

INSTITUTO FEDERAL

Rio Grande do Norte

Relatório de Gestão 2025

Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia do Rio Grande do Norte



Relato Integrado de Desempenho
e Geração de Valor Público

MENSAGEM DO REITOR

O ano de 2025 reafirma o compromisso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) com a oferta de educação pública, gratuita, inclusiva e socialmente referenciada. Os resultados apresentados neste Relatório de Gestão evidenciam a solidez institucional e o impacto social das ações desenvolvidas em todas as nossas unidades.

Encerramos o exercício com um quadro de 2.619 servidores ativos, cuja atuação cotidiana sustenta as atividades acadêmicas, administrativas e de gestão em toda a Instituição. Atendemos a 45.608 estudantes, em diferentes níveis e modalidades de ensino, reafirmando a capilaridade e a relevância do IFRN para o desenvolvimento educacional e social do estado.

No que tange ao ensino, alcançamos índice de permanência e êxito de 84,9%, o melhor resultado dos últimos cinco anos, indicador que expressa o compromisso institucional com o acesso, a permanência e a conclusão qualificada dos cursos. Em 2025, o IFRN também iniciou a oferta do PartiuIF, ampliando as oportunidades de preparação e acesso de estudantes da rede pública à educação profissional e tecnológica. No mesmo período, recebemos seis comissões de avaliação externa *in loco* do INEP/MEC, das quais três cursos obtiveram conceito 5 – nota máxima – e três cursos conceito 4. No âmbito da internacionalização, 117 estudantes participaram das ações de Mobilidade Internacional do IFRN.

A Assistência Estudantil manteve papel estratégico na promoção da inclusão e da equidade. Foram registrados 20.985 atendimentos a estudantes, considerando ações universais e específicas voltadas ao público em vulnerabilidade socioeconômica. Dentre esses, 9.855 estudantes receberam auxílios financeiros por meio dos programas de Transporte, Alimentação, Moradia e Apoio à Formação Estudantil. Complementarmente, os Serviços de Saúde realizaram 35.545 atendimentos, fortalecendo a política de cuidado integral.

No Ensino, foram aprovados e executados 426 projetos, dos quais 105 foram aprovados na modalidade de fluxo contínuo. Receberam apoio direto mediante a concessão de 320 bolsas no edital geral de projetos de ensino, 120 bolsas destinadas aos projetos de cursos



tecnológicos e engenharias e 56 bolsas por meio de edital temático, totalizando 496 bolsas para projetos de ensino. Na Pesquisa e Inovação, foram aprovados e executados 768 projetos, dos quais 31 resultantes de acordos e convênios com entidades externas, ampliando a articulação com o setor produtivo e instituições parceiras. Na Extensão, executamos 492 projetos, sendo 359 (73%) classificados como ações de impacto social direto, reforçando o compromisso do IFRN com as demandas da sociedade.

Entre as iniciativas de transparência e diálogo com a comunidade, destaca-se o projeto IFRN - Uma Jornada para o seu Futuro, que alcançou 75,2 mil visualizações, aproximando a Instituição da comunidade e ampliando o acesso à informação sobre nossas oportunidades educacionais.

No campo da governança institucional, o Conselho Superior aprovou a Política Institucional de Enfrentamento ao Assédio, à Discriminação e demais Violências no âmbito do IFRN, marco normativo que reafirma nosso compromisso com a equidade de gênero e raça, o respeito à diversidade e o enfrentamento de todas as formas de opressão.

Também avançamos em ações estruturantes, como a implementação do novo ProITEC, com atualização de material didático e bonificação no Exame de Seleção; a licitação das obras dos novos *campi* de São Miguel, Touros e Umarizal, no âmbito do Novo PAC, já com obras em execução; e a publicação de 31 obras pela Editora IFRN.

Os resultados aqui apresentados são fruto do trabalho integrado das Pró-Reitorias, Diretorias Sistêmicas, *campi* e Polo de Inovação, bem como do empenho diário de servidores e estudantes. Seguimos comprometidos com a excelência acadêmica, a responsabilidade na gestão pública e a transformação social por meio da educação.

Na função de Presidente das instâncias de governança estratégica do IFRN, declaro o compromisso em assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) das informações apresentadas neste Relatório de Gestão, elaborado conforme a IN-TCU 84/2020 e a DN-TCU 198/2022 – com base em dados extraídos de sistemas oficiais e em validações internas, tendo compreendido todos os níveis hierárquicos decisórios e suas equipes técnicas para a obtenção e consolidação das informações, e aprovado o produto ora apresentado. Considerando a inovação representada pelo formato de relato integrado para o Relatório Anual de Gestão, pautamo-nos pelas melhores práticas adotadas pelas organizações, públicas e privadas, assim como seguir as recomendações e determinações emanadas pelo Tribunal de Contas da União. Nossa opinião é que, atendendo ao dever de prestar contas à sociedade, divulgamos de forma concisa, transparente e objetiva os resultados alcançados em 2025 pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.

Breve Apresentação

Este relatório cobre o período de 1º a 31/12/2025 e consolida informações das unidades do IFRN. Os temas apresentados foram definidos por materialidade, considerando relevância para a geração de valor público, riscos institucionais e interesse de todas as partes interessadas. As principais fontes foram o “Farol de Desempenho” do sistema SUAP e o formulário de elaboração do RG 2025 com 93 questões que compreenderam todas as dimensões do presente relatório, compiladas por meio de plataforma BI. Foram efetuadas validações das informações aqui prestadas pelos respectivos gestores das áreas finalísticas e de governança.

O IFRN em números

Ensino e Assistência Estudantil

- **45.608** estudantes matriculados.
- **84,9%** de Índice de Permanência e Êxito (IPE) – um salto de 11,9% em relação a 2024.
- **7,1%** de Taxa de Evasão (**redução de 42,2%** no abandono escolar).
- **20.985** estudantes atendidos pela Assistência Estudantil por meio de ações universais
- **9.855** estudantes beneficiados por auxílios estudantis
- **Mais de 1,6 milhão de lanches** oferecidos e almoço/jantar disponibilizado para mais de **4.500 alunos**.
- **100%** cursos avaliados pelo INEP com notas 4 e 5.

Pesquisa e Inovação

- **768** projetos de pesquisa, pós-graduação e inovação executados.
- **42** empresas de base tecnológica ativamente incubadas.
- **23** registros no INPI (**4 patentes e 19 softwares**).
- **240 quotas de bolsas de mestrado e doutorado** ativas para a formação de pesquisadores de alto nível

Extensão e Empregabilidade

- 492 projetos de extensão executados, com 73% deles voltados diretamente para o impacto social.
- 1.687 discentes encaminhados ao mercado de trabalho (863 contratos de estágio e 824 de jovem aprendiz).
- 1.500 matrículas no Programa Jovem Potiguar e 625 mulheres em vulnerabilidade atendidas pelo Programa Mulheres Mil.
- 35 empreendimentos de economia solidária assessorados tecnicamente pela IFSOL.

Eventos e Internacionalização

- 1.667 eventos institucionais realizados.
- 90 mil participantes inscritos nos eventos do ano (5 mil participantes reunidos apenas na SECITEX 2025).
- 32 instituições estrangeiras parceiras, com a formalização do 1º acordo de dupla diplomação (Engenharia Civil - Portugal).
- 39 estudantes e servidores enviados para experiências acadêmicas no exterior.
- 93 estudantes estrangeiros recebidos e 371 matrículas de estrangeiros, majoritariamente da América Latina, no curso *online* “Português para Estrangeiros”.

Gestão, Comunicação e Infraestrutura

- 74,1% de maturidade no Índice Integrado de Governança e Gestão (iESGo/TCU).
- 4,4 de Índice de Titulação do Corpo Docente (em uma escala até 5).
- 1.010 ações de desenvolvimento e capacitação para servidores.
- 3 novos *campi em obras* (São Miguel, Umarizal e Touros).
- 13 milhões de visualizações alcançadas no Portal IFRN.
- 370 mil seguidores totais nas redes sociais institucionais.

LISTA FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Diagrama da Cadeia de Valor do IFRN	14
Figura 2 - Fluxograma de geração de valor público na perspectiva dos seis capitais	15
Figura 3 - Diagrama do Mapa Estratégico do IFRN, PDI (2019-2026).....	17
Figura 4 - Mapa do RN com a distribuição espacial das unidades em funcionamento e futuras por municípios.....	19
Figura 5 - Estruturação macro organizacional de governança do IFRN	25
Gráfico 1 - Distribuição da dotação orçamentária atualizada por grandes grupos de despesas (2025)	85
Gráfico 2 - Distribuição dos recursos extraorçamentários por órgãos de origem (2025)	89
Gráfico 3 - Recursos extraorçamentários por tipos de aplicação (2025)	90

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Dotação orçamentária prevista no PLOA e aprovada na LOA (2025)	93
Tabela 2 - Distribuição das dotações orçamentárias inicial e atualizada por grandes grupos de despesas (2025)	94
Tabela 3 - Execução orçamentária por grandes grupos de despesas	94
Tabela 4 - Distribuição por natureza de despesas obrigatórias com Pessoal e Encargos Sociais	95
Tabela 5 - Distribuição das despesas discricionárias com custeio	95
Tabela 6 - Distribuição das despesas discricionárias com investimentos	96
Tabela 7 - Distribuição orçamento discricionário e de emendas parlamentares por macroprocessos	97
Quadro 1 - Indicadores do Acórdão nº 2.267/2005–TCU.....	39
Quadro 2 - Resumo do Balanço Financeiro (R\$).....	98
Quadro 3 - Principais Variações Patrimoniais Aumentativas (R\$).....	99
Quadro 4 - Variações Patrimoniais Diminutivas (R\$)	100
Quadro 5 - Resultado Patrimonial (R\$).....	100
Quadro 6 - Fluxo de Caixa (R\$).....	101
Quadro 7 - Análise SWOT do IFRN.....	104

SUMÁRIO

1. IDENTIDADE, CADEIA DE VALOR E AMBIENTE DE ATUAÇÃO	11
1.1 Propósito Institucional	11
Quem Somos? (Identidade e Missão)	12
Para Onde Vamos? (Visão e Estratégia)	12
1.2 Cadeia de Valor	13
1.3 Mapa Estratégico e Macroprocessos Institucionais	16
1.4 Ambiente de Atuação	18
Mesorregião do Oeste Potiguar	20
Mesorregião Central Potiguar	20
Mesorregião do Agreste Potiguar	21
Alinhamento aos Arranjos Produtivos, Sociais e Culturais Locais (APLs)	21
Caracterização socioeconômica e perfil do público-alvo	22
2. GOVERNANÇA, RISCOS E INTEGRIDADE	23
2.1 Estrutura de Governança	24
Órgãos Colegiados Estatutários	26
Órgãos Colegiados de Governança Direta	26
Estruturas de Participação Cidadã e Controle Social	26
Unidades Internas de Apoio (Integridade e Controle)	27
2.2 Gestão de Riscos e Integridade	28
Desempenho das Funções de Integridade e Controle Social	30
Principais riscos mapeados e sua vinculação aos objetivos estratégicos	31
Principais resultados da Gestão Institucional e Integridade	32

Apoio da governança na geração de valor	35
Principais resultados da Gestão de Processos	37
GI2 – Implementar a Gestão de processos	37
2.3 Sustentabilidade Organizacional	38
Indicadores do Acórdão nº 2267/2005–TCU	38
2.4. Liderança organizacional: seleção e desenvolvimento da alta gestão	40
Mecanismos de seleção e legitimidade	40
Avaliação de desempenho da alta gestão	41
Programa de Desenvolvimento de Lideranças	41
3. DESEMPENHO E RESULTADOS DA GESTÃO	42
3.1 Ensino: acesso, permanência e êxito estudantil	42
Políticas e Normatização do Ensino no IFRN	42
Planejamento da Oferta de Cursos e Vagas e a Elevação dos Conceitos de Qualidade	43
Programas de Acesso e de Suporte à Permanência e Êxito	44
Programas e ações da Assistência Estudantil	45
Gestão de Esportes Estudantis	47
O acompanhamento das Equipes Técnico-Pedagógicas (ETEP) e o Programa TAL	48
Ações Afirmativas de Inclusão e acessibilidade	49
Projetos de Ensino que transformaram a realidade local	50
Principais resultados no Ensino	51
3.2 Ciência, Tecnologia e Inovação	52
Pesquisa aplicada e transferência de tecnologias	53
Publicações e Produção Acadêmico-Científica	53
Consolidação da Pós-Graduação	53

Proteção da Propriedade Intelectual e inovação tecnológica	54
Programa de Multi Incubação Tecnológica (MIT)	55
Polo de Inovação de Currais Novos (CT Mineral)	55
Projetos de Pesquisa e Inovação que transformaram a realidade local.....	56
Principais resultados em Pesquisa	58
3.3 Extensão, Impacto Social e Internacionalização	58
Projetos de extensão nos territórios de abrangência	59
Articulação com o Mundo do Trabalho	59
Programas voltados à inclusão social, produtiva e cultural	60
Internacionalização e cooperação técnica	60
Projetos de Extensão que transformaram a realidade local	61
Principais resultados em Extensão	64
4. GESTÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE	66
4.1 Gestão por Competências e Desenvolvimento de Pessoal	66
Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	67
Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP).....	67
Programa de Formação em Liderança Feminina	68
Programa EntreOlhares	68
Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	69
Principais resultados da Gestão de Pessoas	69
4.2 Gestão da Comunicação Institucional	70
Fortalecimento da institucionalidade pela comunidade acadêmica e sociedade	70
Democratização da informação e prestação de contas à sociedade	71
Transparência ativa e dados abertos	72

O IFRN de Portas Abertas	72
Principais resultados da Comunicação Social.....	73
4.3 Gestão da Infraestrutura Física e Tecnológica	74
Governança em TIC: impactos do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).....	74
Aperfeiçoamentos no SUAP	75
Gestão de Riscos e segurança cibernética no SUAP	76
Projetos Disruptivo: IA, Big Data e IoT no Contexto do SUAP	76
Plano Diretor e a modernização da infraestrutura física	77
Engenharia de Manutenção: Plano de Inspeção e Manutenção Preventiva	77
Principais resultados da Gestão em Infraestrutura	78
4.4 Gestão Logística Sustentável.....	79
Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS).....	79
A Política de Sustentabilidade do IFRN	80
Principais resultados da Gestão Logística Sustentável	80
4.5 Gestão Orçamentária e Financeira.....	82
Foco na sustentabilidade orçamentária-financeira	82
Execução Orçamentária e Financeira.....	83
Execução do orçamento discricionário	86
Execução dos recursos extraorçamentários	88
A atuação do Escritório de Projetos (EP)	91
Principais resultados e <i>data storytelling</i> orçamentário	93
Informações Contábeis do Modelo de Negócios do IFRN	98
5. PERSPECTIVAS E DESAFIOS FUTUROS	102
5.1 Desafios futuros.....	102

Sustentabilidade orçamentária e eficiência dos gastos públicos	102
Infraestrutura e modernização tecnológica	102
Permanência, êxito e assistência estudantil	103
5.2 Oportunidades e inovações organizacionais	104
Análise SWOT: identificação de oportunidades e ameaças	104
5.3 Prioridades estratégicas para 2026	108
Macroprocessos Finalísticos – Geração de Valor Público.....	108
Macroprocessos de Gestão e Suporte – Viabilização da Estratégia	109
Macroprocessos de Governança e Controle – Direcionamento e Monitoramento	109
Desafios Transversais para 2026	110
Considerações finais	111

1. IDENTIDADE, CADEIA DE VALOR E AMBIENTE DE ATUAÇÃO

O Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), criado nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), composta por instituições de educação profissional ao nível superior, pluricurriculares e *multicampi*, vinculadas ao Ministério da Educação. Possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Destarte, possui um conjunto de finalidades essenciais com ênfase na educação, desenvolvimento socioeconômico local e regional e de apoio à inclusão social.

Seu pilar é a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), que se manifesta na oferta educacional em todos os níveis e em diversas modalidades, visando formar e qualificar os cidadãos para atuação laboral em diversos setores econômicos. Além disso, a EPT é um processo educativo e investigativo que gera e adapta soluções técnicas e tecnológicas, atendendo às demandas sociais e às especificidades regionais por meio da investigação aplicada. Outra função crucial é a verticalização educacional, em que se promove a integração e a verticalização da educação básica e profissional a superior, maximizando-se o uso da infraestrutura, dos recursos humanos e da gestão. Essa integração é fundamental para a formação de um percurso formativo completo para o estudante.

Neste intuito, alinha-se às ofertas formativas a fim de consolidar e fortalecer os Arranjos Produtivos, Sociais e Culturais Locais (nos termos da “Lei de Criação da RFEPCT”), garantindo que a Instituição tenha protagonismo na promoção do desenvolvimento local. Nesse ínterim, o IFRN vem buscando se fortalecer continuamente como polo de excelência na oferta de ensino de ciências (gerais e aplicadas), em que se cultiva o espírito crítico-reflexivo e a investigação empírica. Além disso, atua como centro de referência para o ensino de ciências em instituições educacionais públicas, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos professores das redes municipal e estadual.

O IFRN alia a formação atividades de Extensão e de Pesquisa e Inovação, as quais são fomentadas por meio do desenvolvimento de programas de extensão, a produção cultural e o cooperativismo. Ademais, estimula seus discentes da pesquisa básica à aplicada, ao empreendedorismo e inovação, ao avanço científico e tecnológico e à divulgação científica. Há também um foco na promoção da criação, desenvolvimento e transferência de tecnologias sociais, com especial atenção àquelas voltadas para a preservação ambiental e a sustentabilidade.

1.1 Propósito Institucional

O **Plano de Desenvolvimento Institucional (2019–2026)** do IFRN define a identidade estratégica da Instituição (missão, visão, valores) e orienta seu planejamento de longo prazo.

Quem Somos? (Identidade e Missão)

- **Missão Institucional:** A razão de ser do IFRN é “promover formação humana, científica e profissional aos discentes visando ao desenvolvimento socioeconômico e cultural do Rio Grande do Norte”.
- **Função Social:** O Instituto tem o compromisso de ofertar educação profissional e tecnológica de qualidade socialmente referenciada. Sua arquitetura político-pedagógica busca articular ciência, cultura, trabalho e tecnologia, visando à formação humana integral (omnilateral) e à transformação da realidade na perspectiva da justiça social.
- **Valores:** A atuação da comunidade acadêmica é norteada por valores como Compromisso, Cooperação, Diversidade, Equidade, Ética e Responsabilidade Socioambiental.
- **Estrutura:** O IFRN possui uma estrutura multicampi, composta pela Reitoria e por 22 campi, distribuídos estrategicamente pelo estado do Rio Grande do Norte de modo a atender aos Arranjos Produtivos Sociais e Culturais Locais e promover a interiorização da educação.

Para Onde Vamos? (Visão e Estratégia)

O planejamento estratégico do IFRN foi delineado pelo PDI (2019–2026), que estabelece o horizonte futuro da Instituição.

