5. MATRIZ SWOT E ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental possibilita a identificação do panorama da instituição, importante para a construção do plano estratégico. Para a análise ambiental, utilizou-se a matriz SWOT, ferramenta de planejamento estratégico, que identifica os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças), que podem interferir na atuação da instituição, no alcance de sua missão e no atingimento das metas estabelecidas.

O IBC, no período de 17 a 24 de abril de 2020, realizou consulta à comunidade – servidores, funcionários, alunos e responsáveis – com o objetivo de levantar quais são os fatores internos e externos, positivos ou negativos, que afetam ou podem vir a afetar a atuação da instituição.

Com base no resultado dessa pesquisa (Anexo III), formulou-se a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), ferramenta de fácil visualização utilizada para análise do ambiente/cenário organizacional. Os fatores relacionados na matriz estão em ordem decrescente de votação.

Ao analisar os fatores que influenciam ou podem influenciar o fazer institucional, conforme disposto na matriz SWOT, a organização pôde propor ações que potencializam seus pontos fortes e minimizam suas fraquezas. Estas ações estão traduzidas nos objetivos e projetos estratégicos indicados neste PEI.

5.1. MATRIZ SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS (CONTROLÁVEIS)	<p>FORÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimentos especializados; 2. Marca e tradição; 3. Qualificação do corpo docente e técnico-administrativo; 4. Expansão dos níveis de educação; 5. Currículo específico. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação entre os diversos segmentos e setores; 2. Processos e procedimentos não estruturados; 3. Sistemas informatizados; 4. Dimensionamento da força de trabalho (quantidade e alocação); 5. Programa de qualidade de vida; 6. Corporativismo; 7. Avaliação de desempenho.
FATORES EXTERNOS (INCONTROLÁVEIS)	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconhecimento do IBC; 2. Convênios e parcerias com outras instituições; 3. Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores; 4. Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC. 	<p>AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redução da dotação orçamentária do IBC; 2. Falta de segurança, infraestrutura e mobilidade no entorno do IBC; 3. Falta de acessibilidade no entorno do IBC; 4. Pressões sociais e/ou políticas externas; 5. Disseminação inadequada de informações em redes sociais; 6. Influência político-partidária.

5.2. ANÁLISE: FATORES INTERNOS

FORÇAS	ANÁLISE / CONSEQUÊNCIAS PARA O IBC
1. atendimentos especializados	Os atendimentos especializados representam a principal força do IBC para 72,7% dos entrevistados. São realizados por docentes e profissionais especialistas de diversas áreas com experiência consolidada na prática, sendo um trabalho interligado e em colaboração com outros espaços de aprendizagem. Esses atendimentos são suportes que ocorrem de forma individualizada e/ou em pequenos grupos, sendo realizados de acordo com as especificidades de cada aluno e buscam eliminar as barreiras para a plena participação acadêmica, profissional e nos desafios da vida diária.
2. Marca e tradição	O IBC, fundado há 166 anos, foi a primeira instituição na América Latina para o ensino de crianças cegas. Com o passar do tempo e com novas demandas sociais, a instituição diversificou a oferta de serviços, solidificando sua experiência e contribuição na área da deficiência visual. Para fortalecer ainda mais essa marca, citada por 51,2% dos pesquisados, e futuramente ser reconhecida como instituição de excelência, cabe ampliar sua presença em âmbito local, nacional e internacional, mediante prestação de serviços de qualidade com relevância social. Como consequências, podemos citar que a instituição, por seu pioneirismo, terá condições de amplificar sua experiência nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e produção técnico-especializada, demonstrando sua credibilidade e posicionando o IBC como uma instituição de valor público inestimável à sociedade.
3. Qualificação do corpo docente e técnico-administrativo	Esta terceira força, citada por 50,9% dos entrevistados, indica que a qualificação da equipe de profissionais da instituição tem importância fundamental na prestação dos serviços finalísticos e de suporte da instituição. A promoção de ações de qualificação e capacitação do corpo docente e técnico-administrativo, voltadas aos objetivos estratégicos traçados para a instituição, poderá fortalecer ainda mais a marca do IBC, assim como contribuir para que a visão – ser uma instituição de excelência - seja alcançada, proporcionando maior qualidade no ensino, pesquisa, extensão e produção técnico-especializada e nas funções de suporte.
4. Expansão dos níveis de educação	Lembrado por 49,3% dos entrevistados como uma das principais forças da instituição, a expansão dos níveis de educação concretiza o atendimento a uma das demandas da comunidade. Recentemente, o IBC vem oferecendo novas oportunidades com a continuidade de estudos na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, nas formas integrada, concomitante e/ou subsequente, incluindo também a Educação de Jovens e Adultos. Além disso, avança na abertura de cursos de graduação e de pós-graduação relacionados à área da deficiência visual, com objetivo de formar e capacitar profissionais, consolidando o fomento à pesquisa no seu campo de expertise.
5. Currículo específico	O currículo específico, no qual a elaboração do desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem é realizada a partir das potencialidades do aluno em relação aos objetivos educacionais a serem alcançados, foi a quinta força apontada por 16,6% dos pesquisados. Apesar do caráter subjetivo dessa força, o currículo específico garante o ensino de qualidade, oportunizando o desenvolvimento de