- **Visão de Futuro:** O IFRN almeja "Consolidar-se como uma Instituição de referência nacional e identificada por sua excelência na formação humana e profissional, geradora de desenvolvimento científico e tecnológico, até 2026".
- **Objetivos Estratégicos (Mapa Estratégico):** Para alcançar essa visão, o IFRN utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), organizando seus objetivos nas seguintes perspectivas:
 - **Estudantes e Sociedade:** Elevar a permanência e o êxito dos discentes; fortalecer a sustentabilidade e as políticas inclusivas; promover a apropriação da institucionalidade pela sociedade; e desenvolver a internacionalização.
 - **Processos Acadêmicos:** Consolidar a oferta em diversos níveis; estabelecer a EaD; fortalecer a extensão e a pesquisa voltadas à transferência de tecnologia social; e consolidar a pós-graduação.
 - **Gestão e Infraestrutura:** Implantar gestão de riscos e processos; aprimorar a eficiência dos serviços dos servidores; e consolidar a gestão de TI e infraestrutura.
 - **Orçamento:** Ampliar a captação de recursos extraorçamentários e garantir a eficiência do gasto público.

1.2 Cadeia de Valor

Com o objetivo precípua de **gerar valor público**, o “modelo de negócios” do IFRN é estruturado para transformar **insumos** (recursos públicos, infraestrutura, pessoal) em **produtos** (educação, ciência, tecnologia e inovação), os quais gerem impactos positivos na sociedade (desenvolvimento socioeconômico), sendo segmentado em **quatro principais produtos** (tipos de formação) entregues à sociedade potiguar, cada uma com seus insumos, atividades e impactos específicos.

Para entregar esses produtos, o IFRN opera através de uma **Cadeia de Valor** que conecta a missão institucional aos resultados, dividida em macroprocessos:

- **Macroprocessos Finalísticos:** correspondem ao “coração” do modelo, sendo responsáveis pela entrega direta de valor público por meio das atividades de **Ensino, Pesquisa e Extensão**.
- **Macroprocessos de Apoio e Gerenciais:** dão suporte a toda operação, compreendem as áreas de Governança, Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Administração e Infraestrutura.

O modelo é gerido por meio da metodologia **Balanced Scorecard (BSC)**, que traduz a missão (“Promover formação humana, científica e profissional...”) em objetivos estratégicos organizados em quatro perspectivas:

- **Estudantes e Sociedade:** o foco final (por exemplo, formar discentes em diversos níveis e modalidades, elevar permanência e êxito etc.).
- **Processos Acadêmicos:** a excelência operacional no Ensino, Pesquisa e Extensão.
- **Gestão e Infraestrutura:** A eficiência administrativa e tecnológica.
- **Orçamento:** A sustentabilidade orçamentária para manter o modelo operando de forma eficiente.

Essencialmente, o “modelo de negócios” do IFRN, sustentado por uma **Cadeia de Valor**, funciona por meio da execução de recursos públicos (orçamentários e extraorçamentários), de modo a manter sua estrutura *multicampi*, que processa esses recursos através de atividades acadêmicas, devolvendo à sociedade cidadãos formados, inovações tecnológicas e serviços de extensão que impulsionam o desenvolvimento local. O monitoramento dessa cadeia é realizado por meio do Farol de Desempenho, subsistema do SUAP, que auxilia nas tomadas de decisão institucionais. Sob as orientações do *framework* do **Relato Integrado**, conforme os normativos do TCU, o infográfico a seguir ilustra o Fluxo de Geração de Valor Público na perspectiva dos Seis Capitais.

Figura 1 - Diagrama da Cadeia de Valor do IFRN

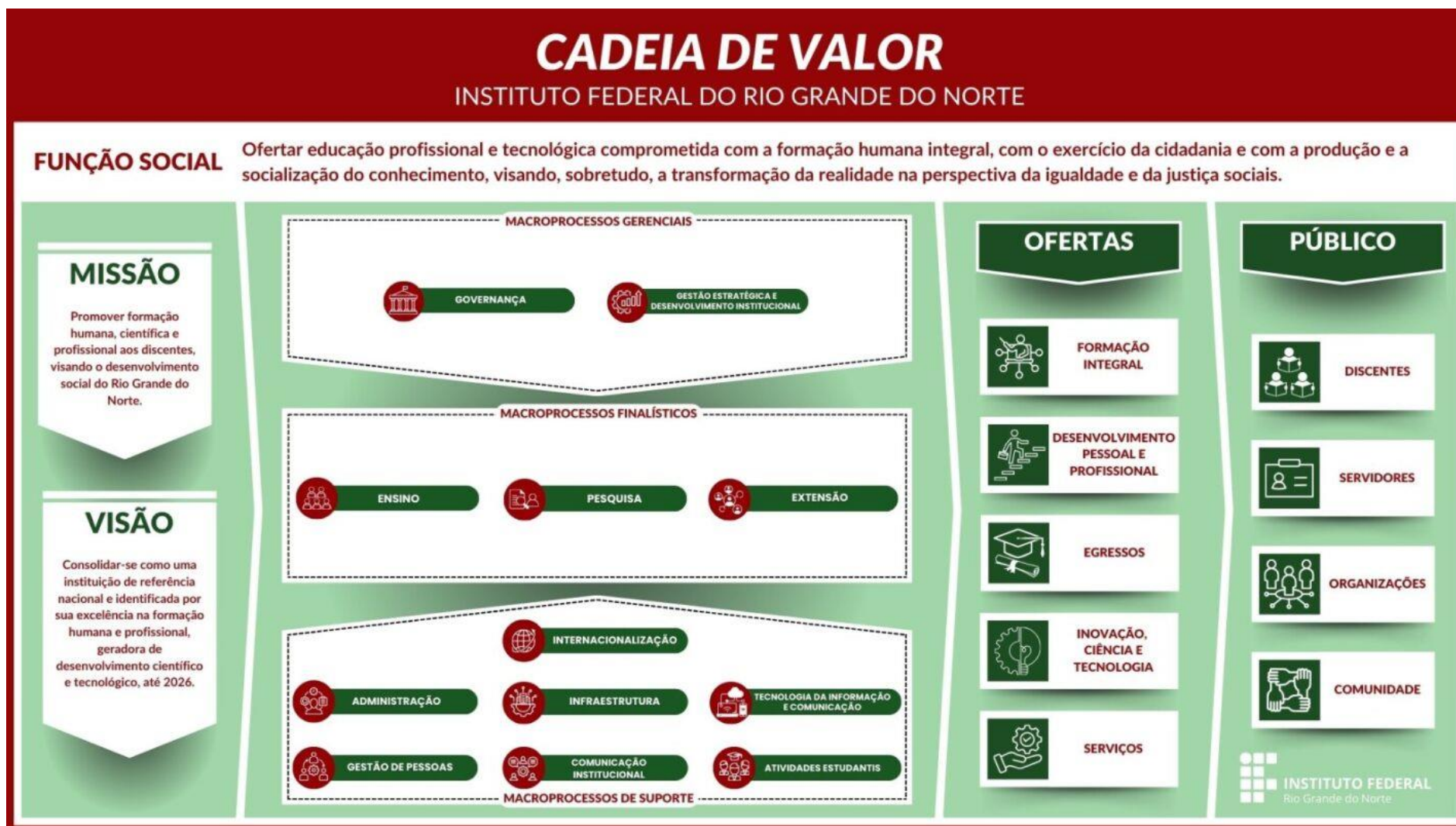


Figura 2 - Fluxograma de geração de valor público na perspectiva dos seis capitais



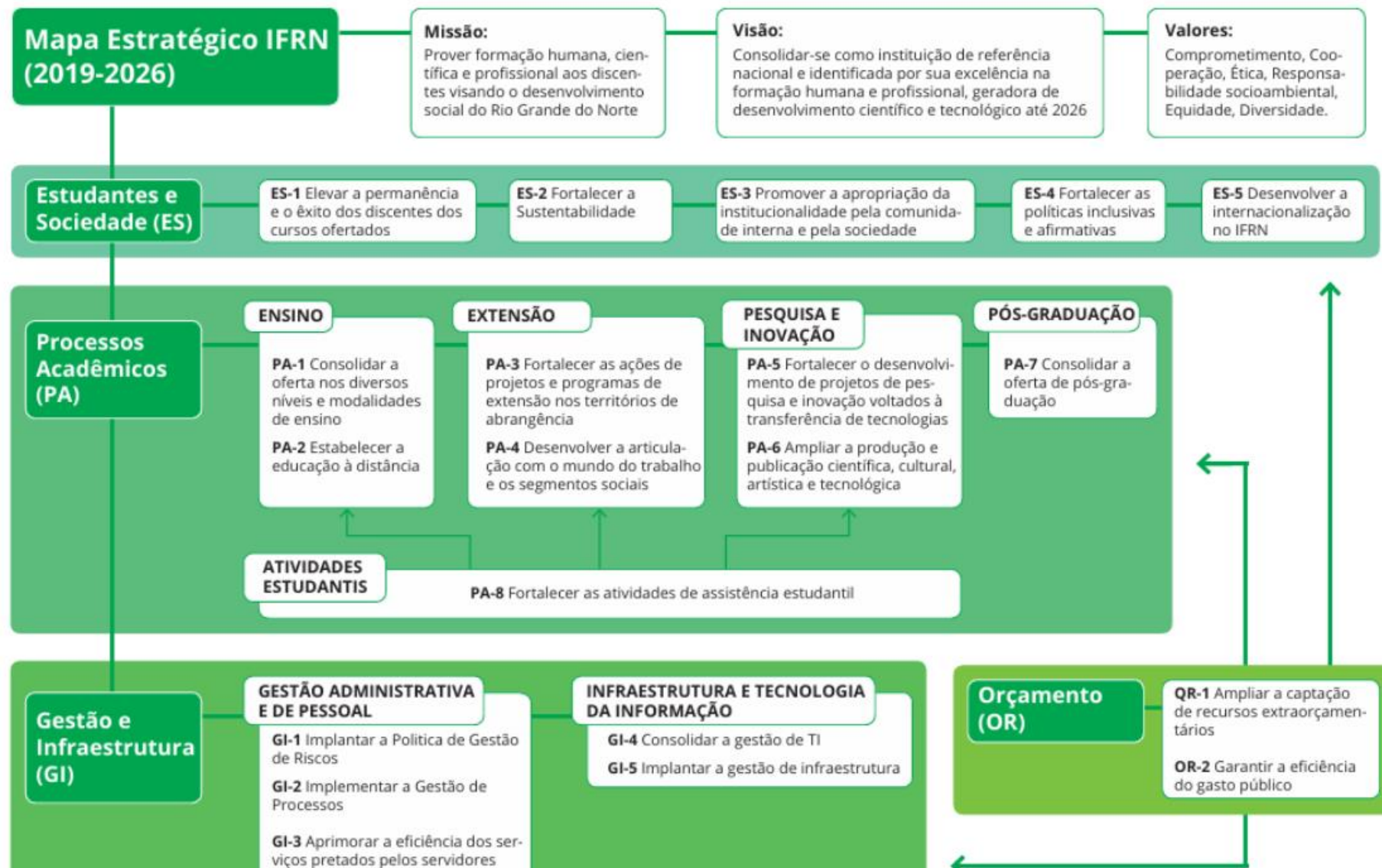
1.3 Mapa Estratégico e Macroprocessos Institucionais

O PDI apresenta o **Mapa Estratégico**, construído conforme a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Sua finalidade é explicitar as relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia, distribuindo os objetivos estratégicos em perspectivas (dimensões) que se conectam para alcançar a missão. Em outras palavras, o “mapa” fornece uma representação visual da **Cadeia de Valor**: como os objetivos em diferentes perspectivas (por exemplo, processos internos, desenvolvimento institucional, resultados para a sociedade) interagem para produzir os resultados desejados.

Cada objetivo estratégico derivado do PDI possui indicadores, metas e iniciativas associadas, compondo um **Painel de Desempenho Estratégico**, chamado **Farol de Desempenho**, para monitorar sua execução. Dentre os objetivos estratégicos estabelecidos, destacam-se aqueles voltados ao aprimoramento da qualidade do ensino, ao incentivo à pesquisa e inovação, à ampliação do alcance das ações de extensão e ao fortalecimento da gestão e governança institucional, alinhados à missão e visão institucionais.

Um elemento importante no PDI é a definição dos **macroprocessos** institucionais – isto é, conjuntos de processos de alto nível que englobam as principais áreas de atuação do IFRN. Os macroprocessos organizam as atividades-fim (educacionais) e de apoio (administrativas) da Instituição, servindo de ponte entre o planejamento estratégico e a operacionalização nas unidades.

Figura 3 - Diagrama do Mapa Estratégico do IFRN, PDI (2019-2026)



Os macroprocessos visam assegurar que o planejamento estratégico seja desdobrado em **processos-chave** claros, com responsáveis e indicadores, permitindo a Instituição gerir suas diversas atividades de forma integrada. Por exemplo, a Internacionalização, antes tratada como macroprocesso da dimensão de Gestão Estratégica, passou a ser trabalhada de forma transversal, conectando Pesquisa, Ensino e Extensão na busca por parcerias globais. Assim, o PDI evolui conforme as necessidades, mas mantém os macroprocessos como referência para orientar tanto a Reitoria quanto os *campi* a despeito de suas funções.

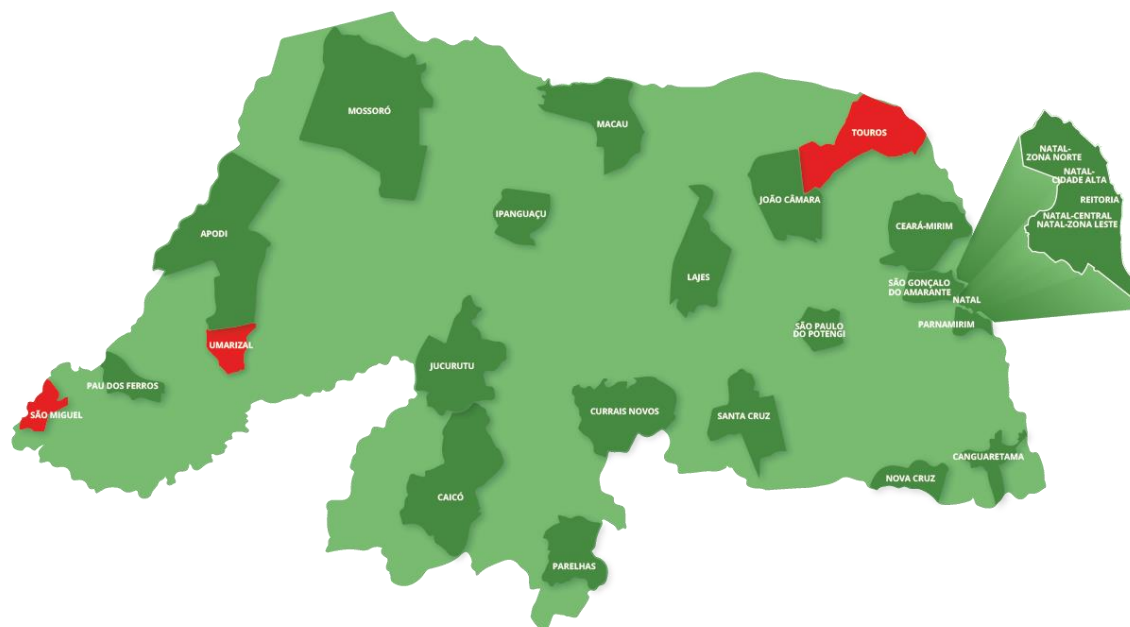
1.4 Ambiente de Atuação

O Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) é uma das instituições da Rede Federal de EPT com maior capilaridade em seu estado. Conta com **22 campi**, um Polo de Inovação (Centro de Tecnologia Mineral “Prof. José Yvan Pereira Leite”), um Centro de Referência (Centro de Tecnologia e Cultura “Luzia Vieira de França”) e a sede da administração sistêmica, a Reitoria. Em 2026, a Instituição pretende inaugurar três novos *campi*, com a expansão de sua infraestrutura nos municípios de Touros, São Miguel e Umarizal, atualmente em fase final de implantação, originados da cessão de estruturas dos IERNs (Institutos Estaduais) e da doação de terrenos destinados à implantação e expansão dessas unidades. Em razão de sua capilaridade, a atuação do instituto atende estudantes de todos os 167 municípios potiguares.

Tendo em vista o planejamento de políticas públicas e a alocação de recursos, o Governo Estadual mapeou em territórios, por meio do projeto RN-Sustentável (apoiado pelo Banco Mundial), dividindo-os entre “centros dinâmicos” e “vazios de desenvolvimento” (regiões estagnadas e carentes). Considerando-se, portanto, os “polos de desenvolvimento” do Rio Grande do Norte, que podem ser compreendidos sob diferentes óticas, tais como, o planejamento territorial (divisão macroeconômica do estado), a força industrial/exportadora e a organização turística; três grandes polos ou “motores de desenvolvimento” são identificados:

- **Território Terras dos Potiguares:** a economia da Região Metropolitana de Natal (RMN) é caracterizada por ser heterogênea e fortemente polarizada pela capital, a atividade econômica está concentrada no setor terciário (comércio e serviços), seguido pelo setor secundário (indústria e construção civil). Este é o polo que goza do maior nível de desenvolvimento consolidado, já que aglomera a maioria das indústrias, os empregos formais, os serviços e a estrutura administrativa do Estado.
- **Território Açu-Mossoró:** impulsionado pela “economia do petróleo/mineração”, é a região de interior que apresenta os maiores índices de desenvolvimento do estado.
- **Território do Seridó:** é classificado no planejamento como um “antigo centro dinâmico”, o que significa que, embora tenha perdido parte da força econômica que possuía no passado, a região ainda guarda estruturação e relevância no estado, diferenciando-se das áreas de extrema pobreza.

Figura 4 - Mapa do RN com a distribuição espacial das unidades em funcionamento e futuras por municípios



Campi na Região Metropolitana de Natal (RMN) e litoral

- **Natal-Central (CNAT):** O maior e mais antigo do Instituto, possui a atuação mais abrangente. Oferece cursos em 12 eixos tecnológicos diferentes, destacam-se as ofertas nos eixos de Controle e Processos Industriais (Mecânica, Eletrotécnica), Infraestrutura (Edificações, Estradas), Produção Industrial e Ambiente e Saúde, abrangendo do ensino técnico até diversas graduações em engenharia e licenciaturas.
- **Natal-Zona Norte:** Focado nos eixos de Gestão e Negócios (com cursos como Comércio e Tecnologia em Marketing), Controle e Processos Industriais (com ênfase em Eletrônica) e Informação e Comunicação (Informática para Internet).
- **Natal-Centro Histórico (Antigo Cidade Alta):** Especializado de forma pioneira nos eixos de Turismo, Hospitalidade e Lazer (Eventos, Lazer, Guia de Turismo) e Produção Cultural e Design (Design Gráfico, Multimídia, Produção de Áudio e Vídeo, Produção Cultural).
- **Natal-Zona Leste:** Referência estrutural para a oferta de Educação a Distância (EaD), possui forte concentração de cursos voltados ao eixo de Desenvolvimento Educacional e Social (diversas especializações para formação de professores e educação inclusiva/EaD), além dos eixos de Gestão e Negócios (Administração, Gestão Pública) e Informação e Comunicação.

- **Parnamirim:** Forte vocação tecnológica concentrada nos eixos de Controle e Processos Industriais (cursos técnicos em Mecatrônica) e Informação e Comunicação (Informática, Redes de Computadores e Sistemas para Internet).
- **São Gonçalo do Amarante:** Atuação direcionada estrategicamente para os eixos de Gestão e Negócios (cursos técnicos e de tecnologia em Logística) e Infraestrutura (Edificações), complementado pelo eixo de Informação e Comunicação (Informática e Redes de Computadores).
- **Ceará-Mirim:** Destaca-se pelos eixos de Ambiente e Saúde (com o curso de Equipamentos Biomédicos) e Informação e Comunicação (com o inovador curso de Programação de Jogos Digitais, além de Informática).
- **Canguaretama:** Vocacionado para o eixo de Turismo, Hospitalidade e Lazer (com cursos de Eventos e Tecnologia em Gestão do Turismo), mas também com forte atuação no eixo de Controle e Processos Industriais (Eletromecânica e Mecânica) e Informação e Comunicação.