	competências e habilidades específicas para a formação e inclusão do aluno. Esse instrumento é um campo aberto à diversidade no sentido de oferecer aos alunos diferentes maneiras de aprender os conteúdos.
FRAQUEZAS	ANÁLISE / CONSEQUÊNCIAS PARA O IBC
1. Comunicação entre os diversos segmentos e setores	A ausência ou falha na comunicação provoca ruídos que afetam negativamente os fluxos de trabalho e a realização dos serviços oferecidos pela instituição, com qualidade e transparência, sendo esta última indicada como um dos valores estratégicos da instituição. A comunicação entre os diversos segmentos e setores foi o fator que obteve maior pontuação (57,6%) na pesquisa realizada à comunidade escolar, merecendo a atenção especial com vistas a reduzir seu impacto nas atividades institucionais.
2. Processos e procedimentos não estruturados	Este fator foi a segunda fraqueza com maior votação (39,9%). Processos e procedimentos estruturados e normatizados atendem a alguns dos princípios da administração pública, entre eles a legalidade, a impessoalidade e a publicidade, apresentando aos servidores que atuam nos processos, diretrizes e bases seguras para sua atuação profissional e, aos usuários/beneficiários dos serviços da instituição, clareza sobre a forma de atendimento.
3. Sistemas informatizados	Terceira fraqueza apontada na pesquisa institucional (33,5%), a ausência ou insuficiência de sistemas informatizados impacta negativamente na atuação dos profissionais do IBC, assim como na qualidade do serviço prestado e na agilidade da resposta apresentada ao usuário da instituição. A implantação de sistemas informatizados possibilitará maior qualidade do uso do tempo e do próprio serviço, pois permitirá que os setores apresentem dados em tempo real e que supervisores e diretores possam fazer um gerenciamento mais efetivo, com melhor acompanhamento e controle dos resultados. Registre-se ainda que sistemas informatizados, se bem estruturados, permitem maior transparência da informação e podem trazer agilidade na extração de dados para elaboração de relatórios exigidos pela administração pública. São válidos também para os processos de auditoria, além de permitirem aos cidadãos a fiscalização da aplicação dos recursos públicos.
4. Dimensionamento da força de trabalho - quantidade e alocação	Apontada por 30% dos pesquisados, esta fraqueza indica que a força de trabalho é insuficiente e/ou está distribuída de forma inadequada no IBC. As duas situações podem trazer prejuízos à qualidade do serviço prestado aos usuários e, até mesmo, reduzir a oferta dos serviços/produtos, sendo ambas as consequências indesejáveis.
5. Programa de qualidade de vida	O IBC não tem hoje um programa que apresente, de forma clara, sistematizada e transparente, as atividades voltadas à promoção da qualidade de vida do profissional da instituição, adotando, até o momento, atendimentos pontuais, entre eles os realizados internamente na área da saúde. Tendo como objetivo proporcionar um ambiente saudável e seguro para o trabalhador, de modo que ele possa explorar suas potencialidades da melhor forma e exercer suas atribuições com prazer e bem-estar, a implantação de um programa de qualidade de vida que atenda às demandas dos profissionais pode trazer contribuições positivas, tais como melhora da saúde do trabalhador, redução do absenteísmo, maior

	engajamento/entrosamento das equipes, aumento da produtividade e melhora do clima organizacional, reduzindo conflitos e ampliando a motivação. Registre-se que 27% dos pesquisados indicaram esse fator.
6. Corporativismo	O corporativismo é a aproximação de profissionais de uma mesma categoria ou de categorias afins, convergindo para interesses comuns, como a luta por melhores condições de trabalho. Entretanto, o corporativismo pode ser externado de forma negativa por alguns profissionais, como na valorização de uma determinada categoria em detrimento de outras ou do próprio público alvo da administração pública. Nessa vertente negativa, como uma fraqueza da organização, 19,3% da comunidade do IBC considerou o corporativismo como um ponto a ser observado pela gestão.
7. Avaliação de desempenho	Sinalizada por 15,5% dos pesquisados, a avaliação de desempenho dos servidores é um instrumento de obrigatoriedade legal. Levando-se em consideração que o servidor público trabalha para o cidadão/sociedade, é relevante ter como foco que o serviço ou o produto deve ser entregue com efetividade, observando-se as condições de trabalho que são disponibilizadas. A avaliação de desempenho permite a correção de rumos e ajustes a serem adotados pela instituição, quando verificados os fatores que levam ao não cumprimento da meta pelo servidor, não devendo ser compreendida como instrumento de punição. Possibilita ainda o desenvolvimento e o crescimento profissional com vistas ao alcance de suas metas individuais e dos objetivos institucionais.

5.3. Análise: fatores externos

OPORTUNIDADES	DESCRIÇÃO DO IMPACTO
1. Reconhecimento do IBC	Este fator, que obteve 84,7% de indicações, demonstra a credibilidade da instituição diante da comunidade escolar, que reconhece a relevância e qualidade dos serviços e produtos disponibilizados pelo IBC. O impacto dessa oportunidade pode ser o aumento na demanda por esses serviços e produtos pela sociedade. É possível ainda que a sociedade espere do IBC a oferta de novos produtos e serviços.
2. Convênios e parcerias com outras instituições	Com destaque de 60,9% dos pesquisados, a comunidade indica que são positivos os convênios e parcerias já firmados pelo IBC. A realização conjunta de ações e a troca de conhecimentos produzidos são aspectos que devem ser observados, em especial em tempos de recursos cada vez mais escassos. Como resultado é possível otimizar a oferta dos serviços e produtos disponibilizados por cada instituição parceira, ou de ambas, contando com a expertise e necessidade de cada uma.

3. Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores	O Programa Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação, apresentado no PPA 2020-2023, destina recursos para capacitação dos servidores públicos, e o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Há, portanto, arcabouço legal que possibilita a capacitação e qualificação dos servidores, indicado por 35,9% dos pesquisados como fator externo positivo. Como impacto dessa política governamental, além da obrigatoriedade legal, o IBC elabora anualmente o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que permite aos servidores aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos e ampliação de competências e habilidades para o efetivo exercício de suas atribuições funcionais.
4. Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC	O item “Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC” foi apontado por 28,7% da comunidade pesquisada como uma oportunidade. Controlar a estrutura de custos e investimentos da instituição é muito importante para a sua sustentabilidade financeira e o alcance de seus objetivos. O orçamento direcionado para os investimentos tem profunda ligação com a gestão institucional, levando-se em consideração os processos e recursos necessários para colocar o que está planejado em ação. Além do planejamento, os relatórios financeiros e contábeis da instituição devem ser observados, permitindo-se assim que a oportunidade de investimentos seja possível e condizente com seus programas, ações e indicadores.
AMEAÇAS	DESCRIÇÃO DO IMPACTO
1. Redução da dotação orçamentária do IBC	Esse fator, sinalizado por 53,4% dos pesquisados, pode afetar a maioria das forças e das fraquezas já mencionadas, pois cortes e contingenciamento de recursos podem reduzir a qualidade e mesmo a continuidade da oferta de serviços finalísticos e de suporte da instituição. Embora seja um fator externo e, portanto, incontrolável, para que o efeito na instituição não seja tão negativo, sugere-se que seja realizado plano anual para a aplicação dos recursos previstos no orçamento, priorizando serviços e atividades voltados ao alcance dos objetivos estratégicos apresentados no PEI.
2. Falta de segurança, infraestrutura e mobilidade no entorno do IBC	Na pesquisa realizada, 46,1% da comunidade entrevistada indicou falta de segurança, infraestrutura e mobilidade no entorno do IBC como fator negativo. Essa ameaça pode impactar na redução do número de alunos e de cursistas da instituição, além de dificultar o acesso aos demais usuários. Com a ciência de ser um fator externo, em razão de as soluções serem de responsabilidade municipal ou estadual, é possível o IBC promover um estudo mais específico com a comunidade – alunos, servidores, funcionários, cursistas, etc – acerca desse fator e elaborar um documento solicitando providências aos órgãos competentes na tentativa de minimizar os efeitos negativos na instituição.
3. Falta de acessibilidade no entorno do IBC	A acessibilidade nas vias públicas é responsabilidade da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, ratificando que este fator, portanto, é externo à instituição. Sinalizado na pesquisa por 34,6% dos entrevistados, o impacto da ausência de acessibilidade no entorno do IBC, que atende majoritariamente pessoas cegas e com baixa visão, pode ser significativo, afetando a quantidade de atendimentos realizados pela instituição. Da mesma forma que o fator anterior, há possibilidade de a instituição realizar um estudo sobre as condições de acessibilidade do entorno