Campi no interior do Estado do RN por mesorregiões

Mesorregião do Oeste Potiguar

- **Mossoró** (Mesorregião de Mossoró): Segundo maior polo da Instituição, destaca-se nos eixos de Produção Industrial (com cursos voltados a Petróleo e Gás) e Infraestrutura (Edificações e Saneamento), além de possuir atuação em Controle e Processos Industriais (Mecânica, Eletrotécnica), Ambiente e Saúde (Meio Ambiente) e Informação e Comunicação.
- **Pau dos Ferros** (Mesorregião de Pau dos Ferros): Atuação forte no eixo de Produção Alimentícia (Agroindústria, Alimentos e Apicultura), Ciências da Natureza (Química), além de Informação e Comunicação (Informática e Análise e Desenvolvimento de Sistemas).
- **Apodi** (Mesorregião da Chapada do Apodi): Direcionado aos eixos de Recursos Naturais (Agropecuária) e Produção Industrial (Química), além de Informação e Comunicação.
- **Ipanguaçu** (Mesorregião do Vale do Açu): Vocacionado para os eixos de Recursos Naturais (Agroecologia) e Ambiente e Saúde (Meio Ambiente), além de Informação e Comunicação.
- **Jucurutu** (Mesorregião do Vale do Açu): Focado em Gestão e Negócios (Administração), Produção Cultural e Design (Instrumento Musical) e Informação e Comunicação.

Mesorregião Central Potiguar

- **Caicó** (Mesorregião do Seridó Ocidental): Focado em Produção Industrial (Têxtil e Vestuário), Controle e Processos Industriais (Eletrotécnica) e Produção Cultural e Design (Design de Moda), além de Informação e Comunicação.
- **Parelhas** (Mesorregião do Seridó Oriental): Atende à vocação local no eixo de Recursos Naturais (Mineração) e Informação e Comunicação.
- **Currais Novos** (Mesorregião do Seridó Oriental): Concentra suas ofertas nos eixos de Produção Alimentícia (Alimentos) e Controle e Processos Industriais (Eletrônica), complementados por Informação e Comunicação.

- **Macau** (Microrregião de Macau): Atuação direcionada aos eixos de Recursos Naturais (Recursos Pesqueiros) e Produção Industrial (Química e Processos Químicos), além de Informação e Comunicação.
- **Lajes** (Microrregião de Angicos): Concentra-se nos eixos de Gestão e Negócios (Administração e Comércio) e Informação e Comunicação.

Mesorregião do Agreste Potiguar

- **João Câmara** (Microrregião da Baixa Verde): Referência no eixo de Controle e Processos Industriais (com ênfase em Energias Renováveis e Eletrotécnica) e Gestão e Negócios (Administração), com apoio estrutural em Informação e Comunicação e Ambiente e Saúde.
- **Santa Cruz** (Microrregião da Borborema Potiguar): Especializado no eixo de Controle e Processos Industriais (Refrigeração e Climatização, Mecânica) e Informação e Comunicação.
- **Nova Cruz** (Microrregião do Agreste Potiguar): Foco nos eixos de Gestão e Negócios (Administração) e Produção Industrial (Química e Processos Químicos), além de Informação e Comunicação.
- **São Paulo do Potengi** (Microrregião do Agreste Potiguar): Voltado para os eixos de Ambiente e Saúde (Meio Ambiente) e Infraestrutura (Edificações), além de Informação e Comunicação.

Campi em implantação

- **Touros**: Microrregião do Litoral Nordeste, terá os focos tecnológicos de informação e comunicação, gestão e negócios e turismo, hospitalidade e lazer, com os cursos técnicos de Administração, Informática e Gastronomia.
- **São Miguel**: Situado na microrregião da Serra de São Miguel, com os cursos técnicos de Administração, Agroecologia e Informática;
- **Umarizal**: Microrregião de Umarizal (Oeste), terá os cursos de Administração, Gastronomia e Informática, com a inclusão de curso na área de aquicultura/piscicultura.

Alinhamento aos Arranjos Produtivos, Sociais e Culturais Locais (APLs)

A Lei nº 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, definiu expressamente como uma das finalidades e características dos Institutos Federais (IFs) a orientação de sua oferta formativa para beneficiar a consolidação e o fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais. Por este prisma, as ofertas educacionais devem ser feitas, justamente, com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico dos estados brasileiros.

Os APLs do RN

O IFRN tem buscado exercer esse papel de forma ativa, por exemplo, por meio do “Centro de Tecnologia Mineral” (CT Mineral) Professor José Yvan Pereira Leite – atualmente Polo de Inovação de Currais Novos, a Instituição lançou o Mapa dos Arranjos Produtivos Locais de Base Mineral do RN. O mapeamento é fruto de um trabalho técnico e colaborativo que categoriza as regiões mineradoras potiguares conforme os recursos explorados, identificando segmentos como água mineral, sal marinho, cerâmica vermelha, minerais de pegmatitos, rochas ornamentais e agregados para construção civil. Um dos objetivos é que esse mapa funcione como uma ferramenta estratégica para subsidiar políticas públicas, pesquisas acadêmicas e a atração de investimentos responsáveis, fortalecendo a cadeia produtiva mineral do estado sob a ótica do desenvolvimento sustentável.

O Papel Sistêmico dos IFs na Inovação Local

Além de calibrar a oferta de cursos, a lei prevê que os IFs desenvolvam a educação profissional como um processo investigativo, voltado para a “geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais”. Dentro de um APL, a inovação e o aprendizado não ocorrem de forma isolada nas empresas, mas dependem de uma rede de interações (estrutura de governança própria). Dada a sua capilaridade, o IFRN busca atuar como “âncora” desse ecossistema produtivo local, fornecendo também pesquisa aplicada, assistência técnica, laboratórios (como os do CT Mineral) e serviços como a incubação de que micro e pequenas empresas, sem os quais muitas delas jamais conseguiriam se custear sozinhas ou manter-se ativas. Dessa forma, os Institutos Federais ajudam a elevar a competitividade dos APLs, fixando a renda e os talentos no próprio território.

Caracterização socioeconômica e perfil do público-alvo

Uma breve análise do tecido social norte-rio-grandense revela que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) não se materializa na superação das históricas disparidades sociais. O RN apresenta um quadro de Desenvolvimento Humano bastante desigual, em que avanços pontuais coexistem com “bolsões de pobreza” persistentes. O estado convive com o fenômeno da “**dupla convergência**”: embora o Rio Grande do Norte possa momentaneamente apresentar indicadores de convergência econômica (como aceleração do crescimento do PIB), a convergência social — que significa a real redução das lacunas de oportunidades e do padrão de vida — quase sempre tem evoluído muito pouco. Isto se explica porque o crescimento econômico do RN é “ancorado” em setores primários, exportadores de *commodities*. Portanto, o crescimento apresenta tendência histórica de não se converter em transformações estruturais (investimentos) capazes de gerar o desenvolvimento local e empregos urbanos de maior qualidade para a maioria da população. O estado do Rio Grande do Norte figura com bons indicadores relativos ao contexto nordestino, situando-se em faixas de “alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)”, conforme análise recente do Atlas do Desenvolvimento Humano, impulsionado sobretudo pela dimensão Longevidade. Entretanto, a dimensão Educação permanece como o componente que puxa o índice para baixo, refletindo o passivo histórico de escolaridade da população adulta e os desafios de fluxo na educação básica atual. Em 2021, com **IDH-M médio** de 0,728, 14ª posição nacional e

na 2ª colocação em nível de Nordeste (atrás do Ceará, com IDH, 0,734). O **IDH-M Longevidade** foi de 0,819, enquanto **IDH-M Educação e Renda** foram, respectivamente, 0,680 e 0,692.

2. GOVERNANÇA, RISCOS E INTEGRIDADE

A Governança Pública Organizacional constitui o alicerce fundamental para que as instituições públicas entreguem resultados efetivos à sociedade. Conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.203/2017 e reforçado pelos normativos do Tribunal de Contas da União (TCU), a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão. Seu objetivo primordial é conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse social, assegurando a geração de valor público de forma sustentável, íntegra e transparente.

No IFRN, o mecanismo de Liderança garante a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança e a promoção de uma cultura de integridade. Essa liderança se materializa por meio da Alta Administração e dos Órgãos Colegiados Superiores, que assumem o papel de direcionar e avaliar a gestão. O Conselho Superior (CONSUP) atua como o órgão máximo de governança, ladeado pelo Colégio de Dirigentes (CODIR) e pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPEX), assegurando que o processo decisório seja plural, transparente e focado na responsabilidade institucional.

Para que a liderança conduza a Instituição ao seu destino, o mecanismo de Estratégia define o caminho. A estratégia do IFRN é balizada pelos princípios e concepções de sua função social, estabelecidos no Projeto Político-Pedagógico (PPP). No campo prático, essa diretriz é consolidada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que atua como o principal orientador da arquitetura de processos organizacionais, definindo a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da Instituição. É por meio do PDI que o IFRN desdobra suas diretrizes e alinha a alocação de recursos às necessidades da sociedade, servindo de base para os planejamentos anuais.

Sustentando as decisões da liderança e a execução da estratégia, o mecanismo de Controle abrange a gestão de riscos, a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a estruturação do Programa de Integridade. No IFRN, esse eixo é articulado pelo Comitê Interno de Governança Institucional (CIGI), com o apoio executivo da Controladoria Interna, que atua como Unidade de Gestão da Integridade (UGI). O controle preventivo e corretivo consolida-se pela atuação integrada das funções de integridade da segunda linha de defesa — Ouvidoria (OUV), Corregedoria (CORREG), Comissão de Ética Institucional (CEI), Autoridade de Monitoramento da LAI (AMLAI) e Encarregado pelo Tratamento de Dados (EDP) —, contando com a avaliação independente da terceira linha, exercida pela Auditoria-Geral (AUDGE).

Sob essa arquitetura que equilibra liderança, estratégia e controle, a governança transcende o mero requisito de conformidade. Ela exige a demonstração clara de como a cultura, a ética e os valores institucionais se refletem no uso dos recursos públicos e no relacionamento com as partes

interessadas. Assim, a gestão de riscos e a integridade atuam não apenas para mitigar ameaças, mas como elementos organicamente integrados ao planejamento estratégico para aproveitar oportunidades e proteger o valor institucional. Dessa forma, o IFRN assegura o cumprimento pleno de sua missão de prover uma educação de excelência e inclusiva.

2.1 Estrutura de Governança

A governança institucional estrutura-se a partir de um modelo sistêmico e descentralizado, no qual a Reitoria exerce a função de gestão estratégica, normativa e integradora, enquanto os *campi* atuam de forma interdependente na execução das políticas institucionais. Esse arranjo assegura unidade de direção, padronização de diretrizes e coerência estratégica, sem comprometer a capacidade de resposta às especificidades territoriais e aos arranjos produtivos locais.

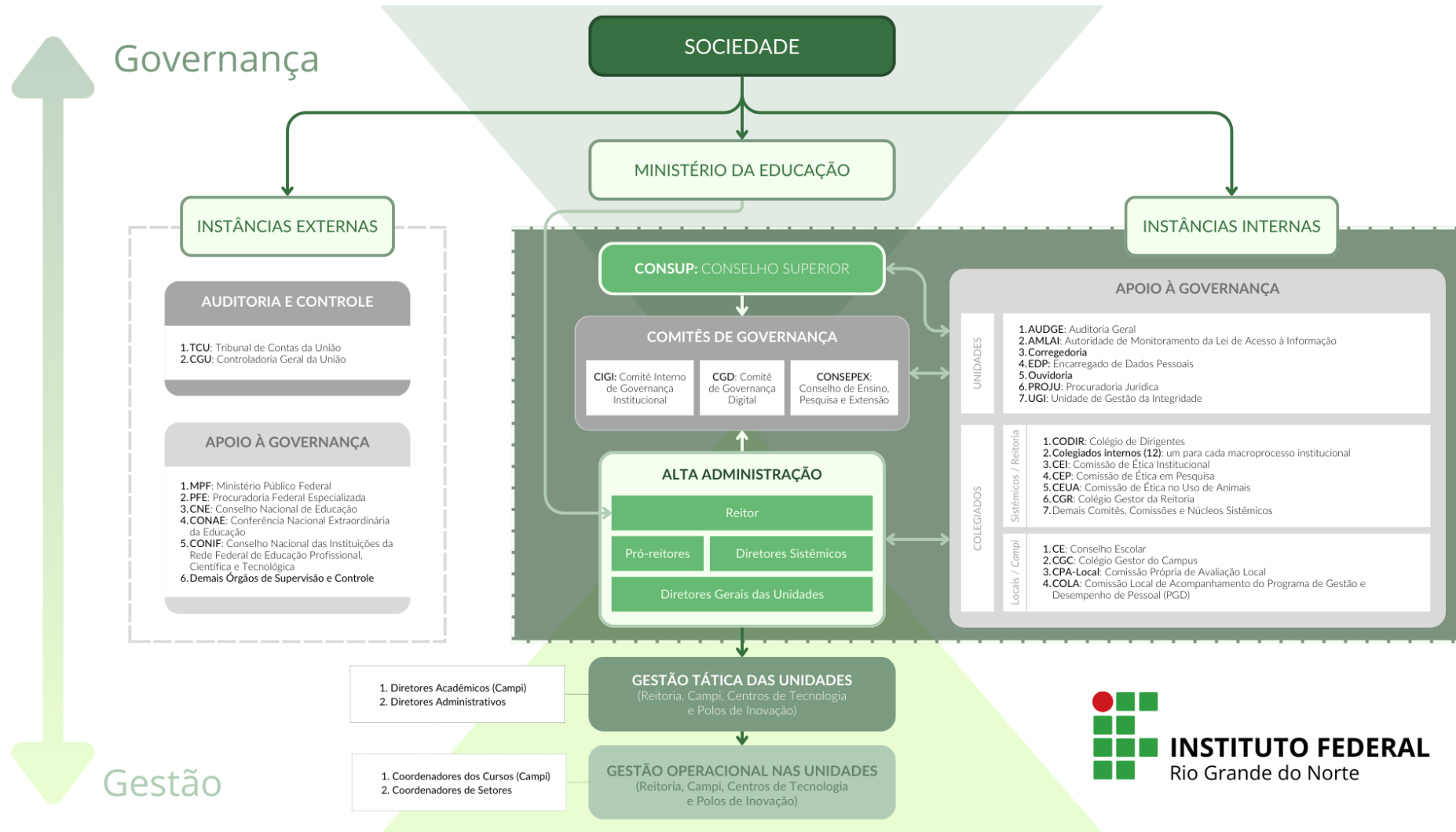
O IFRN organiza-se numa estrutura multicampi, sendo cada *campus* dotado de estrutura administrativa própria, instâncias colegiadas e autonomia operacional relativa. Diante de sua capilaridade territorial, essa organização permite à Instituição cumprir as finalidades e características legais previstas na Lei nº 11.892/2008, abrangendo o ensino, a extensão, a pesquisa aplicada e a inovação.

A atuação institucional caracteriza-se pela oferta verticalizada da educação profissional, científica e tecnológica, que compreende desde cursos de formação inicial e continuada, passando pela educação básica, até a graduação e a pós-graduação *stricto sensu*. Essa oferta atua de forma indissociável com o desenvolvimento de pesquisa e de ações extensionistas voltadas ao desenvolvimento socioeconômico local e regional.

Nesse ponto, faz-se necessário um alinhamento conceitual estratégico: embora a legislação estabeleça que o IFRN se equipare às universidades federais para fins de regulação, avaliação e supervisão institucional, o seu modelo estrutural possui especificidades. Diferentemente da centralização acadêmica e organizacional comum a diversas universidades, a operação do IFRN fundamenta-se na integração profunda entre educação, trabalho, ciência e tecnologia, o que exige uma forte vinculação com o território e um modelo de governança distribuída.

Sob a ótica normativa, a estrutura de governança direta do IFRN é exercida primariamente pelos seguintes órgãos colegiados: o Conselho Superior (CONSUP), como instância máxima de decisão; o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPEX); o Comitê Interno de Governança Institucional (CIGI); e o Comitê de Governança Digital (CGD). O Colégio de Dirigentes (CODIR), por sua vez, atua como o principal órgão permanente de apoio à governança, prestando assessoramento à Alta Administração. A Figura 2 apresenta a esquematização dessa estrutura sistêmica, evidenciando a articulação entre os níveis estratégico (Reitoria), tático e operacional (*campi*), bem como o papel de suporte dessas instâncias colegiadas na proteção e lisura do processo decisório.

Figura 5 - Estruturação macro organizacional de governança do IFRN



Fonte: IFRN (2025).

Órgãos Colegiados Estatutários

O [Estatuto do IFRN](#) e o [Regimento Geral \(Resolução nº 109/2025\)](#) estabelecem a organização geral do Instituto, cuja estrutura possui três **Órgãos Colegiados** principais, que integram a administração geral (vinculados à Reitoria e presididos pelo Reitor). Tais colegiados estatutários compõem a estrutura de gestão democrática da Instituição, atuando nas esferas estratégica, administrativa e acadêmica:

- **Conselho Superior (Consup)** – É o órgão máximo da Instituição, possui caráter consultivo e deliberativo, composto por representantes de docentes, de servidores técnico-administrativos, dos estudantes, de egressos da Instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes;
- **Colégio de Dirigentes (Codir)** – É um órgão integrante da administração superior de caráter consultivo, composto pelos Pró-reitores, Diretores das Diretorias de Gestão Sistêmicas da Reitoria e pelos Diretores de cada um dos *campi* que integram a Instituição;
- **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepex)** – É o órgão com funções normativas, consultivas e deliberativas sobre matéria acadêmica, didático-pedagógica, científica, artístico-cultural e desportiva, constituído pelos Pró-Reitores de Ensino, Pesquisa e Inovação e de Extensão, por representantes de coordenadores de curso, da equipe técnico-pedagógica, de docentes, de servidores técnico-administrativos, de discentes, e da sociedade civil, vinculados a instituições de fomento à pesquisa e/ou à extensão.

Os órgãos colegiados referenciados realizam suas atividades por meio de reuniões periódicas. A periodicidade das reuniões ordinárias é mensal para o Colégio de Dirigentes, a cada dois meses para o Conselho Superior, e trimestral para o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. As competências de cada instância dos órgãos colegiados encontram-se publicadas no Estatuto do IFRN.

Órgãos Colegiados de Governança Direta

Além do **Consup** e **Consepex**, o atual Regimento Interno prevê dois outros colegiados de governança direta:

- **Comitê Interno de Governança Institucional (CIGI)** – instalado em 2025, esse colegiado é responsável pela articulação da política de governança, gestão de riscos e integridade.
- **Comitê de Governança Digital (CGD)** – delibera sobre estratégias de TIC e segurança da informação.