	do IBC, com a produção de um relatório contendo diagnóstico e indicações de soluções para o órgão responsável, com vistas a reduzir o impacto negativo.
4. Pressões sociais e/ou políticas externas	A história da educação no Brasil, principalmente da educação especial, vem mostrando a fluidez das políticas públicas para este setor, de acordo com a alternância no poder de diferentes percepções sobre o assunto. Mesmo tendo, nas últimas décadas, o foco na inclusão da pessoa com deficiência, este mesmo conceito perpassa por diferentes interpretações e dinamismos político-sociais. Sendo o IBC ligado diretamente ao Gabinete do Ministro da Educação, sua proximidade com as políticas implementadas é evidente. Tais pressões também podem vir da sociedade, pela busca por melhores condições para a educação.
5. Disseminação inadequada de informações em redes sociais	Indicado por 19,8% dos entrevistados na pesquisa, por ser um fator externo, não é possível ter controle sobre o que as pessoas escrevem nas redes sociais e a inadequação do conteúdo pode afetar a credibilidade da instituição. Ao mesmo tempo, é possível pensar em propostas que possam minimizar esse impacto negativo, tais como aumento da transparência ativa e agilidade nas respostas da instituição aos cidadãos.
6. Influência político-partidária	Apontada por 18,8% dos entrevistados, a influência político-partidária pode ser percebida pelo prisma da descontinuidade nas políticas públicas em função do conflito de interesses políticos dominantes, com programas de governo que podem ser iniciados em uma gestão e modificados na próxima. Nesse contexto, o IBC, enquanto órgão público da administração direta, subordinado ao MEC, está mais suscetível ao panorama político vigente, prejudicando a estabilidade da sua atuação junto à sociedade.

5.4. RECOMENDAÇÕES PARA ALAVANCAR PONTOS FORTES E REDUZIR PONTOS FRACOS

FORÇAS	RECOMENDAÇÕES	OPORTUNIDADES / AMEAÇAS	CONSIDERAÇÕES
1. Atendimentos especializados	<ol style="list-style-type: none"> Garantir os atendimentos especializados em todos os níveis de ensino, de acordo com as demandas específicas do aluno com deficiência visual; Realizar atendimentos especializados aos alunos com deficiência visual, deficiência visual associada 	<p>Oportunidades: Reconhecimento do IBC, Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p>	<p>Macroprocessos: Ensino, Produção Técnico-Especializada.</p>