Estruturas de Participação Cidadã e Controle Social

Além das representações da sociedade civil nos conselhos superiores (Consup e Consepex), os *campi* contam com as seguintes estruturas de participação cidadã com potencial tomada de decisão:

- **Conselho Escolar (nos Campi)**, órgão consultivo máximo no âmbito de cada *campus*, por meio do qual a sociedade civil, alunos e egressos, pais, técnicos administrativos, docentes e Diretor–Geral deliberam acerca de assuntos de caráter administrativo, de ensino, de pesquisa e de extensão, bem como aprovar o respectivo calendário acadêmico.
- **Colegiado da Diretoria Acadêmica**, órgão deliberativo e consultivo acerca das demandas relacionadas ao ensino, representado pelos docentes do *campus*, técnicos administrativos vinculados a diretoria acadêmica e representante de alunos.
- **Conselho de Classe**, representado pelo Diretor Acadêmico, equipe técnico pedagógica, professores, alunos e pais, objetiva colaborar para a melhoria do processo ensino–aprendizagem.
- **Comissão Própria de Avaliação (CPA)**, responsável pela autoavaliação institucional, possui autonomia em relação aos conselhos superiores e é composta pela Comissão Central e pelas Comissões Locais em cada *campus*. Sua formação é paritária, garantindo a presença de representantes da sociedade civil organizada, além de docentes, técnicos e estudantes.
- **Ouvidoria**, atua como um canal direto de comunicação entre o cidadão e a Instituição, recebendo denúncias, reclamações, elogios e sugestões, zelando pela transparência e acesso à informação.
- **Representação Estudantil**, a estrutura reconhece e apoia as entidades de representação discente, como Grêmios Estudantis, Diretórios Centrais e Centros Acadêmicos, assegurando sua participação nos colegiados superiores.

Unidades Internas de Apoio (Integridade e Controle)

Para garantir a conformidade legal e a ética na gestão, o IFRN conta com as seguintes estruturas:

- **Auditoria Geral (AUDGE)**: responsável pelas avaliações independentes para melhorar a governança e o gerenciamento de riscos.
- **Corregedoria**: responsável pela apuração de irregularidades e processos disciplinares.
- **Unidade de Gestão da Integridade (UGI)**: coordena o Programa de Integridade, fomentando a ética e prevenindo fraudes e corrupção.
- **Comissão de Ética Institucional (CEI)**: orienta e aconselha sobre a ética profissional do servidor.
- **Autoridade de Monitoramento da LAI (AMLAI) e Encarregado de Dados (DPO)**: responsáveis por garantir o direito à informação, a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a implementação de ações de transparência ativa e passiva no IFRN.

2.2 Gestão de Riscos e Integridade

Para além da Política de Gestão de Riscos, a Unidade Setorial de Integridade (USI) e o Comitê Interno de Governança Institucional (CIGI) passaram a funcionar como eixos de coordenação entre riscos, controles e integridade, promovendo padronização metodológica, monitoramento periódico e comprovação de resultados com base em evidências — em alinhamento ao Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), que orienta a existência de estruturas colegiadas ativas, uso de sistemas oficiais e implementação de mecanismos de acompanhamento contínuo.

A partir do MMIP avaliado em 2024, no qual o IFRN atendeu a 90% dos itens aplicáveis (Nota 2,69 - Nível 1 Inicial), a gestão da integridade foi definida como prioridade no exercício de 2025. Esse diagnóstico subsidiou a articulação junto à Alta Administração para a aprovação do projeto de efetivação da Controladoria do IFRN, além da formalização estrutural da Corregedoria e da Ouvidoria, previstas para assumirem formalmente o papel de Funções de Integridade (com funções gratificadas próprias) a partir de 2026, visando suprir as limitações estruturais enfrentadas pelas unidades na atualidade.

O novo Regimento Geral do IFRN, aprovado pela [Resolução nº 109/2025-CONSUP/IFRN](#), define a estrutura de governança institucional interna de mais alto nível de decisão e supervisão. São **Órgãos Colegiados de Governança Direta** as seguintes instâncias:

- **Conselho Superior (CONSUP):** Órgão máximo de administração e governança, com atuação nas áreas financeira, orçamentária, organizacional e planejamento institucional.
- **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPEX):** Atua em matéria acadêmica, didático-pedagógica, científica e artístico-cultural.
- **Comitê Interno de Governança Institucional (CIGI):** Responsável por coordenar e monitorar a política de governança, especialmente na gestão de riscos, integridade, transparência e processos institucionais.
- **Comitê de Governança Digital (CGD):** Delibera sobre estratégias de TI, governança digital e segurança da informação.

São **unidades internas de apoio à governança** os órgãos técnicos especializados que atuam no suporte à gestão, assessoramento jurídico e conformidade:

- **Auditoria Geral (AUDGE):** Avaliação independente da gestão e controles internos.
- **Corregedoria (CORREG):** Apuração de denúncias e fiscalização de conformidade disciplinar.
- **Procuradoria Jurídica (PROJU):** Assessoramento e representação legal da Instituição.
- **Controladoria (CONTROL):** Coordena áreas críticas como a Autoridade de Monitoramento da LAI (AMLAI), o Encarregado de Dados Pessoais (EDP), o Núcleo de Gestão de Riscos (NGRIS), a Ouvidoria (OUV) e a Unidade de Gestão da Integridade (UGI).

São colegiados de apoio à governança, o **Colégio de Dirigentes (CODIR)**, que possui natureza consultiva e presta assessoramento contínuo à Alta Administração e aos órgãos de governança direta. Nos *campi*, as instâncias de apoio se materializam também por meio dos Conselhos Escolares e do Colégio Gestor do *Campus*.

A **Política de Gestão de Riscos** foi aprovada pela [Resolução Consup nº 88/2025](#) — a qual define princípios, diretrizes, responsabilidades e o papel de cada instância na identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos que possam afetar os objetivos estratégicos do IFRN. Como propósito central, a PGR busca fortalecer a governança, a integridade e a eficiência dos processos, elevando a qualidade dos controles internos e ampliando a capacidade institucional de atingir seus objetivos e prestar contas com transparência. São princípios que sustentam a governança, a proteção do ambiente interno e agregação de valor público, o comprometimento e apoio da alta administração, a abordagem explícita da incerteza, transparência e inclusão para oportunizar o acesso a informações e envolver interessados na definição de papéis e a prevalência do interesse público. Para garantir a eficácia desse sistema, o IFRN adota o **modelo de três linhas**, conforme preconizado pelas melhores práticas de auditoria e controle:

1. **Primeira Linha:** Composta pelos gestores e servidores responsáveis pela execução dos processos e pelo gerenciamento dos riscos no dia a dia.
2. **Segunda Linha:** Formada pelo **Núcleo de Gestão de Riscos (NGRIS)**, pela Unidade Setorial de Integridade e pelo CIGI, que fornecem suporte, monitoramento e padronização metodológica.
3. **Terceira Linha:** Exercida pela **Auditoria Geral**, que provê avaliação independente sobre a eficácia da governança e dos controles.

Em 2025, o modelo das três linhas deixou de ser apenas conceitual e passou a ser praticado no dia a dia do IFRN. A USI, em articulação com o Núcleo de Gestão de Riscos (NGRIS), a Auditoria-Geral, a Ouvidoria, a Corregedoria e a Autoridade de Monitoramento da LAI (AMLAI), padronizou procedimentos, orientou unidades e passou a acompanhar temas sensíveis como assédio, conflitos de interesse, proteção de dados, transparência e contratações, reforçando a rastreabilidade das decisões e a segurança institucional.

Nesse arranjo, os controles internos funcionam como a base de sustentação do monitoramento, sendo mantidos no nível das unidades e processos (primeira linha), com apoio e orientação do NGRIS e demais funções de integridade correlatas (segunda linha), e avaliação independente da Auditoria Interna (terceira linha), de forma a dar consistência e rastreabilidade às respostas aos riscos. São instâncias de apoio à governança a Ouvidoria e Corregedoria. Quando necessário, as instâncias gestoras podem demandar controles automatizados e ajustes sistêmicos em plataformas institucionais (como o SUAP) para favorecer o acompanhamento contínuo e reduzir falhas operacionais.

Na execução prática deste modelo durante 2025, a Unidade de Gestão da Integridade coordenou o monitoramento de 47 riscos institucionais, com ações de tratamento efetivadas em 37 deles (índice de acompanhamento de 78,7%). O foco direcionou-se aos eventos críticos (74,4% monitorados), gerando resultados expressivos pelas unidades de primeira linha, como a recuperação de R\$ 383.835,33 na folha de pagamento (ID 86 - DIGPE), a

queda da taxa de adoecimento de servidores para 10,53% (ID 96) e a aprovação, pelo CONSUP, da Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, marco normativo estruturante para a Instituição.

O Tribunal avalia se o relatório de gestão foi capaz de responder as seguintes perguntas:

- “Quais riscos afetam a capacidade de criar valor público no curto, médio e longo prazo?”
- “Qual a probabilidade e a magnitude do efeito desses riscos?”
- “Como a organização lida com os riscos identificados (ações de mitigação)?”

O TCU recomenda o uso de recursos gráficos, como matrizes de riscos e oportunidades, para ilustrar como os controles implementados minimizam as ameaças. Todavia, mitigar riscos não significa simplesmente “fazer algo”, mas escolher uma resposta estratégica fundamentada, levando-se em consideração categorias de perguntas avaliativas:

- **Reduzir:** adotar controles para diminuir a probabilidade ou o impacto.
- **Evitar:** descontinuar a atividade que gera o risco.
- **Compartilhar:** transferir parte do risco.
- **Aceitar:** quando o risco está dentro do limite de tolerância da organização.
- **Explorar:** quando se aceita o risco para obter um desempenho superior (oportunidade).

Para monitorar a eficácia das ações de mitigação, o TCU induz o uso de indicadores específicos, como o **IRPM** (Percentual de identificação de riscos de processos mapeados) e o **PRRG** (Percentual de processos prioritários com riscos gerenciados). Esses indicadores visam mesurar como as intervenções da gestão estão efetivamente reduzindo as ameaças ao longo do tempo.

Como medida estruturante para mitigação de riscos, o IFRN vem tratando o mapeamento e a modelagem de processos como instrumento-chave para reduzir vulnerabilidades, padronizar rotinas e melhorar desempenho. Essa frente é conduzida de forma articulada com o Escritório de Projetos, implementado no âmbito da PRODES, além de ser reforçada por iniciativas recentes, como a “Arquitetura e Modelagem de Processos” (2025) voltadas à otimização dos fluxos de trabalho institucionais.

Desempenho das Funções de Integridade e Controle Social

A atuação articulada das estruturas de conformidade em 2025 permitiu não apenas a resposta tempestiva às demandas da sociedade, mas a geração de dados analíticos essenciais para o gerenciamento de riscos estratégicos do IFRN.

- **Ouvidoria Institucional (Detecção e Prevenção):** A unidade alcançou 98,37% de resolutividade no tratamento de 286 manifestações, com tempo médio de 22,5 dias. Do ponto de vista de riscos, mapeou-se um "mapa de calor" institucional através das denúncias de mérito (que

representaram 52,2% do volume qualificado), evidenciando 43 ocorrências em processos seletivos, 21 relatos de assédio moral e 19 envolvendo conduta ética. Este mapeamento fundamentou as prioridades de ação da governança para o ciclo subsequente.

- **Corregedoria (Apuração Disciplinar):** O exercício de 2025 registrou a instauração de 15 procedimentos disciplinares (um aumento em relação aos 10 de 2024). A unidade focou na fase de admissibilidade, com 100% dos procedimentos concentrados em investigações preliminares (IPS). A retenção de processos (com tempo médio em andamento de 231 dias e 42,9% dos procedimentos sem mudança de fase há mais de seis meses) ratificou o diagnóstico institucional de que a área carece de institucionalização urgente e servidores com dedicação exclusiva para garantir o escoamento das apurações.
- **Comissão de Ética Institucional (Resolução Consensual):** A comissão estabilizou seu teto de recepção de demandas (8 denúncias/ano) e registrou um pico histórico no caráter preventivo, respondendo a 6 consultas sobre conduta ética em 2024/2025. O uso recorrente de Acordos de Conduta Pessoal e Profissional (ACPP), com 8 acordos firmados na série recente, consolidou-se como o principal mecanismo de resolução de conflitos éticos.
- **Privacidade e Transparência (AMLAI e DPO):** Além de garantir 100% de atendimento a titulares de dados no portal Gov.br e assegurar a atualização da transparência ativa, a frente promoveu a “Cidadania Digital” na comunidade acadêmica. O diagnóstico técnico da operação no meio do ano (julho/2025) subsidiou formalmente a Alta Administração sobre o esgotamento do modelo de acúmulo de funções, integrando a justificativa para a formalização destas estruturas em 2026.

Principais riscos mapeados e sua vinculação aos objetivos estratégicos

Dentre os riscos mapeados pelos *campi* do IFRN, é importante destacar que, enquanto alguns *campi* já possuem mapeamento formal, outros baseiam-se na experiência de gestão para identificar essas vulnerabilidades.

- **Riscos de Curto Prazo**, afetam a continuidade operacional imediata e a eficiência administrativa:
 - **Falhas operacionais e interrupções no SUAP:** geralmente, devido à obsolescência de equipamentos, com destaque para servidores de rede e computadores de laboratório, foi mapeada como um dos riscos operacionais mais críticos, já que os servidores são responsáveis pela conectividade e funcionamentos dos sistemas nos *campi*.
 - **Gestão de Processos:** baixa padronização de processos, verificou-se a ausência de padrões bem definidos que afetam diferentes áreas da Instituição (falhas operacionais e fragilidades em contratações, falta de padronização nas rotinas e nos fluxos processuais referentes à execução de projetos etc.)
 - **Gestão de Pessoas:** insuficiência de pessoal rem razão das vacâncias, das remoções por saúde e requisições, e da rotatividade de servidores entre os *campi*.
 - **Processos licitatórios:** atrasos na tramitação de licitações para materiais de consumo e serviços essenciais.
 - **Recursos e insumos:** indisponibilidade orçamentária para atender ao Plano de Contratações Anual (PCA) e desabastecimento de insumos básicos para manutenção.

- **Riscos de Médio Prazo**, impactam o planejamento estratégico e a manutenção da qualidade dos serviços.
 - Gestão estratégica: descompasso entre planejamento e disponibilidade orçamentária, tem sido tratado como um risco estrutural central, em face de eventuais indisponibilidades de recursos econômico-financeiros frente ao elevado volume e diversidade de demandas da Instituição;
 - Infraestrutura e Manutenção: comprometimento da infraestrutura física devido à postergação de manutenções preventivas e corretivas, resultando em elevação de custos por aquisições emergenciais;
 - Obsolescência Tecnológica: Acúmulo de demandas não executadas e obsolescência de equipamentos de TI e laboratoriais;
 - Dependência Contratual: Dependência excessiva de contratos continuados para atividades estratégicas, como as da Fazenda-Escola.
- **Riscos de Longo Prazo**, ameaçam a sustentabilidade e a reputação da Instituição de forma estruturante:
 - Sustentabilidade financeira: constantes contingenciamentos orçamentários fragilizam a sustentabilidade financeira institucional frente ao volume crescente de demandas.
 - **Degradação Física**: deterioração estrutural de espaços educacionais e laboratórios, os quais podem afetar diretamente a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.
 - Integridade e imagem institucional: riscos à imagem institucional, perda de confiança da comunidade e riscos de descumprimento de normativos legais e de governança.
 - **Infraestrutura crítica**: descontinuidade de serviços de rede devido ao término da vida útil de servidores de rede, fator preocupante dada a importância de manutenção da conexão com a internet nos *campi* interioranos.

Principais resultados da Gestão Institucional e Integridade

A operacionalização do tratamento de riscos no IFRN foi estruturada para proteger e garantir o cumprimento do planejamento institucional. Dessa forma, as ações de mitigação implementadas vinculam-se diretamente aos objetivos da organização, refletindo-se nos seguintes resultados práticos alcançados no eixo de Gestão Institucional e Integridade:

Objetivo Estratégico Associado	GI1 – Implantar a política de gestão de riscos
Resultados alcançados	Gestão Institucional, Integridade e Governança

- **Monitoramento contínuo de riscos por órgãos colegiados**, mediante a realização de reuniões periódicas do Colégio Gestor e Comitês para análise crítica de demandas e monitoramento de riscos críticos.
- **Auditorias e controles internos**, realização de auditorias periódicas e definição de controles internos para identificar e corrigir fragilidades nos processos.
- **Busca por fontes de recursos extraorçamentários**, como emendas parlamentares e parcerias com outros órgãos, para mitigar problemas de contingenciamento orçamentário.
- **Institucionalização da Governança Colegiada e Monitoramento de Riscos**: Atuação ativa do Comitê Interno de Governança Institucional (CIGI) e do Núcleo de Gestão de Riscos (NGRIS) na padronização metodológica e no monitoramento contínuo de riscos críticos, garantindo a rastreabilidade das decisões e a proteção do planejamento estratégico.
- **Fortalecimento Estrutural e Normativo**: Aprovação de marcos regulatórios fundamentais de proteção institucional, como a nova Política de Gestão de Riscos (Resolução nº 88/2025) e a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação. Paralelamente, houve a aprovação na Alta Administração do projeto de efetivação da Controladoria e a formalização estrutural da Corregedoria e da Ouvidoria.
- **Operacionalização das Três Linhas de Defesa e Eficiência Administrativa**: Transição do modelo de defesa conceitual para o prático, com a Unidade Setorial de Integridade (USI) articulando-se com a Auditoria-Geral e as áreas finalísticas.
- **Fomento à Transparência e Qualificação do Controle Social**: Execução de diagnósticos para a atualização contínua do Portal de Acesso à Informação (mitigando o risco de desatualização) e uso estratégico da Ouvidoria, que alcançou 98,37% de resolutividade. O tratamento de denúncias qualificadas permitiu a geração de um "mapa de calor" institucional para guiar ações preventivas contra o assédio moral e desvios éticos.
- **Promoção da Cultura de Integridade e Bem-Estar**: Promoção de capacitações e ações de letramento em diversidade, ética e proteção de dados, aliadas a programas de saúde e qualidade de vida no trabalho que resultaram em redução do adoecimento e absenteísmo de servidores.

Infraestrutura Física e Segurança

- **Manutenção preventiva e corretiva**, mediante a execução de planos de inspeção e reparos em sistemas elétricos (geradores e sistemas fotovoltaicos) e hidráulicos, telhados etc., para evitar interrupções de atividades.
- **Sustentabilidade operacional**, monitoramento e minimização do consumo de utilidades (água e energia).

- **Segurança patrimonial**, ampliação do sistema de monitoramento por câmeras, reforço de muros perimetrais e controle de acesso físico a ambientes críticos.
- **Readequação de espaços físicos**, tais como reformas de auditórios, laboratórios e refeitórios, além de ações voltadas à acessibilidade e sinalização de segurança.

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

- **Proteção de Dados e Sistemas:** Instalação e atualização centralizada de antivírus e *firewalls* para sanar vulnerabilidades e mitigar ataques cibernéticos.
- **Resiliência Energética em TI:** Aquisição e substituição de *nobreaks* e baterias para manter a estabilidade dos servidores e ativos de rede durante quedas de energia.
- **Continuidade de Serviços:** Manutenção de links redundantes de internet e migração de arquivos para a nuvem para garantir a integridade da informação.
- **Modernização do Parque Tecnológico:** Substituição de computadores obsoletos e atualização de sistemas operacionais para versões com suporte de segurança ativo.

Gestão de Pessoas e Desenvolvimento

- **Qualificação profissional**, execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) com foco no aprimoramento de competências estratégicas dos servidores, tais como, liderança e novas tecnologias (como IA).
- **Flexibilização e Resultados:** implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) com enfoque na entrega de resultados e redução de custos operacionais.
- **Saúde e Bem-estar:** implementação do Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com o monitoramento de afastamentos, e um conjunto ações de qualidade de vida para preservar a força de trabalho, reduzir o absenteísmo e doenças ocupacionais.
- **Mapeamento de competências:** identificação de lacunas técnicas e socioemocionais para alinhar os perfis dos servidores às necessidades institucionais.