	<p>a outras deficiências e surdocegueira, matriculados em outras instituições em parceria com a rede regular de ensino;</p> <p>3. Desenvolver programas visando a inserção ou reinserção da pessoa com deficiência visual, na idade adulta, na sociedade e no mercado do trabalho;</p> <p>4. Intensificar a divulgação da oferta dos atendimentos especializados;</p> <p>5. Colaborar com o SUS no atendimento médico oftalmológico especializado;</p> <p>6. Ampliar a produção e a oferta de materiais especializados, disponibilizados gratuitamente para escolas públicas e instituições sem fins lucrativos que atendam alunos com deficiência visual, deficiência visual associada a outras deficiências e surdocegueira;</p> <p>7. Incrementar a avaliação de materiais especializados e de tecnologias empregadas na sua produção.</p>	<p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Falta de segurança, infraestrutura e mobilidade no entorno do IBC, Falta de acessibilidade no entorno do IBC.</p>	<p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC e Condições prioritárias para a melhoria dos ambientes.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): Fortalecimento do atendimento da Educação Precoce, da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, respeitando a singularidade dos alunos cegos, com baixa visão, com múltiplas deficiências e surdocegos; incremento dos programas individuais de reabilitação visando a reinserção da pessoa com deficiência visual adquirida, na juventude ou na idade adulta, na sociedade e no mundo do trabalho; criação de um núcleo de habilitação e reabilitação onde sejam ofertados atendimentos terapêuticos, entre o Departamento de Educação e o Departamento de Estudos e Pesquisas Médicas e de Reabilitação, que visem a melhoria física e facilitem o melhor desempenho do processo de aprendizagem do público alvo do Instituto Benjamin Constant. Criação de livros didáticos e paradidáticos com a chancela do IBC; Valorização dos nossos periódicos: Revista Brasileira para Cegos, Pontinhos e Benjamin Constant; Incremento do Centro de</p>
--	---	--	---

			<p>Produção de material didático especializado (bidimensional, tridimensional, Braille e tipo ampliado); Criação de novos mecanismos para adaptação de textos em Braille; Criação de um núcleo de produção de livros táteis; Incremento do áudio-livro; Incremento da coordenação de audiodescrição; Fomentar a distribuição de material didático especializado em nível nacional; Pesquisar novas possibilidades e instrumentais para produção de material didático especializado; Programa Nacional do Material Didático Especializado; Este Programa, iniciado na atual gestão, propõe a confecção e a distribuição de material didático especializado, em parceria com o FNDE, a exemplo do PNLD e PNBE já executados pelo IBC, atendendo às necessidades educacionais de alunos cegos, com baixa visão, deficiência múltipla e surdocegueira favorecendo a aquisição de conhecimento e a inclusão, de fato, desse alunado.</p> <p>A proposta foi apresentada para SECADI/MEC e atualmente o IBC e o MEC estão negociando com o FNDE.</p>
--	--	--	---

2. Marca e tradição	Estimular o pioneirismo nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e produção técnico-especializada, reforçando o posicionamento da marca e tradição, em busca de benefícios consistentes e geração de resultados superiores.	<p>Oportunidades: Reconhecimento do IBC, Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Disseminação inadequada de informações em redes sociais.</p>	<p>Macroprocessos: Ensino, Pesquisa, Extensão, Produção Técnico-Especializada.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): criação do Centro de Memória do Instituto Benjamin Constant; redimensionamento e revitalização dos espaços culturais existentes.</p>
3. Qualificação do corpo docente e técnico-administrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorizar e motivar os servidores com foco nos resultados institucionais; 2. Investir no potencial humano, reconhecendo-o como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; 3. Criar ações que oportunizem o envolvimento e o comprometimento de todos os servidores, de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos do IBC; 4. Elaborar anualmente o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), em atendimento às disposições legais, com vistas ao desenvolvimento do profissional e ao cumprimento dos objetivos institucionais. 	<p>Oportunidades: Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Disseminação inadequada de informações em redes sociais.</p>	<p>Macroprocessos: Todos.</p> <p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC e Condições prioritárias para a melhoria dos ambientes.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): constituição de plano estratégico de capacitação dos servidores, atendendo às especificidades de cada carreira da Instituição; apoio, sempre que possível e atendendo aos interesses da Instituição, às ações individuais de capacitação.</p>
4. Expansão dos níveis de educação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferecer cursos de pós-graduação lato e stricto-sensu; 2. Ampliar a oferta de cursos de extensão e de aperfeiçoamento, nas modalidades presencial e a distância; 3. Ampliar a oferta de Cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio; 	<p>Oportunidades: Reconhecimento do IBC, Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Falta de segurança, infraestrutura</p>	<p>Macroprocessos: Ensino, Pesquisa, Extensão.</p> <p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): oferta de Educação Profissional Téc-</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Implantar os Cursos de Tecnólogo Superior e de Graduação; 5. Alavancar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas; 6. Ampliar a inserção nas discussões educacionais em nível local, nacional e internacional. 	<p>e mobilidade no entorno do IBC, Falta de acessibilidade no entorno do IBC.</p>	<p>nica de Nível Médio, nas modalidades integrada, concomitante e subsequente ao Ensino Médio, bem como Educação Técnica de Nível Médio integrada à Educação de Jovens e adultos – PROEJA; incremento dos cursos de qualificação existentes e oferta de cursos FIC (cursos de formação inicial e continuada em nível de aperfeiçoamento); oferta de cursos de pós-graduação, lato-sensu (especialização) e stricto-sensu (mestrado e doutorado); incremento de cursos na modalidade de Educação a Distância; oferta de cursos buscando a recolocação da pessoa com deficiência visual adquirida no mundo do trabalho, fomentando o empreendedorismo individual e coletivo.</p>
<p>5. Currículo específico</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a diversidade e as especificidades dos alunos, articulando com a proposta pedagógica do ensino comum; 2. Promover o ensino do Sistema Braille, das técnicas de cálculo no soroban, da orientação e mobilidade, das atividades de vida autônoma, da comunicação alternativa, do desenvolvimento dos processos mentais superiores, dos programas de enriquecimento curricular, da realização de adequação e produção de materiais didáticos e pedagógicos, da utilização de recursos ópticos e não ópticos, da tecnologia assistiva e outros; 	<p>Oportunidades: Reconhecimento do IBC, Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Falta de segurança, infraestrutura e mobilidade no entorno do IBC, Falta de acessibilidade no entorno do IBC.</p>	<p>Macroprocesso: Ensino.</p> <p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): Garantir ao público alvo do IBC a possibilidade de serem cidadãos, dentro da individualidade de cada um, respeitando os limites impostos pela deficiência, mas nunca alijando-os das verdadeiras possibilidades de crescimento, físico, intelectual e, sobretudo, social.</p>

	3. Assegurar a terminalidade específica àqueles que não atingiram o nível exigido para a conclusão dos estudos.		
--	---	--	--

FRAQUEZAS	RECOMENDAÇÕES	OPORTUNIDADES / AMEAÇAS	CONSIDERAÇÕES
1. Comunicação entre os diversos segmentos e setores (57,6%)	<p>1. Aperfeiçoar o diálogo institucional;</p> <p>2. Buscar aproximação entre os diversos segmentos e unidades do IBC, favorecendo as ações de natureza transversal, gestão do conhecimento e atuação coletiva;</p> <p>3. Implantar a cultura de reuniões de trabalho por setores, incentivar os gestores a dar <i>feedback</i> aos seus pares acerca das reuniões diretivas e adoção de abordagem multidisciplinar dos problemas e demandas;</p> <p>4. Desenvolver uma política de comunicação;</p> <p>5. Promover comunicação clara, direta, objetiva, tempestiva, ágil, oportuna, consistente e acessível, que transmita as informações necessárias que sejam de interesse dos públicos interno e externo, fluindo de maneira harmônica no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional;</p> <p>6. Fortalecer a imagem institucional;</p> <p>7. Ampliar e intensificar a divulgação das ações do IBC, visando à consolidação da sua imagem institucional.</p>	<p>Oportunidades: Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Disseminação inadequada de informações em redes sociais.</p>	<p>Macroprocessos: Todos</p> <p>Pesquisa: Meios de comunicação preferidos para informativos institucionais e Infraestrutura e funcionamento do IBC.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): Disseminação de informações internas e externas, proporcionando maior transparência e visibilidade da instituição; continuidade do apoio no desenvolvimento da comunicação institucional.</p>

	<p>8. Elaborar plano de ação institucional que apresente propostas para melhorar o fluxo, a qualidade e a efetividade da comunicação entre os diversos setores – gabinete, departamentos, divisões, coordenações – e também entre os setores e os segmentos (usuários/beneficiários) atendidos pela instituição, levando em consideração os meios de comunicação preferidos pela comunidade (WhatsApp, e-mail e site do IBC), apontados no item 2 da pesquisa de opinião.</p>		
<p>2. Processos e procedimentos não estruturados (39,9%)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapear, desburocratizar e sistematizar os processos internos; 2. Promover a simplificação, a integração e a padronização dos processos internos, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos, buscando a forma mais eficiente de executá-las, diminuindo a burocracia; 3. Utilizar a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), de forma sistêmica, para racionalizar, aperfeiçoar e dar celeridade aos processos de trabalho; 4. Integrar as ações de planejamento, avaliar e aperfeiçoar a gestão; 5. Promover a eficiência operacional por meio da execução da gestão estratégica, visando ao alcance de resultados institucionais; 6. Medir, acompanhar e avaliar a eficiência operacional dos processos de trabalho, alinhando-os à gestão estratégica; 	<p>Oportunidades: Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Disseminação inadequada de informações em redes sociais.</p>	<p>Macroprocessos: Todos.</p> <p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC.</p>