Em linhas gerais, os resultados alcançados com as ações de mitigação de riscos geraram impactos significativos na gestão institucional, refletindo-se diretamente na melhoria da governança, na continuidade dos serviços e na segurança institucional. Primeiramente, se refletiram no fortalecimento da

governança, integridade e previsibilidade; em segundo, na resiliência e garantia de continuidade operacional; em terceiro, na priorização estratégica de gastos visando a otimização de recursos; e, por fim, no incremento da segurança jurídica e proteção da imagem Institucional.

Conforme se destaca, as medidas implementadas fortaleceram a governança colegiada, a previsibilidade administrativa e a responsabilidade fiscal da Instituição. A institucionalização da gestão de riscos, aliada à capacitação de servidores e auditorias, ampliou a capacidade institucional para prevenir, detectar e responder a ameaças, garantindo maior segurança e conformidade legal nos processos. Essa dinâmica favorece a consolidação de um ambiente pautado pela ética e transparência, o que eleva a credibilidade institucional perante a comunidade acadêmica, sociedade civil e órgãos de controle externo.

A mitigação de risco atuou diretamente na proteção da rotina educacional, assegurando a continuidade operacional e a manutenção dos serviços essenciais. Ao antecipar ameaças, a gestão estratégica garantiu que as atividades finalísticas (Ensino, Pesquisa e Extensão) não sofressem quaisquer interrupções, mesmo diante das situações de contingenciamento orçamentário, as quais podem desarticular ações dos projetos, reduzir bolsas e o custeio para projetos, reduzir a oferta de vagas em programas essenciais como o Auxílio Transporte, Moradia e Alimentação.

O diagnóstico e a classificação estruturada dos riscos permitiram que a gestão focasse em blindar os processos mais críticos, resultando na alocação mais inteligente e na otimização do uso dos recursos públicos. O tratamento preventivo permitiu o remanejamento estratégico de verbas e o replanejamento de demandas não executadas (como no Plano de Contratações Anual - PCA), evitando descontinuidades administrativas.

Com efeito, constatou-se que a tomada de decisão baseada em riscos aumentou a segurança jurídica das ações do IFRN, reduzindo vulnerabilidades e protegendo a imagem e a estabilidade da Instituição a longo prazo. Em nível operacional, as ações de mitigação (que envolveram desde dedetizações e manutenções prediais até a reestruturação de equipes e sistemas de TI) reduziram a vulnerabilidade física e operacional dos *campi*, garantindo condições de trabalho adequadas, conformidade legal e bem-estar para servidores e estudantes.

Apoio da governança na geração de valor

O TCU utiliza o método de autoavaliação (CSA) para verificar se a alta gestão estabeleceu modelos de gestão para os processos finalísticos e se monitora o desempenho desses processos, com base nos seguintes aspectos:

- **Foco na eficiência e efetividade:** avalia se a organização analisa periodicamente a eficiência dos processos pelos quais a estratégia é implementada e se os efeitos dessa execução (efetividade) são medidos.
- **Indução à boas práticas:** utiliza os levantamentos para induzir a uma maior profissionalização da gestão, esperando que as organizações abandonem a "aleatoriedade" e adotem processos que garantam resultados sustentáveis. A avaliação é rigorosa quanto à conectividade da informação, exigindo que o gestor demonstre como os recursos (capitais) fluem através dos processos para gerar valor público.

- **Integração com Riscos:** a gestão de processos não deve ser isolada, mas estar integrada ao processo de gestão de riscos, de modo que os controles internos sejam proporcionais às ameaças identificadas em cada fluxo de trabalho.

Os resultados são classificados em **quatro estágios: INExpressivo, INICIAL, INTermediário e APRimorado**. Relatórios recentes do TCU indicam que a avaliação da eficiência dos processos estratégicos ainda é um desafio para a maioria das instituições, com 47% das organizações situadas no nível inicial nesse quesito.

Neste intuito, o IFRN buscou estruturar sua arquitetura de processos via PRODES e Escritório de Processos até 2027. O TCU monitora esse progresso cobrando que esses processos sejam mensuráveis, transparentes e integrados à gestão de riscos. Os processos no âmbito educacional apresentam uma complexidade inerente, resultante da interação de múltiplas variáveis que vão desde os perfis individuais dos estudantes até os modelos pedagógicos implementados. Além disso, a constante evolução tecnológica e as transformações nas exigências do mercado de trabalho impõem uma reconfiguração contínua dos processos curriculares, metodológicos e gerenciais nas instituições de ensino. Nesse cenário em constante mudança, compreender, mapear e gerir adequadamente os processos educacionais, sobretudo em instituições federais de ensino, revela-se fundamental para assegurar a eficácia, a relevância e a qualidade da educação oferecida.

O Decreto nº 9.203/2017 instituiu a Política de Governança na administração pública federal, promovendo a adoção de práticas voltadas à melhoria da gestão. No IFRN, essa diretriz foi incorporada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (2019–2026), que estabeleceu, entre seus objetivos estratégicos, a implantação da gestão de riscos e a implementação da gestão de processos, essenciais para fortalecer a governança, a eficiência administrativa e a transparência institucional.

Em julho de 2024, o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) deu início à implementação de um projeto institucional voltado à Arquitetura e Modelagem de Processos. A etapa inicial consistiu na construção colaborativa da Cadeia de Valor, realizada em oficina com a participação da alta gestão — composta pelo Reitor, Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos e Diretores-Gerais — e validada no mesmo momento. Com base nas definições dos macroprocessos e de seus respectivos componentes, estabelecidas em reuniões conduzidas entre agosto de 2024 e março de 2025, avançou-se para a etapa de levantamento e priorização dos processos organizacionais.

A identificação, listagem e priorização de processos constituem etapas estratégicas para organizações que buscam alinhar suas atividades aos objetivos institucionais, otimizar recursos e ampliar sua adaptabilidade. A listagem sistemática dos processos oferece uma visão estruturada da cadeia de valor, permitindo, no caso das instituições educacionais, mapear desde o planejamento pedagógico até os serviços de apoio ao estudante. Contudo, para uma gestão eficaz, é essencial estabelecer critérios de priorização baseados em fatores como impacto estratégico, criticidade, automatização, riscos e retorno esperado.

Para garantir a efetividade da análise e o foco nos elementos mais relevantes para os objetivos do estudo, foi realizada a priorização dos processos identificados a partir do Método de Priorização de Processos (MPP) disponibilizado publicamente em formato de planilha Excel pelo MGI e adaptado pelos analistas do projeto. Na planilha, cada processo listado é avaliado sob a perspectiva de critérios já pré-estabelecidos e agrupados em dois grupos

distintos: quantitativos e qualitativos. Considerando os 148 processos classificados como essenciais para a Instituição, já foram, em 2025, mapeados 25 processos, correspondendo a 16,89% do total de processos essenciais.

O impacto do projeto rendeu reconhecimento nacional. A iniciativa foi selecionada como boas práticas na Reditec 2025 (Reunião Anual dos Dirigentes das Instituições Federais), sendo apresentada com o título “Metodologia de priorização de processos no IFRN: contribuições para a eficiência e gestão na rede federal”. O projeto rendeu ainda mais dois artigos apresentados no XLV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP).

Principais resultados da Gestão de Processos

Objetivos Estratégicos	GI2 – Implementar a Gestão de processos
------------------------	--

Resultados alcançados	Resultado quantitativo dos processos listados e mapeados por macroprocesso			
	Processos Essenciais	Processos Relevantes	Processos Moderados	Processos Mapeados
Macroprocesso				
Administração	5	30	12	3
Atividades Estudantis	17	12	19	2
Comunicação Institucional	4	8	5	2
Ensino	59	28	11	4
Extensão	2	9	10	2
Gestão de Pessoas	2	31	55	2
Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional	11	25	7	2
Governança	8	11	20	0
Infraestrutura	2	6	5	2
Internacionalização	8	4	3	3

	Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	3	37	10	1
	Tecnologia da Informação e Comunicação	27	16	0	2
	Total	148	217	157	25

2.3 Sustentabilidade Organizacional

O Índice Integrado de Governança e Sustentabilidade (iESGo) é um instrumento que mensura o nível de maturidade da governança e da gestão institucional, avaliando aspectos como mecanismos decisórios, formalização de políticas, gestão de riscos e aderência às boas práticas administrativas. No Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), a comparação entre os ciclos avaliativos de 2021 e 2024 evidencia evolução significativa, com crescimento de 15,5 pontos percentuais no indicador.

Em 2021, com 58,6% de maturidade, a Instituição encontrava-se em estágio intermediário, com estruturas formais existentes, porém ainda em processo de consolidação e com necessidade de maior integração entre processos e instrumentos de gestão. Já em 2024, ao alcançar 74,1%, o IFRN passou a demonstrar governança mais estruturada, com fortalecimento das instâncias decisórias, maior formalização de políticas institucionais, aprimoramento da gestão de riscos e melhor integração entre planejamento, execução e monitoramento de resultados.

Essa evolução também está associada às mudanças introduzidas pelo Acórdão nº 1205/2023 do Tribunal de Contas da União (TCU), que transformou o antigo índice de governança (iGG) no iESGo, incorporando as dimensões ambiental, social e de governança (ESG). A medida incentiva as instituições públicas a evidenciar, em seus relatórios de gestão integrados, práticas relacionadas à sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e liderança institucional, alinhando a administração pública brasileira às tendências internacionais e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.

Indicadores do Acórdão nº 2267/2005–TCU

O Acórdão TCU nº 2.267/2005 determinou que a partir do exercício de 2005 as Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica informassem nos seus relatórios de gestão um conjunto de indicadores de gestão que possibilitasse a avaliação dessas instituições. Para efeito desse Acórdão, são apresentados os resultados de um conjunto de indicadores acadêmicos, administrativos, socioeconômico e de gestão de pessoas, considerando-se o exercício de referência deste relatório de gestão e os quatro exercícios imediatamente anteriores. O Quadro apresenta um resumo de tais indicadores, detalhados à sequência. As análises críticas de cada indicador encontram-se contextualizadas na avaliação dos objetivos estratégicos aos quais se vinculam, disponíveis nos capítulos 3 e 4 deste Relatório, com indicação das seções específicas no próprio quadro a seguir.

Quadro 1 - Indicadores do Acórdão nº 2.267/2005–TCU

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Seção	Exercícios				
				2021	2022	2023	2024	2025
Acadêmicos	Relação Candidato/Vaga	$RC/V = \frac{Inscritos}{Vagas\ ofertadas}$	4.5	5,2	4,8	3,9	3,2	6,8
	Relação Ingressos/Aluno	$RI/A = \frac{Ingressos}{Alunos\ matriculados} \times 100$	4.5	48,8	47,8	54,6	52,0	71,3
	Relação Concluintes/Aluno	$RC/A = \frac{Concluidos}{Alunos\ matriculados} \times 100$	4.5	30,1	25,7	28,9	33,0	17,3
	Índice de Eficiência Acadêmica – Concluintes	$IEAC = \frac{Concluidos}{Ingressos\ correspondentes} \times 100$	4.5	62,5	50,4	51,4	63,7	24,5
	Índice de Retenção do Fluxo Escolar	$IRFE = \frac{Retencao}{Alunos\ matriculados} \times 100$	4.5	11,8	13,9	16,2	11,7	6,6
	Relação de Alunos/Docente em Tempo Integral	$RA/DTI = \frac{Alunos\ matriculados}{Docentes\ em\ tempo\ integral}$	4.5	22,3	22,4	24,7	23,0	37,3
Administrativos	Gastos Correntes por Aluno	$GCA = \frac{Total\ de\ gastos\ correntes}{Alunos\ matriculados}$	4.9	18.008,50	21.443,20	22.645,40	26.596,20	37.270,80
	Percentual de Gastos com Pessoal	$PGP = \frac{Total\ de\ gastos\ com\ pessoal}{Gastos\ totais} \times 100$	4.9	88,4	79,8	80,0	74,6	87,5
	Percentual de Gastos com outros Custeios	$PGOC = \frac{Outros\ custeios}{Gastos\ totais} \times 100$	4.9	8,9	17,9	15,9	22,7	11,0
	Percentual de Gastos com Investimentos	$PGI = \frac{TT\ gastos\ com\ invest.\ e\ inv.\ fin.}{Gastos\ totais} \times 100$	4.9	2,9	2,4	4,3	2,9	1,5

Quadro 1 - Indicadores do Acórdão nº 2.267/2005–TCU (Cont.)

Indicadores		Fórmula de Cálculo	Seção	Exercícios				
				2021	2022	2023	2024	2025
Socioeconômico	Número de Alunos Matriculados por Renda per Capita Familiar	$PSC = \frac{AMCRPC}{AMC} \times 100$ <p>Onde: AMCRPC = Alunos matriculados por classe de renda familiar per capta) AMC = Alunos matriculados com caracterização AMCRPC = Alunos matriculados por classe de renda familiar per capta) AMC = Alunos matriculados com caracterização</p>						
	Até 0,5 S.M. (inclusive)		4.4	61,83%	61,24%	55,96%	60,14%	63,61%
	Entre 0,5 e 1 S.M. (inclusive)		4.4	22,39%	24,23%	25,93%	23,89%	20,11%
	Entre 1 e 1,5 S.M. (inclusive)		4.4	7,54%	7,55%	8,85%	8,05%	7,40%
	Entre 1,5 e 2,0 S.M. (inclusive)		4.4	2,68%	2,35%	3,10%	2,83%	3,57%
	Entre 2,0 e 2,5 S.M. (inclusive)		4.4	1,69%	1,59%	2,24%	1,74%	1,74%
	Entre 2,5 e 3,0 S.M. (inclusive)		4.4	0,72%	0,72%	0,83%	0,89%	0,93%
	Maior que 3,0 S.M.		4.4	3,15%	2,30%	3,08%	2,47%	2,65%
Gestão de Pessoas	Índice de Titulação do Corpo Docente	$ITCD = \frac{Gx1 + Ax2 + Ex3 + Mx4 + Dx5}{G + A + E + M + D}$	4.8	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4

Fonte: SUAP (2026)

2.4. Liderança organizacional: seleção e desenvolvimento da alta gestão

A governança no IFRN tem sido exercida por meio de um modelo de liderança distribuída e democrática, que visa equilibrar a legitimidade política com a competência técnica. Em consonância com as diretrizes do iESGo (TCU), o Instituto demonstra que a Alta Administração — composta pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretorias Sistêmicas e as Direções-Gerais — não atua apenas como instância deliberativa, mas como agente ativo na definição do "apetite a risco" e na condução da estratégia institucional.

Mecanismos de seleção e legitimidade

A seleção da liderança máxima (Reitor e Diretores-Gerais) ocorre por meio de consulta à comunidade acadêmica, conforme estabelecido na Lei nº 11.892/2008 e no Estatuto do IFRN. Este processo assegura que os líderes possuam não apenas qualificação técnica, mas também o respaldo da

comunidade para conduzir o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para os cargos de gestão tática e funções de confiança (Diretorias Sistêmicas e Coordenações), o IFRN tem avançado na implementação de processos seletivos internos baseados em competências. A utilização do “Banco de Talentos” (Sigepe) e a publicação de editais de seleção interna têm evidenciado a transição para um modelo baseado em competências, em que a ocupação de posições-chave é precedida pela análise curricular e de perfil comportamental, que têm como pressuposto básico a mitigação de riscos de descontinuidade administrativa.

Avaliação de desempenho da alta gestão

Tendo-se em vista a consecução das metas pactuadas no PDI, desdobradas em Planos de Ação anuais, o desempenho das lideranças da alta gestão tem sido monitorado por meio dos indicadores do Farol de Desempenho (Painel de Indicadores Estratégicos no SUAP), cujos resultados são apresentados e discutidos periodicamente ao Colégio de Dirigentes (CODIR) e ao Conselho Superior (CONSUP). A transparência nos indicadores atende ao princípio da *accountability*, permitindo que a sociedade avalie em que medida as lideranças estão entregando o **valor público** prometido.

Programa de Desenvolvimento de Lideranças

Reconhecendo que a complexidade da gestão pública exige competências sofisticadas, o IFRN instituiu programas de capacitação continuada para seus gestores. Destaca-se o programa “**Entre Olhares**”, uma iniciativa focada no desenvolvimento de habilidades socioemocionais (*soft skills*), resolução de conflitos e promoção de ambientes de trabalho saudáveis. Esta ação, voltada para Pró-reitores e Diretores, visa fortalecer a resiliência da liderança frente aos desafios orçamentários e de gestão de pessoas.

Adicionalmente, o IFRN participa ativamente do **ProGestores** (Programa de Formação de Gestores da Rede Federal), realizado em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Este programa aborda eixos críticos como Gestão Estratégica, Transformação Digital e Gestão de Pessoas, instrumentalizando os dirigentes com ferramentas modernas de governança. A oferta de cursos como “**Liderança e Gestão por Competências**” demonstra o compromisso institucional em profissionalizar a gestão, assegurando que os líderes estejam aptos a conduzir a transformação digital e a inovação pedagógica.

3. DESEMPENHO E RESULTADOS DA GESTÃO

A análise integrada do desempenho do IFRN em 2025 revela uma Instituição resiliente, que utiliza seu capital intelectual e humano para superar restrições orçamentárias e entregar resultados de alta relevância social. A convergência dos objetivos estratégicos do PDI 2019-2026 com os macroprocessos de ensino, pesquisa e extensão constitui-se num ciclo virtuoso de geração de valor público para a sociedade potiguar.

O valor público gerado pelo IFRN estampa-se na oferta de educação gratuita e de qualidade que atua como redutora de desigualdades. Quando um estudante em vulnerabilidade acessa a Instituição pelo ProITEC, permanece através da assistência estudantil (PA8), desenvolve pesquisa em inovação social (PA5) e ingressa no mercado através de um convênio de estágio (PA4), o IFRN tem cumprido integralmente sua função social.

3.1 Ensino: acesso, permanência e êxito estudantil

A dimensão do ensino constitui o macroprocesso finalístico primordial do IFRN, sendo o principal vetor de entrega de valor público. A partir do PDI 2019-2026, as políticas de ensino têm sido norteadas continuamente aprimoradas tendo em vista o desafio de elevar a permanência e o êxito discente (ES1), sob a perspectiva da diversidade social, cultural e econômica no estado do Rio Grande do Norte. A estruturação desta dimensão fundamenta-se na Organização Didática da Instituição, que passou por revisões normativas para assegurar maior flexibilidade e suporte ao estudante. O conjunto das ações implementadas detalhas a seguir e os números alcançados evidenciam o fortalecimento do acompanhamento acadêmico, a ampliação do acesso qualificado e a melhoria substancial das condições de permanência.

Políticas e Normatização do Ensino no IFRN

Em relação as políticas educacionais do IFRN em 2025, foi estruturado um conjunto articulado de ações voltadas à melhoria do fluxo acadêmico, à ampliação do acesso, ao acompanhamento da permanência e à redução da evasão. A atuação integrou regulação, acompanhamento técnico, qualificação pedagógica, apoio financeiro ao estudante, inclusão educacional e ações formativas, organizadas de forma coordenada entre a Reitoria e os *campi*.