	7. Criar setor (Unidade de Gestão Estratégica - UGE) ou grupo de trabalho que apresente um estudo para orientar a implantação de gestão de processos na instituição.		
3. Sistemas informatizados (33,5%)	<p>1. Promover o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação no processo de integração interna e externa do IBC;</p> <p>2. Implementar o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), apresentando à comunidade do IBC plano de trabalho com etapas e prazos.</p>	<p>Oportunidades: Convênios e parcerias com outras instituições; Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Disseminação inadequada de informações em redes sociais.</p>	<p>Macroprocessos: Todos.</p> <p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC e Condições prioritárias para a melhoria dos ambientes.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): Continuidade ao processo de reforma da rede lógica do IBC; Aquisição de sistemas voltados ao registro acadêmico e à gestão administrativa; Desenvolvimento de planejamento para reposição de material de informática; Aumento de pessoal especializado na área da tecnologia da informação; Consolidação do SEI – Sistema Eletrônico de Informação.</p>

<p>4. Dimensionamento da força de trabalho - quantidade e alocação (30%)</p>	<p>1. Realizar levantamento da distribuição da força de trabalho (professores, técnicos e funcionários contratados), assim como do perfil desses trabalhadores. Esse relatório possibilitará que seja feito um estudo para melhor alocação dos profissionais, levando em consideração as suas competências e habilidades, seus cargos e as necessidades institucionais apresentadas nos objetivos estratégicos;</p> <p>2. Gerir competências, possibilitando o contínuo e gradativo desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal de todo o corpo funcional, capacitando-o para a utilização de novas tecnologias, ferramentas, métodos e técnicas de trabalho, fomentando o comprometimento, a cooperação e a proatividade.</p>	<p>Oportunidades: Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC.</p>	<p>Macroprocessos: Todos.</p> <p>Pesquisa: Infraestrutura e funcionamento do IBC e Condições prioritárias para a melhoria dos ambientes.</p> <p>Programa de Gestão (2019-2022): Aumento do quadro efetivo de docentes e técnico-administrativos do IBC.</p>
<p>5. Programa de qualidade de vida (27%)</p>	<p>1. Desenvolver a política de saúde e qualidade de vida para os profissionais que atuam no IBC;</p> <p>2. Fortalecer a prevenção de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho por meio da eliminação ou redução dos riscos existentes nos ambientes e processos de trabalho.</p>	<p>Oportunidades: Convênios e parcerias com outras instituições, Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores, Dotação orçamentária, gestão e indicadores do IBC.</p> <p>Ameaças: Redução da dotação orçamentária do IBC, Disseminação inadequada de informações em redes sociais.</p>	<p>Macroprocessos: Todos.</p>
<p>6. Corporativismo (19,3%)</p>	<p>1. Promover campanhas de conscientização, conjuntamente com a comissão de ética da instituição, a fim de tratar desse tema;</p>	<p>Oportunidades: Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores.</p>	<p>Macroprocessos: Todos.</p>

	2. Aprimorar os sistemas de avaliação individual e institucional, com o objetivo de valorizar os profissionais do IBC, considerando que suas habilidades e competências são fundamentais para o desenvolvimento da instituição.	Ameaças: Disseminação inadequada de informações em redes sociais, influência político-partidária.	
7. Avaliação de desempenho (15,5%)	1. Aprimorar a avaliação de desempenho, com uso de mecanismos transparentes, tendo por objetivos o reconhecimento, o incentivo e a valorização dos servidores, levando-se em consideração as necessidades da instituição.	Oportunidades: Políticas governamentais de capacitação e qualificação de servidores. Ameaças: Disseminação inadequada de informações em redes sociais, influência político-partidária.	Macroprocessos: Todos.

6. CADEIA DE VALOR INTEGRADA

A cadeia de valor apresentada segue definição conceitual, organizando as funções da instituição em finalísticas, governança e suporte, subdividindo-se em macroprocessos e processos, conforme quadros apresentados nos itens 6.1 e 6.2.