No campo normativo e organizacional, avançou-se na sistematização da legislação acadêmica, no mapeamento de processos e no fortalecimento das instâncias colegiadas. O monitoramento contributivo das ofertas foi intensificado, com análise sistemática de dados de matrícula e desempenho. Também foram promovidas capacitações para uso de ferramentas de inteligência artificial aplicados à educação. Destarte, tanto se avançou na regulamentação do Banco de Disciplinas Equivalentes (BDE), quanto na revisão das matrizes curriculares de diversos níveis de ensino, desde o técnico integrado até a pós-graduação. Tais mudanças visam reduzir a burocracia acadêmica e facilitar a mobilidade interna, impactando diretamente na

redução da retenção e evasão. A Organização Didática atualizada estabelece que a distribuição de disciplinas deve favorecer a integração curricular, evitando a fragmentação do conhecimento e promovendo uma formação humana integral.

Quanto ao objetivo estratégico de consolidação das ofertas formativas em diversos níveis e modalidades (PA1), manifestou-se na manutenção de **86 cursos técnicos de nível médio, 13 cursos de licenciatura e 20 cursos superiores de tecnologia**, todos avaliados com excelência pelo INEP. A decisão institucional pela retomada da Educação de Jovens e Adultos integrada à Educação Profissional (EJA/EPT) em todos os *campi* representa uma entrega de alto valor social, voltada para a reparação histórica de cidadãos que não tiveram acesso à escolarização na idade regular.

A concessão de bolsas de fomento institucional atua diretamente na mitigação de vulnerabilidades sociais e econômicas dos discentes, garantindo que o estudante permaneça no curso, ou seja, que se reduzam os riscos de evasão. Em 2025, a Proen consolidou a execução de **426 projetos de ensino**. Além das **496 bolsas ofertadas** nos projetos com orçamento institucional se destacam outros programas e ações também vinculados ao objetivo ES-1, como políticas inclusivas e afirmativas e os programas de assistência estudantil.

Planejamento da Oferta de Cursos e Vagas e a Elevação dos Conceitos de Qualidade

Em 2025, a revisão das ofertas educacionais foi conduzida de forma articulada à implementação do Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV), representando um avanço estruturante no planejamento acadêmico. O processo foi além de ajustes pontuais, promovendo-se uma análise integrada das matrículas, considerou-se taxas de ocupação, índices de evasão, equilíbrio entre níveis e modalidades, metas do PROEJA e a verticalização do ensino. Baseada nos indicadores do PDI e nos dados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP), a reorganização ampliou a previsibilidade da gestão e corrigiu distorções históricas na ocupação de vagas, propiciando que a expansão quantitativa estivesse rigorosamente alinhada à qualificação pedagógica.

Como desdobramento prático, a realização de fóruns de revisão (abrangendo graduações tecnológicas, licenciaturas, especializações, PROEJA e FIC) engajou amplamente as equipes acadêmicas no empenho de efetuar as atualizações curriculares. Conforme mencionado, o esforço resultou na revisão da **Organização Didática**, assim como no fortalecimento e capacitação dos Núcleos Centrais Estruturantes (NCE) e na atualização de 9 Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) técnicos subsequentes e 11 superiores de tecnologia. As matrizes e cargas horárias foram readaptadas para assegurar aderência ao perfil profissional demandado pelos arranjos produtivos, sociais e culturais locais. O evento “*NCE no IFRN: Desvendando o Papel e Fortalecendo a Colaboração*” marcou o início da atuação integrada dos núcleos, promovendo alinhamento técnico, esclarecimento de competências e articulação entre cursos e instâncias acadêmicas.

Essa requalificação – sustentada pela recomposição do corpo técnico e docente e pela modernização de laboratórios – refletiu-se diretamente no sucesso perante as avaliações externas do MEC/INEP. Os cursos avaliados em 2025 obtiveram conceitos de excelência, comprovando a solidez da organização didático-pedagógica e a alta qualificação docente. Para ilustrar esse avanço, alcançaram o Conceito Máximo (5) os cursos de Sistemas

para Internet (*Campus* Natal-Zona Leste), Processos Químicos (Macau) e a Licenciatura em Letras – Português e Espanhol (Natal-Central). Da mesma forma, obtiveram Conceito 4 as Licenciaturas em Matemática (Ceará-Mirim e São Paulo do Potengi), Biologia (Macau) e o curso de Formação Pedagógica (Parnamirim).

No âmbito da gestão dos cursos superiores, foi realizado o *I Encontro de Coordenadores de Cursos de Graduação*, com foco na padronização de fluxos, compartilhamento de boas práticas e enfrentamento dos desafios regulatórios. Em relação ao Enade 2024/2025, foram promovidas cinco capacitações institucionais entre janeiro e novembro, abrangendo licenciaturas e cursos superiores de tecnologia. As ações reduziram riscos de inconsistências acadêmicas e asseguraram cumprimento rigoroso dos prazos do INEP. A criação de ambiente digital para centralização de orientações ampliou a transparência e o suporte contínuo às coordenações.

A Educação a Distância avançou em sua consolidação normativa e na organização da modalidade, com destaque a aprovação da regulamentação da **Política de Educação a Distância** ([Resolução nº 7/2025 – CONSUP/IFRN](#)), complementado pelas Instruções Normativas PROEN nº 17 a nº 21/2025, que regulamentaram o *design* educacional, a atualização de materiais didáticos e à produção de **Recursos Educacionais Abertos e Acessíveis** (REAA), o uso do **Ambiente Virtual de Aprendizagem** (AVA), os critérios de infraestrutura para polos e de organização de cursos autoinstrucionais. O conjunto normativo estabeleceu bases técnicas e pedagógicas mais claras para a expansão qualificada da EaD.

Contudo, atividades previstas, relacionadas ao monitoramento contributivo institucional, como a **avaliação das condições de ensino** e a **revalidação de diplomas**, não puderam ser executadas em 2025 em razão da limitação do quadro de servidores frente às demandas regulatórias prioritárias, especialmente àquelas vinculadas ao sistema e-MEC e às interlocuções com o INEP. Essas ações permanecem estratégicas, com previsão de implementação gradual conforme haja recomposição da força de trabalho.

Sob a perspectiva estratégica, a integração entre a revisão curricular, o POCV e a elevação dos conceitos do INEP demonstraram ganhos acadêmicos relevantes. O processo não apenas recompôs os percentuais legais de ofertas, como reforçou o acompanhamento do trabalho docente e a capacidade institucional de intervenção qualificada. Ao unificar planejamento, regulação e excelência avaliativa de forma sistêmica, a Instituição ampliou sua atratividade (procura pelos cursos) e favoreceu a melhoria dos indicadores de permanência e êxito, conforme será detalhado a seguir.

Programas de Acesso e de Suporte à Permanência e Êxito

O acesso democrático é garantido por diversos processos seletivos (58 editais) que, em 2025, registraram 13 milhões de visualizações no portal institucional e um aumento expressivo no número de inscritos, +125% no crescimento da demanda por vagas (Relação Candidato/Vaga). Destaca-se que o **Programa de Iniciação Tecnológica e Cidadania (ProITEC)** foi revitalizado com novo material didático e conteúdo digital, servindo como ferramenta de nivelamento e incentivo para estudantes de escolas públicas. O impacto social foi direto, pois os estudantes de escolas públicas que participaram obtiveram 31,5% de taxa de aprovação no exame de seleção, quase o dobro do índice daqueles que não participaram (16,1%).

Para garantir a permanência (ES1), o IFRN mobilizou a Comissão Interna de Permanência e Êxito (CIPE) para coordenar o Programa Estratégico de Permanência e Êxito (PEPE). Em termos quantitativos, o IFRN teve 45.608 estudantes matriculados, o Índice de Permanência e Êxito (IPE) passou de 75,9% (em 2024) para 84,9% em 2025. O Índice de Eficiência Acadêmica (IEAC), que foca na conclusão dentro do prazo previsto, ficou em 24,5%. A melhoria no IPE em 2025 é sustentada pelo impacto do Programa Pé-de-Meia e pelas políticas de assistência estudantil (PA8) que, apesar das limitações orçamentárias, atendeu a 20.895 discentes com bolsas de alimentação, transporte, moradia etc. Destarte, a consecução do PA8 se pauta na mitigação das vulnerabilidades econômicas, um dos aspectos centrais para se evitar o abandono escolar. Os resultados para os alunos atendidos apresentam impacto na assiduidade (frequência superior a 75%) e rendimento acadêmico. A taxa de evasão caiu de 12,3% (em 2024) para 7,1% em 2025, contudo os efeitos na titulação final (IEAC) só serão plenamente percebidos em ciclos futuros.

O **Programa Pé-de-Meia**, incentivo financeiro federal atendeu, em 2025, a 7.375 estudantes beneficiários do técnico de nível médio e 21 discentes de licenciaturas. O impacto foi imediato na redução das taxas de reprovação, que atingiram os níveis mais baixos da série histórica. O Pé-de-Meia atingiu a marca de 2.823 estudantes concluintes em 2025, o maior número já registrado na história da Instituição.

Os **Programa Bolsa Permanência (PBP)** e **PROEJA** garantiram o apoio a estudantes indígenas e quilombolas, reduzindo as barreiras de classe e território. O PROEJA destinou bolsas mensais a mais de 220 jovens e adultos, favorecendo a regularidade da matrícula para um público historicamente exposto à descontinuidade escolar.

Programas e ações da Assistência Estudantil

O macroprocesso de **Atividades Estudantis** é concebido como parte integrante do processo educativo e como um direito social, rompe com a lógica assistencialista e atua como uma política de proteção social e equidade. Seu objetivo é garantir condições materiais, de saúde e biopsicossociais para a democratização do acesso, a permanência e o êxito acadêmico dos estudantes, em especial aqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Sua atuação é estruturante, consiste em **ações universais** (para todos os discentes) e **ações específicas** (para grupos vulneráveis) e mobiliza tanto a gestão sistêmica, Diretoria de Gestão de Atividades Estudantis (DIGAE), atual Diretoria Sistêmica de Atividades Estudantis, quanto as coordenações locais nos *campi*.

Em nível sistêmico, a DIGAE coordena políticas de alto impacto social, que alcançaram **20.985 estudantes por meio de ações universais** e concederam **auxílios financeiros diretos a 9.855 estudantes** (envolvendo transporte, alimentação, moradia e apoio à formação). A equipe de Serviço Social é responsável por gerenciar e atender os discentes que receberam auxílios do Programa de Assistência Estudantil, atuando na mitigação da evasão.

A política de alimentação ofereceu **mais de 1,6 milhão de lanches** a todos os estudantes e forneceu almoço/jantar para 4.568 discentes. A atuação sistêmica da nutrição foi além do fornecimento de refeições, inclui o planejamento de cardápios, a educação alimentar e nutricional (EAN), a prevenção de deficiências e o acompanhamento clínico de alunos com condições específicas (como diabetes e transtornos alimentares).

Foi fortalecida os acompanhamentos psicossociais por meio da capacitação dos servidores envolvidos no “1º Encontro de Psicólogos do IFRN” e a participação no “VI Encontro Nacional de Psicólogos da Rede Federal”. Também foi iniciado o **projeto “Saúde Mental na Escola”**, que capacitou 50 servidores para o cuidado e prevenção no ambiente acadêmico.

A DIGAE fomentou ativamente a participação dos jovens em espaços cívicos, políticos, esportivos e culturais, sendo viabilizada a participação de 40 estudantes no Congresso da UNE (CONUNE), 60 no Congresso da FENET, além da concessão de auxílios para mais de 2.100 alunos competirem nas fases dos Jogos Intercampi, Jogos Nordeste e Nacionais.

Nos *campi*, as Coordenações de Atividades Estudantis (COAES) contam com equipes multidisciplinares responsáveis por materializarem na ponta as políticas e ações de assistência estudantil, adaptando-as às realidades locais. Com foco na mitigação de demandas emergenciais, saúde, inclusão e prevenção multidisciplinar, destaca-se a atuação de diversas unidades ao longo do ano de 2025.

Na capital potiguar, o *Campus* Natal-Central inovou na área de saúde ao realizar 8.645 atendimentos médicos e 7.693 de enfermagem, além de lançar o Projeto “*Sorria CNAT*”, que assegurou tratamento odontológico integral a estudantes com saúde bucal precária. Em termos de repasses financeiros, o *campus* (com recursos próprios) reajustou o valor do auxílio-transporte municipal de R\$ 80,00 para R\$ 90,00, atendendo a 2.236 beneficiários e superando a sua meta ao alcançar 67% dos alunos vulneráveis atendidos.

O *Campus* Natal-Centro Histórico, por sua vez, utilizou o auxílio-transporte de forma estratégica para viabilizar o deslocamento de alunos provenientes de cerca de oito municípios da Região Metropolitana de Natal, prevenindo a evasão associada a distâncias intermunicipais e custos relacionados. Ainda em Natal, o *Campus* Natal-Zona Norte, que se situa numa região de alta vulnerabilidade social, atendeu 160 alunos com o fornecimento de fardamentos e óculos de grau, ajudando a mitigar a insegurança dos jovens e a reduzir as faltas escolares.

Ampliando o escopo de atuação para os demais *campi*. No *Campus* Ceará-Mirim, a atenção à saúde preventiva garantiu que 98,3% dos alunos ingressantes passassem por avaliações biomédicas com médicos, dentistas, enfermeiros e nutricionistas logo nos primeiros meses, além da unidade ter fornecido 23.432 refeições aos seus discentes. O suporte nutricional também foi destaque no *Campus* Ipanguaçu, que garantiu a oferta de 38.346 refeições. Já em João Câmara, a unidade atuou em necessidades emergenciais e de permanência, distribuindo fardamento gratuito a 112 ingressantes dos cursos técnicos e concedendo auxílio-óculos especializado para quatro alunos.

O *Campus* Nova Cruz teve forte atuação na segurança alimentar de seus discentes, servindo um total de 26.378 refeições. No *Campus* Pau dos Ferros, a excelência no planejamento fez a unidade alcançar 99,22% de preenchimento na caracterização socioeconômica de seus alunos, permitindo mapear o perfil discente e distribuir assertivamente bolsas de transporte, moradia e PAFE, beneficiando 365 alunos em situação de vulnerabilidade. Em Santa Cruz, diante da suspensão emergencial do contrato com a empresa de alimentação, o *campus* não desamparou seus estudantes: a unidade passou a pagar o auxílio-alimentação em pecúnia (R\$13,00 por refeição) para 130 alunos, somando um aporte de cerca de R\$ 260 mil investidos.

O *Campus* São Gonçalo do Amarante focou na prevenção em saúde, promovendo a ação educativa “*O alcoolismo na adolescência*” durante a semana de integração e atualizando as carteiras de vacinação dos alunos em parceria com a prefeitura local. Por fim, o *Campus* São Paulo do Potengi inovou ao utilizar a base de dados do Cadastro Único (CadÚnico) para agilizar as análises socioeconômicas e dispensar a entrega de documentação física, otimizando e desburocratizando o atendimento de 203 alunos com auxílio-transporte e 36 com o Programa de Apoio à Formação Estudantil (PAFE).

Conforme se evidencia, a Assistência Estudantil não se restringe a repasses financeiros, sua atuação se constitui numa política articulada de promoção da justiça social capaz de gerar impactos sistêmicos. Em nível sistêmico, a rede de apoio proporcionada por esses programas foi crucial para que a Instituição alcançasse, em 2025, um **Índice de Permanência e Êxito (IPE) de 84,9%** (um salto de 11,9% em relação ao ano anterior) e derrubasse a **Taxa de Evasão para 7,1%**.

Gestão de Esportes Estudantis

A formação humana integral foi fortemente impulsionada pela política esportiva da Instituição, que consolidou o esporte como uma prática educativa indissociável do projeto formativo. Em 2025, ocorreu a 10ª edição dos Jogos Intercampi Estudantis, tendo sido sediado pelo *Campus* Mossoró, o evento se destacou como um dos maiores acontecimentos de integração da Rede Federal no estado. Mobilizou 1.236 estudantes inscritos na fase polo (regional) e mais de 877 atletas na fase estadual final.

Além de articular as dimensões física, emocional e cognitiva, o esporte atuou como um fator protetivo contra a evasão escolar, uma vez que a participação está condicionada à matrícula ativa e à frequência regular dos alunos de todo Instituto.

Para evitar que a vulnerabilidade socioeconômica não seja uma barreira à prática esportiva, a Instituição integrou o esporte à Política de Assistência Estudantil, concedendo auxílios financeiros (transporte e alimentação) que viabilizaram a participação de mais de 2.100 discentes nas fases do torneio. A política esportiva também inovou na promoção da equidade com a realização do **Festival Paraolímpico**, promovendo a inclusão de estudantes com deficiência por meio de provas adaptadas. Assim, para além da alta competitividade e da classificação das equipes para as etapas Nordeste (no Maranhão) e Nacional dos Jogos dos Institutos Federais (JIFs), o esporte reafirma-se como uma atividade vital de promoção da saúde, do protagonismo juvenil, do trabalho em equipe e do respeito à diversidade.

O acompanhamento das Equipes Técnico-Pedagógicas (ETEP) e o Programa TAL

A qualificação da gestão pedagógica e o fortalecimento do desenvolvimento curricular nos *campi* foi impulsionado por ações estruturantes, destacando-se a sistematização do trabalho das **Equipes Técnico-Pedagógicas (ETEP)** e a institucionalização do Comitê Permanente de Gestão Técnico-Pedagógica (COGETEP). O conjunto de iniciativas desenvolvidas promoveram a formação continuada, o planejamento coletivo e a troca sistemática de experiências, o que favoreceu a uma maior integração entre as unidades e a consolidação de diretrizes comuns. Como resultado desse esforço, obteve-se a uniformização de procedimentos, o fortalecimento da cultura avaliativa e o aprimoramento do monitoramento pedagógico em toda a Instituição.

Na prática, a atuação coordenada das ETEPs — compostas por pedagogos, técnicos em assuntos educacionais e psicólogos — materializou-se em ações de busca ativa e identificação precoce de discentes com baixo rendimento ou excesso de faltas. A intervenção, realizada por meio de acompanhamento individualizado, construção de rotinas de estudo e reuniões sistemáticas com pais e familiares, permitiu a recuperação de trajetórias de discentes em risco de evasão.

A eficácia dessa abordagem preventiva e acolhedora refletiu-se em avanços expressivos. No *Campus* São Gonçalo do Amarante, por exemplo, o contato telefônico com as famílias e o monitoramento contínuo resultou na permanência de mais de 7 a cada 10 estudantes que estavam em risco de evasão. Já no *Campus* Lajes, a chegada de novos servidores para o setor ocasionou a atuação resiliente junto aos alunos (e seus responsáveis) – que atingiam um limiar abaixo de 80% de frequência – fizeram a taxa de evasão despencar de 9,2% para 2,52%. Consequentemente, o Índice de Permanência e Êxito (IPE) dessa unidade saltou de 80,8% para 90,5%.

Consoante, o **Programa de Bolsas de Tutoria de Aprendizagem e Laboratório (TAL)**, executado nas modalidades regular e inclusiva, caracterizou-se como uma estratégia institucional de apoio direto ao processo de ensino e aprendizagem. Em 2025, houve fomento para 125 bolsas distribuídas em todos os *campi*, sendo 75 destinadas à tutoria regular e 50 especificamente à tutoria inclusiva.

A atuação dos tutores concentrou-se de forma estratégica na mediação de conteúdos e no suporte prático referentes aos componentes curriculares com maiores índices históricos de retenção e reprovação. O programa destacou-se fortemente por meio da sua modalidade inclusiva (TAL-I), que ampliou o suporte individualizado a estudantes com Necessidades Educacionais Específicas (NEE), promovendo acessibilidade pedagógica, adaptação de materiais e equidade no percurso formativo.

A eficácia do TAL refletiu-se positivamente nos indicadores de desempenho acadêmico, atuando como um mecanismo preventivo contra evasão. A título de ilustração, no *Campus* Parnamirim, o apoio laboratorial e as tutorias fizeram a evasão cair de 15,2% para 9,0%, elevando o Índice de Permanência e Êxito (IPE) local para 84,5%. No *Campus* João Câmara, a retenção recuou de 8,03% para 7,16% e a evasão caiu de 6,22% para 3,89%.

Em nível sistêmico, os indicadores consolidados refletem um avanço consistente na estabilidade do percurso acadêmico ao longo do triênio recente. A Instituição encerrou o ano letivo de 2025 com uma **Taxa de Evasão (TE)** de apenas 7,1% e um **Índice de Permanência e Êxito (IPE)** de 84,9%, mantendo 76,4% de matrículas ativas regulares e 8,0% de matrículas retidas.

Ações Afirmativas de Inclusão e acessibilidade

As ETEPs em colaboração com os Núcleos de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas (NAPNE), que propiciaram acompanhamento psicopedagógico a 1.042 estudantes. O trabalho passa pela implementação dos Planos Educacionais Individualizados (PEI) registrados no módulo ETEP/SUAP, recentemente desenvolvido para aperfeiçoar a sistematização e propiciar o monitoramento das ações. Dentre os resultados alcançados está a redução da taxa de evasão.

A atuação conjunta do **NEABI** (Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas) com o **NAPNE** (Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Educacionais Específicas) e o **NUGEDI** (Núcleo de Estudos em Gênero e Diversidades) configura-se como o cerne das políticas de ações afirmativas, inclusão e diversidade. A Instituição ampliou a contratação para 123 profissionais de apoio especializado e fomentou 66 bolsas para estudantes atuarem nos núcleos de diversidade, distribuídos em todos os *campi*. Essa medida fortaleceu o apoio cotidiano às políticas de diversidade de forma conjunta e ampliou o acompanhamento das demandas estudantis.

A implantação do NUGEDI em todos os *campi*, formalizada por portarias, representou avanço na estruturação das políticas de gênero e diversidade. Foram promovidas ações como Roda de Conversa alusiva ao **Dia Internacional das Mulheres**, participação na segunda formação em Liderança Feminina – com 46 mulheres formadas – e realização de 16 visitas formativas aos *campi* (15 presenciais e 1 virtual), ampliando o debate sobre gênero e diversidade no ambiente acadêmico.

A articulação dos núcleos é apontada por vários *campi* como uma estratégia importante para elevar a permanência e o êxito. O trabalho conjunto reduz barreiras pedagógicas e previne a discriminação, fortalece o sentimento de pertencimento, permite o enfrentamento às desigualdades, tornando o ambiente educacional mais inclusivo, seguro e respeitoso.

Além disso, houve o fortalecimento das políticas inclusivas e afirmativas (ES4) devido a implementação do **Protocolo Antirracista**. Documento construído de forma paritária com movimentos sociais para estabelecimento das diretrizes de enfrentamento ao racismo institucional por meio de ações pedagógicas, revisão de práticas de heteroidentificação e criação de espaços de acolhimento e escuta. A implementação do projeto de extensão “Letramento Étnico-racial” para a formação docente reforça o caráter sistêmico desta política, visando desconstruir estereótipos eurocêntricos no currículo.

No campo da oferta formativa, foram elaborados e aprovados Projetos Pedagógicos para seis cursos para formação continuada dos servidores na modalidade EaD (60 horas cada), abordando acessibilidade, direitos humanos, gênero, diversidade e relações étnico-raciais. Também foram ofertados o Curso FIC em Educação Escolar Quilombola em quatro *campi* e o Curso Superior de Segunda Licenciatura em Educação Escolar Quilombola no *Campus* Pau dos Ferros. Por esse prisma, a geração de valor público nesta dimensão estampa-se na formação de profissionais não apenas tecnicamente competentes, mas cidadãos comprometidos com a justiça social.

Engajamento Acadêmico, Pesquisa e Extensão

Ao vincular estudantes a atividades práticas isto fortalece o sentimento de pertencimento e a identidade profissional. As Bolsas de Pesquisa e Extensão em projetos aplicados mantiveram os alunos no contraturno escolar. Dados dos *campi*, Natal-Central e Nova Cruz, corroboram que 100% dos alunos bolsistas permaneceram matriculados ou concluíram o curso com êxito, sem registros de desistência.

Por sua vez, o PET (Programa de Educação Tutorial) e o PIBID (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência) são projetos nacionais, dos quais o discente do IFRN participam, atuando de forma estratégica como programas de apoio à permanência e êxito na graduação.

O PET manteve a atuação qualificada e focada especificamente no curso de Licenciatura em Física, tendo sido fomentadas 24 bolsas para estudantes, distribuídos de forma igualitária para os *campi* Natal-Central e João Câmara. Em João Câmara a evasão no curso despencou de 16,2% para apenas 5,1%. A vivência no programa fortaleceu a identidade profissional dos futuros professores em física e expandiu o domínio de competências científicas, didáticas e organizacionais, contribuindo para verticalização do ensino, ao unir a formação inicial, a investigação acadêmica e a prática pedagógica.

O PIBID é patrocinado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e propicia a aproximação institucional com as Secretarias Municipais de Educação e a Estadual, facilitando a inserção dos licenciandos em escolas da rede pública. O impacto do PIBID é medido institucionalmente pelo indicador “**PMEBas**” (Número de escolas apoiadas em programas de melhoria da qualidade da educação básica), que contabiliza quantas escolas foram atendidas pelo programa a partir dos subprojetos das Licenciaturas. Em 2025, foram desenvolvidos **23** subprojetos, distribuídos em 9 cursos de licenciatura ofertados em 12 *campi*.

Projetos de Ensino que transformaram a realidade local

Em 2025, a Instituição executou 426 Projetos de Ensino, ofertando 320 bolsas a discentes no Edital Geral, 120 bolsas voltadas aos discentes dos cursos Tecnológicos e Engenharias e 56 bolsas no Edital Temático, totalizando 496 bolsas estudantis. O fomento destinado aos projetos foi estruturado visando alcançar o maior número de discentes possível, considerando-se a concessão de bolsas como elemento chave para assegurar a permanência e mitigar de vulnerabilidades dos discentes.

A fim de exemplificar o real impacto dos investimentos públicos em educação, destacamos como os *campi* utilizaram esses projetos para transformar a trajetória dos alunos:

- **Nivelamento e Combate ao Abandono Escolar:** No *Campus João Câmara*, o *Projeto Alicerce* focou no resgate de conhecimentos fundamentais de matemática para alunos ingressantes, enquanto o *Projeto Olímpico de Matemática* aprofundou o raciocínio lógico. O impacto foi direto: o Índice de Permanência e Êxito do *campus* saltou de 73,62% para 80,18%.
- **Prática Profissional Antecipada:** Em *Apodi*, o projeto de *Educação Tecnológica* colocou os alunos para atuar na manutenção real da infraestrutura de TI do *campus*, contribuindo para melhorar a visão dos alunos sobre suas próprias capacidades, gerando confiança para o mercado de trabalho e melhorando os serviços do *campus*.
- **Apoio a Áreas Críticas:** O *Campus Currais Novos* executou 3 projetos voltados para superar lacunas de aprendizagem em disciplinas com histórico de muitas reprovações, agindo preventivamente para garantir que a dificuldade pedagógica não virasse motivo de desistência. No *Natal-Central*, os projetos focaram nas áreas de Engenharias e Tecnologias, áreas de alta retenção.
- **Preparação para o Futuro:** *Campi* como *Natal-Centro Histórico* e *Parelhas* executaram o projeto *Partiu Enem* (ou *Desafiando Seus Saberes*), que ofereceram revisão e reforço para exames externos, garantindo que o jovem da escola pública tenha competitividade para ingressar no ensino superior.
- **Saúde Mental e Convívio:** No *Campus São Paulo do Potengi*, um projeto inovador focou em estratégias sustentáveis para desconexão digital (uso consciente do celular) durante os intervalos, melhorando a atenção, o tempo escolar e o engajamento de dezenas de estudantes. O sucesso desses projetos ajudou a reduzir a evasão do *campus* de 11,18% (2024) para 3,64% em 2025.

Principais resultados no Ensino

Objetivos Estratégicos	<p>ES1 – Elevar a permanência e o êxito dos discentes dos cursos ofertados</p> <p>ES4 – Fortalecer as políticas inclusivas e afirmativas</p> <p>PA1 – Consolidar a oferta nos diversos níveis e modalidades de ensino</p> <p>PA2 – Estabelecer a educação a distância</p> <p>PA8 – Fortalecer as atividades de assistência estudantil</p> <p>ES5 – Desenvolver a internacionalização no IFRN</p>
Resultados alcançados	<p>✓ 45.608 estudantes matriculados (Total)</p>

- ✓ **86** cursos técnicos de nível médio, **13** cursos de licenciatura, **20** graduações tecnológicas e **5** cursos de engenharia
 - ✓ **31,5%** de taxa de aprovação no exame de seleção de participantes do ProITEC
 - ✓ **20.985** estudantes atendidos pela Assistência Estudantil
 - ✓ **9.855** estudantes beneficiados por auxílios estudantis (bolsas e auxílio transporte)
 - ✓ **7.375** estudantes dos cursos técnicos acessaram o Programa Federal Pé-de-Meia
 - ✓ **+1,6** milhão de refeições servidas pelos *campi*
 - ✓ **+125%** aumento expressivo da demanda por cursos (↑ Relação Candidato/Vaga)
 - ✓ **1.042** estudantes com Necessidades Educacionais Específicas (NEE) atendidos
 - ✓ **123** profissionais especializados de apoio a discentes com NEE
 - ✓ **125** bolsas do Programa de Tutoria (TAL)
 - ✓ **426** Projetos de Ensino executados com bolsas, dos quais **105** projetos no Edital de Fluxo Contínuo
 - ✓ **496** bolsas estudantis em Projetos de Ensino
 - ✓ **100%** dos cursos de graduação avaliados pelo INEP com conceitos 4 e 5
 - ✓ **23** subprojetos do PIBID
 - ✓ **24** bolsistas do PET
- Melhoria nos indicadores**
- ✓ **Mais jovens concluíram seus estudos no tempo certo**, garantindo retorno do investimento público e profissionais qualificados para o estado.
 - ↑ **84,9%** Índice de Permanência e Êxito (IPE), aumento em 11,9% na permanência - [IPE (2024) = 75,9%]
 - ✓ **Mais jovens mantidos na escola**
 - ↓ **7,1%** Taxa de Evasão, queda no abandono escolar em 42,2% - [TE (2024) = 12,3%]

3.2 Ciência, Tecnologia e Inovação

A dimensão de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) é o motor do desenvolvimento científico-tecnológico aplicado a realidade local, voltado para a solução de problemas regionais e para a transferência de tecnologia social. As ações nesta área estão vinculadas aos objetivos PA5, PA6 e PA7, focando no fortalecimento da pesquisa, na ampliação da produção científica e na consolidação da pós-graduação.

Pesquisa aplicada e transferência de tecnologias

Em 2025 foram executados 768 Projetos de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PPI) em toda a Instituição, um crescimento sustentado pela captação de recursos extraordinários. Considerando-se o principal edital de fomento institucional sistêmico (Edital nº 04/2025 – PROPI/RE/IFRN), foram ofertadas 179 bolsas para discentes e 79 Cartões Pesquisador. Outros editais institucionais fomentaram bolsas, entre eles, o Edital nº 14/2025, Mulheres Jovens Cientistas (22 bolsas) e o Edital nº 18/2025 de parcerias internacionais (5 bolsas) e o Edital nº 22/2025 (Mestrado). O fomento da proveniente da Finep e de emendas parlamentares foi direcionado para a modernização de laboratórios, garantindo infraestrutura para o desenvolvimento de projetos de maior complexidade tecnológica.

A política de fomento à inovação também se materializou na proteção da propriedade intelectual, com editais específicos para apoiar depósitos de patentes e registros *softwares* no INPI (PA5). O incentivo a projetos desenvolvidos em parceria com entidades externas (31 projetos em 2025) demonstra a articulação da academia com as demandas reais do setor produtivo e social.

Publicações e Produção Acadêmico-Científica

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (Propi) atuou na descentralização de recursos para as revistas científicas do IFRN e no apoio à submissão de artigos em periódicos de alto impacto. No total, foram publicados **922** trabalhos publicados em eventos, **46** textos em jornais de notícia ou revistas, **246** livros, **564** capítulos de livro e **1.043** artigos publicados em periódicos.

Em 2025, a **Editora IFRN** registrou a publicação de 31 obras inéditas, abrangendo temas de ciência, tecnologia e cultura. Esse resultado contribui para a meta de ampliar a visibilidade institucional e consolidar o IFRN como polo produtor de conhecimento no Nordeste (ES3). Deste modo, a Instituição fomentou a democratização da ciência e a qualificação da prática de professores da educação básica, produziu e favoreceu a utilização de materiais didáticos, capítulos de livros técnicos e pedagógicos, além dos livros publicados pela Editora do IFRN. Igualmente, fomentou à produção bibliográfica de alto rigor científico, alcançando o aceite e a publicação de artigos em periódicos de estratos de excelência (Qualis A1 e A2).

Consolidação da Pós-Graduação

O objetivo PA7 foi impulsionado pela aprovação do curso de Mestrado Profissional em Docência para Educação Profissional e Tecnológica (ProfDocência-EPT), aprovado pela Capes/MEC em 2025. Este programa visa qualificar o corpo docente da Instituição e da rede estadual, promovendo a verticalização do ensino. A concessão de 240 quotas de bolsas de pós-graduação *stricto sensu* por meio de parcerias com o CNPq foi fundamental para atrair e manter talentos na pesquisa, garantindo que a Instituição se destaque na Rede Federal de EPT.

Foram renovadas parcerias estratégicas para Pós-Graduação, tais como, o Doutorado em Rede em Ensino (RENOEN) envolvendo o IFRN e outras 8 instituições (UFS, UFAL, IFCE, UESB, UEPB, UFC, UFRPE e UEMA). O programa descentraliza a excelência científica, formando doutores no Vale do Açu (*Campus Ipanguaçu*) e no *Campus* Pau dos Ferros, beneficiando tanto docentes internos quanto estudantes da comunidade externa.

O volume de projetos é considerável e se concentram nas áreas de tecnologia da informação e gestão, havendo oportunidade para maior diversificação em tecnologias ambientais e agrárias, conforme as necessidades dos *campi* do interior.

Proteção da Propriedade Intelectual e inovação tecnológica

O Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) atua no gerenciamento da política de inovação do Instituto, auxiliando pesquisadores na proteção da propriedade intelectual e promovendo a formação de negócios de base tecnológica (*spin-offs*). Um dos grandes marcos do ano foi a efetivação de uma transferência de tecnologia envolvendo o licenciamento de um *software* e *know-how* desenvolvidos em parceria com a UFRN. Essa transferência gerou recursos extraorçamentários, permitindo o reinvestimento no apoio à proteção de novos ativos e no fortalecimento da inovação.

A equipe do NIT elaborou 69 pareceres técnicos para avaliar acordos, convênios e Termos de Execução Descentralizada (TEDs), garantindo a conformidade e a segurança jurídica de dezenas de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) firmados pelo IFRN com parceiros externos. Por meio do Edital nº 05/2025 (Apoio Institucional à Proteção da Propriedade Intelectual), o NIT foi responsável por submeter 4 novas patentes e 19 registros de software junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Os Programas de Pós-graduação atuam na geração de valor público, transformando o investimento em pesquisa acadêmica em soluções tecnológicas tangíveis para a sociedade e na difusão de saberes essenciais para o desenvolvimento regional. Não focam apenas no desenvolvimento de publicações, sendo estimulados à criação de produtos que resolvam problemas concretos dos cidadãos e setor produtivo.

O indicador Ativos de Propriedade Intelectual (API) contabilizou o registro de 7 novos ativos de propriedade intelectual em 2025. Destaca-se a concessão de Carta Patente (BR 102022019187-5) na área de construção civil, dispositivo destinado ao aperfeiçoamento da fabricação de pavimentos drenantes, invento intitulado: “Dispositivo e Método de Ensaio para Análise de Permeabilidade e Absorção de Blocos Intertravados em Concreto Permeável”. O equipamento desenvolvido atua na automação de processos de ensaio, conseguindo realizar, em um único processo, análises que são essenciais para o estudo de pavimentos permeáveis. O dispositivo integra diversas tecnologias para automatizar o método de ensaio, a invenção garante resultados mais precisos, altamente reprodutíveis e alinhados às exigências das normas técnicas do setor, o que eleva drasticamente a confiabilidade dos testes realizados por empresas e pesquisadores na criação de novos blocos de concreto.

Programa de Multi Incubação Tecnológica (MIT)

O Programa de Multi Incubação Tecnológica (MIT), aprovado e regulamentado pela Resolução nº 25/2022 - CONSUP/IFRN, é uma iniciativa focada no fortalecimento da cultura do empreendedorismo inovador na Instituição, que conta com o apoio do NIT/IFRN. O programa propicia a vinculação de ações de empreendedorismo às atividades de ensino, pesquisa e extensão, a transformação de conhecimentos e ideias em negócios, sejam eles tradicionais ou inovadores (como *startups*). Atua na perspectiva do desenvolvimento econômico, fomento ao empreendedorismo inovador, geração empregos e valor público para a sociedade potiguar.

Em 2025, o programa consolidou uma rede estadual e os seus principais resultados são a Rede de Inovação, com a consolidação de 10 incubadoras tecnológicas ativas nos *campi* do IFRN, com 42 empresas de base tecnológica em processo de incubação este ano. Foi criada a Incubadora Tecnológica do Potengi (IT Potengi), no *campus* São Paulo do Potengi, que iniciou suas atividades acompanhando 12 projetos inovadores. Foi realizada a VI Prêmio de Empreendedorismo Inovador, com assessoria do NIT, a premiação ocorreu durante a SECITEX, em que 50 estudantes (divididos em 10 equipes) receberam orientações técnicas para estruturarem modelos de negócios viáveis para solucionar problemas reais da sociedade.

Houve a captação de R\$ 240.000,00 (via Edital nº 13/2025) para apoiar a infraestrutura de pré-incubação e incubação (mentorias em gestão, finanças e *marketing*). O programa conta com parcerias estratégicas históricas, como o SEBRAE/RN, tendo sido celebrado novo protocolo de intenções, visando ampliar as consultorias de mercado oferecidas às empresas incubadas no MIT/IFRN.

Polo de Inovação de Currais Novos (CT Mineral)

Tem se destacado como uma estrutura estratégica para transferência de tecnologias (PA-5) em atendimento a demandas do APL Mineral. O Polo transforma o conhecimento científico gerado nos laboratórios do IFRN em soluções práticas para problemas reais das empresas e da sociedade, gerando valor público e impulsionando a economia sustentável do Seridó. Em 2025, o NIT/IFRN em articulação com Polo atuou na formalização de três protocolos de intenção de alto nível, firmando parcerias estratégicas relevante com o Serviço Geológico do Brasil (SGB) e o SEBRAE, com intermediação de projetos pela Fundação de Apoio à Pesquisa do RN (FAPERN). Assim, o Polo assumiu o papel de articulador do desenvolvimento local ao alcançar uma carteira de projetos superior a R\$ 2 milhões.

Os projetos em curso têm foco no aproveitamento de rejeitos (resíduos da mineração) para reduzir danos ambientais, alinhando a vocação econômica do Seridó às demandas vitais da economia circular, os Projetos de Inovação (PD&I) são:

- ❖ **LIXETR - Extração e Recuperação de Elementos Terras Raras**, voltado a criação de processos inovadores para extrair minerais essenciais, visando agregar valor à indústria e promover avanços estruturais na economia local, aporte de R\$ 1.505.048,84.
- ❖ **NBBR - Rota Inovadora para Extração em Depósito Mineral**, modernização das técnicas de extração para maior eficiência técnica e mitigação de impactos no meio ambiente durante as operações minerárias, aporte de R\$ 436.957,64.

- ❖ **Sonda Rotativa Diamantada Modular e Portátil**, desenvolvimento de um equipamento de engenharia para viabilizar e facilitar a pesquisa e a prospecção geológica, aporte de R\$ 148.235,28.

Projetos de Pesquisa e Inovação que transformaram a realidade local

Foram executados 768 projetos de Pesquisa e Inovação com e sem fomento institucional, dos quais 586 (76,3%) se concentram em estágios iniciais de conceituação (TRL 1 e 2). Outros 182 projetos (23,7%) alcançaram a fase de desenvolvimento tecnológico (TRL \geq 3), com forte concentração entre os níveis TRL 3 e 6 (173 projetos). Esse cenário evidencia um *pipeline* de pesquisa ativo e o fortalecimento paulatino na capacidade institucional em avançar da prova de conceito à prototipagem de soluções aplicáveis a demandas reais. Entretanto, apenas 9 projetos (1,2%) atingiram os níveis finais (TRL 7 a 9). Esse dado reforça a urgência de intensificar mecanismos de fomento contínuo, parcerias e ambientes de inovação para garantir a efetiva adoção e transferência de tecnologia social, em consonância com o objetivo PA5. Pela expressiva geração de valor público, inovação e impacto socioambiental, destacam-se os seguintes projetos:

- **Inovação em Engenharia, Automação e Tecnologia Assistiva**
 - **Projeto CARIRI (Parnamirim)**: o projeto Computação Assistiva em Rodas com Interface Robótica e Inteligente consiste no desenvolvimento de um dispositivo de baixo custo capaz de motorizar cadeiras de rodas convencionais por meio de interface robótica inteligente, promovendo mobilidade acessível. Foi reconhecido na SECITEX e selecionado para representar o IFRN em uma feira internacional no México.
 - **Tênis Inteligente para Inclusão e Softwares de Energia (João Câmara)**: desenvolvimento de tecnologia assistiva de baixo custo (Tênis Inteligente) para mobilidade de pessoas com deficiência visual, além do desenvolvimento de *softwares* e ferramentas computacionais voltados para o dimensionamento de sistemas fotovoltaicos e processamento de dados de energia eólica.
 - **Projeto CRAB e Caneta Plasma (Natal-Zona Norte)**: Desenvolvimento de um veículo elétrico adaptado para facilitar o acesso de cadeirantes à praia. Também está desenvolvendo e otimizando a Caneta Plasma, um equipamento compacto de tecnologia de Plasma Frio para tratamentos odontológicos, com peças produzidas via impressão 3D.
- **Sustentabilidade Ambiental, Novos Materiais e Energia**
 - **Extração de Elementos Terras Raras (CT Mineral / Polo Currais Novos)**: Projetos de alto impacto nacional com financiamento do setor produtivo, como o LIXETR e o NBBR. O objetivo é desenvolver rotas tecnológicas e sustentáveis de extração e recuperação de Elementos de Terras Raras, essenciais para a transição energética e tecnologias modernas.

- **Bioplásticos e Fitorremediação (Campus Macau):** Pesquisas voltadas para a síntese de bioplástico a partir de ingredientes como babosa, carapaça de camarão e algas. O *campus* também desenvolveu fitorremediação de metais pesados em solo e água utilizando plantas nativas da Caatinga.
- **Oxidação Eletroquímica e Fogões Solares (Campus Santa Cruz):** Criação de um sistema híbrido para tratamento e descontaminação de águas superficiais no semiárido associado à geração fotovoltaica. Também foram desenvolvidos Fogões Solares de baixo custo para cocção térmica e pesquisas sobre Materiais de Mudança de Fase (PCM) para refrigeração.
- **Projeto Atlas II (Campus Nova Cruz):** Inserido no Programa Centelha de fomento nacional, o projeto desenvolve um “nariz eletrônico” baseado em hardware aberto para o monitoramento da produção de etanol.
- **Bioconcreto e Biocarvões (Campi SPP e Apodi):** Produção de bioconcreto no *campus* São Paulo do Potengi e desenvolvimento prático de bioplásticos, biocarvões e biofiltros no *campus* Apodi.
- **Monitoramento Ambiental (SGA/Parnamirim):** projeto de **Monitoramento Ambiental com CubeSat e IoT** permite a detecção precoce de padrões para alertas de desastres naturais.
- **Sistema de Limpeza de Placas Solares (Mossoró):** desenvolvimento de um protótipo automatizado para limpeza de painéis fotovoltaicos visando a otimização da geração de energia, projeto que teve destaque nacional na 5ª Semana Nacional da EPT.
- **SmartSchool (Natal-Zona Norte):** desenvolvimento de sistema voltado à automação no acionamento de aparelhos de ar-condicionado para otimizar o uso e reduzir o consumo de energia elétrica no *campus*.
- **Sistemas, Big Data, IA e Gestão Pública**
 - **MDA 4.0 / Plataforma Samanaú (Campus Natal-Central):** Conclusão e transferência de tecnologia do projeto Marketplace de Dados Agroambientais 4.0. A solução digital passou a integrar a base operacional de uma empresa parceira, com fomento de R\$ 3 milhões da FINEP.
 - **PesqBrasil / SIGPESQ (Campus Natal-Central):** Desenvolvimento de solução tecnológica nacional para gerir o Registro Geral da Atividade Pesqueira (RGP), com impacto direto no seguro-defeso de mais de 1,2 milhão de pescadores do país.
 - **Inteligência Artificial Generativa para o Governo (Campus Natal-Central):** Solução de IA desenvolvida para auxiliar processos do Ministério das Comunicações, que chegou a ser apresentada em evento global da empresa Meta (*Llama Community Summit 2025*).
 - **Gestão ESG para a ALRN (Campus Natal-Central):** O Núcleo de Estudos em Sustentabilidade Empresarial (NESE) desenvolveu um software / sistema web para gestão e monitoramento dos projetos de sustentabilidade da Assembleia Legislativa do RN, cujo código já obteve registro de propriedade intelectual.
 - **Aplicativo Manutech Ar (Campus Santa Cruz):** Ferramenta digital que traduz normativas técnicas de climatização em um aplicativo para orientar a manutenção predial e a qualidade do ar interior.
- **Educação**
 - **Jogos Didáticos - CellVolution (Campus João Câmara):** Validação de um jogo digital desenhado para facilitar e inovar o ensino de Biologia Celular.

Principais resultados em Pesquisa

Objetivos Estratégicos	ES1 – Elevar a permanência e o êxito dos discentes dos cursos ofertados PA5 – Fortalecer o desenvolvimento de projetos de pesquisa e inovação voltados à transferência de tecnologia social PA6 – Ampliar a produção e a publicação científica, cultural, artística e tecnológica PA7 – Consolidar a oferta de pós-graduação ES5 – Desenvolver a internacionalização no IFRN
Resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none">✓ 768 Projetos de Pesquisa e Inovação (PPI)✓ 31 obras publicadas pela Editora IFRN✓ 240 bolsas de Mestrado e Doutorado (CNPq/Institucional) para formação de pesquisadores✓ 31 projetos em parceria com entidades externas✓ 922 trabalhos publicados em eventos✓ 46 textos publicados em jornais de notícia ou revistas✓ 246 livros publicados✓ 564 capítulos de livro publicados✓ 1.043 artigos publicados em periódicos

3.3 Extensão, Impacto Social e Internacionalização

A Extensão é compreendida como o processo educativo, cultural e científico que se articula ao Ensino e a Pesquisa de forma indissociável, viabilizando a relação transformadora entre a Instituição e a Sociedade. Em 2025, as ações de extensão focaram no desenvolvimento territorial, no fortalecimento das ações dos projetos de extensão nos territórios (PA3), na inserção no mundo do trabalho (PA4), no fortalecimento da imagem institucional (ES3) e na internacionalização (ES5).

Projetos de extensão nos territórios de abrangência

Conforme os dados da Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), em 2025, foram executados 492 projetos de extensão, abrangendo áreas vitais como cultura, educação, meio ambiente, saúde, tecnologia e produção, dos quais 73% foram classificados como ações de impacto social direto. As ações envolveram cerca de 5.389 pessoas no ano, incluindo 3.830 estudantes, 1.170 docentes e 389 técnicos administrativos.

A Instituição tem caminhado para consolidar a Extensão Tecnológica, àquelas de natureza prática, direcionadas à elaboração e execução de projetos voltados à prestação de serviços e à assistência tecnológica. O cerne dessa atividade é a transferência mútua de conhecimento — pegando o saber que é desenvolvido e estendendo-o às comunidades locais. Assim, vários projetos são dedicados à aplicação de tecnologias sociais, serviços comunitários e para apoio ao setor produtivo.

Articulação com o Mundo do Trabalho

A articulação com o mundo do trabalho é uma das principais entregas da extensão. No exercício de 2025, foram estabelecidos 240 novos convênios de estágio e aprendizagem, resultando na contratação de 1.687 discentes por empresas e organizações, dos quais 863 como estagiários e 824 como aprendizes. A prática profissional discente é um fator determinante para empregabilidade dos egressos, assim como para a permanência e o êxito estudantil (ES1), pois além de contribuir para autonomia financeira deles, favorece ao reconhecimento social da Instituição (ES3) pela qualidade e diferencial profissional dos jovens inseridos.

A estratégia envolveu a aproximação direta com o setor produtivo para fins de prática profissional discente, a realização de eventos de promoção e a utilização de projetos de extensão como “*Conexões Lajes*” e “*Pontes para o Mercado*” no intuito de fortalecer a estratégia. Foram promovidos eventos como START e o “Descomplicando o Mundo do Trabalho”, que se mostraram vitais para orientar alunos, professores e empresas sobre os aspectos legais e comportamentais dos contratos.

Destaca-se o **Programa Jovem Potiguar**, alinhado às diretrizes federais do Programa Manuel Querino, uma iniciativa conjunta entre o IFRN (por meio da Pró-Reitoria de Extensão), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e a Secretaria de Estado das Mulheres, da Juventude, da Igualdade Racial e dos Direitos Humanos (SEMJIDH), que propiciou a efetivação de 1.500 matrículas para formação técnica de jovens para o primeiro emprego. O foco do programa é a oferta de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais, formação política, cidadã e o estímulo a projetos de vida criativa para a juventude do Rio Grande do Norte.

Além disso, a intensificação de visitas técnicas às empresas e organizações dos setores público e privado tem demonstrado ser uma estratégia eficaz para prospecção ativa de novas vagas e formulação de parcerias.

Os **Núcleos de Extensão e Prática Profissional (NEPP)** funcionam como “laboratórios” para prática profissional discente e criação de valor público, conectando o conhecimento técnico dos estudantes à resolução de problemas reais da sociedade. Em 2025, a atuação sistêmica dos NEPPs envolveu

120 projetos e mobilizou 531 pessoas diretamente (sendo 377 estudantes e 154 docentes/técnicos), demonstrando alta capilaridade territorial. Destaca-se a atuação do *Campus* Natal-Central, em que 326 estudantes atuaram em 38 projetos, beneficiando mais de 14 mil pessoas.

Além disso, foram desenvolvidas 106 projetos e ações voltadas ao empreendedorismo, cooperativismo e economia solidária, fomentando a criação de pequenos negócios e o fortalecimento de associações produtivas locais. Essas iniciativas geram valor público ao estimular o desenvolvimento econômico endógeno nas regiões de abrangência dos *campi*.

Programas voltados à inclusão social, produtiva e cultural

A extensão em 2025 deu continuidade e enlevo a programas de relevância nacional, como o Mulheres Mil, que matriculou 625 mulheres em situação de vulnerabilidade em cursos de qualificação profissional, promovendo-se a autonomia e o resgate da cidadania.

A Incubadora Tecnológica para o Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários (IFSOL) atua de forma sistêmica e descentralizada para criação de valor público e impacto social direto. Estudantes e professores vão às comunidades mapear as dificuldades de pequenos produtores e artesãos. São ofertadas consultorias gratuitas em gestão, precificação, *marketing*, melhoria de embalagens e rotulagem de produtos. O conhecimento técnico produzido em projetos de extensão é transferido para trabalhadores, cooperativas e associações de bairros, ajudando-os a estruturar seus negócios, gerar renda e alcançar autonomia financeira.

A IFSOL operou em 2025 estruturada em 13 núcleos, dos quais 3 em Natal (Central, Zona Leste e Zona Norte) e nos *campi* Caicó, Ceará-Mirim, Ipanguaçu, Lajes, Macau, Parnamirim, Pau dos Ferros e São Paulo do Potengi, mobilizando um total de 27 servidores e 40 estudantes para acompanhar 35 empreendimentos econômicos solidários e organizar 8 feiras de Economia Solidária. Com destaque o *campus* Caicó, seu núcleo assessorou 110 pessoas para o desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais de moda para o grupo Costuraria Nova Caicó e a Casa do Artesão do Seridó, gerando impacto direto para o empoderamento de mulheres em situação de vulnerabilidade social.

Os Núcleos de Arte e Cultura (NUARTE) tem contribuído com a promoção de atividades voltadas à arte e à cultura nas comunidades locais. Um marco fundamental de governança foi a integração formal dos Núcleos ao Regimento Geral do IFRN, vinculando-os oficialmente à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), assegurando maior nível de institucionalização e perenidade às ações. Em diversos *campi*, as atividades culturais (como bandas musicais, exposições e feiras *geek*) têm propiciado um ambiente escolar mais acolhedor, contribuindo para a redução do estresse, fortalecimento da autoestima dos alunos e vínculo afetivo com a Instituição. Em face do Edital 05/2025 (Núcleos de Arte), a coordenação do Programa Nacional de Comitês de Cultura no Nordeste reconheceu o IFRN como um centro de fomento às artes e de integração da comunidade acadêmica à cena cultural regional.

Internacionalização e cooperação técnica

Em relação ao objetivo estratégico de desenvolver a internacionalização (ES5), a Instituição alcançou a marca de 32 instituições estrangeiras parceiras, com o acréscimo de 4 novos acordos de cooperação em 2025 – novos vínculos com a [Universidad Nacional de Quilmes](#) (Argentina), a [Zhejiang](#)

[International Studies University](#) (China), o [Instituto Politécnico de Coimbra](#) (Portugal) e o [Instituto Cervantes](#) (Espanha). Foi firmado o 1º Acordo de Dupla Diplomação para Engenharia Civil com o Instituto Politécnico da Guarda, em Portugal, e a cooperação com o Instituto Cervantes – que permitiu a certificação do IFRN como aplicador oficial do exame de proficiência DELE. Assim, as parcerias internacionais têm fortalecido a inserção do Rio Grande do Norte em redes globais de cooperação técnica e elevação do prestígio da educação profissional.

Em 2025, foram enviados 39 estudantes e servidores para experiências acadêmicas no exterior, em particular, 10 alunos de cursos técnicos para a *Universidad Estatal Península de Santa Elena* (Equador). Por outro lado, foram recebidos 24 estudantes estrangeiros oriundos da *Universidad Pedagógica Nacional* e da *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, que participaram de diversas atividades acadêmicas presenciais, entre as quais aulas de Português Brasileiro para Estrangeiros *in loco*, realizadas em 7 *campi* – Centro Histórico, Ceará-Mirim, Natal Central, Mossoró, Nova Cruz, São Gonçalo do Amarante e Zona Norte – além de atividades na Reitoria.

Por meio do Programa “**Internacionalização em Casa**” foram efetivadas 371 matrículas de estrangeiros no **Curso FIC de Português Brasileiro**, além da oferta de cursos de Espanhol e Catalão para a comunidade interna e externa, promovendo-se uma maior democratização do ensino de idiomas e impulsionando a transformação do IFRN como referência no ensino de português para estrangeiros. Destaca-se ainda a importância do uso de Metodologias de Aprendizagem Colaborativa Online, do inglês, *Collaborative Online International Learning* (COIL) e dos intercâmbios virtuais (como o “Teletandem” no *campus* de Pau dos Ferros e o “Conexão Curráis Novos-Córdoba”). Tais estratégias permitiram a dezenas de estudantes interações em tempo real com alunos estrangeiros, possibilitando o desenvolvimento da fluência e competências globais a um baixíssimo custo operacional.

A seleção de servidores para qualificação em nível de pós-doutorado no exterior (Edital PDE 2025) foi outra entrega qualitativa que eleva o padrão da pesquisa institucional a níveis globais. Em linhas gerais, os indicadores de mobilidade internacional de discentes e servidores mostraram recuperação após o período de restrições sanitárias em anos anteriores. Por este prisma, a dinâmica de desenvolvimento da internacionalização tem reforçado paulatinamente o potencial institucional de ações voltadas à política linguística e de mobilidade internacional, favorece a vivência intercultural e contribui para consolidação da Instituição como espaço de referência no ensino de Português Brasileiro para estudantes latino-americanos.

Projetos de Extensão que transformaram a realidade local

Para contextualizar a geração de valor público nas ações relacionadas aos Projetos de Extensão, a seguir são listados alguns dos projetos de destaque:

- ✓ **Agricultura Familiar (Natal-Centro Histórico e Parnamirim):** o empreendedorismo de base social foi incentivado, em Parnamirim, um dos projetos aplicou o conhecimento científico para modernizar e promover a sustentabilidade da produção de arroz, beneficiando agricultores familiares, assentados e comunidades indígenas. O *Campus* Natal-Centro Histórico executou um projeto com repasse de R\$ 7 milhões do

Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) para viabilizar a infraestrutura e a logística das Feiras da Agricultura Familiar, criando uma rede de negócios e escoamento para pequenos produtores rurais.

- ✓ **Apoio ao empreendedorismo e cooperativismo (Natal-Central, Natal-Zona Leste, Pau dos Ferros):** Em Pau dos Ferros, 15 projetos envolveram cerca de 200 alunos na realização de diagnósticos produtivos e assessorias técnicas para 21 empresas locais, melhorando diretamente os processos do mercado regional. O Natal-Central capacitou cooperativas para acessar financiamentos públicos e firmou parceria com a Receita Federal para orientar Microempreendedores Individuais (MEIs) sobre regularização. O *campus* Natal-Zona Leste acompanhou 8 empreendimentos focados em economia solidária. Em Parelhas, o projeto “EducaCash - Educação Financeira” foi uma importante iniciativa ao contribuir diretamente para o desenvolvimento de competências técnicas, sociais e empreendedoras.
- ✓ **Cultura e Arte (Natal-Centro Histórico):** O *campus* atuou como um polo de impulsão cultural em 2025, realizando mais de 95 eventos ao longo do ano. Um grande destaque foi o lançamento do E-book "Brincadeiras Populares do Brasil", fruto do projeto Brinquedoteca, que atende crianças de escolas públicas da região.
- ✓ **Arquitetura Social (Natal-Central e São Gonçalo do Amarante):** oferta de serviços técnicos gratuitos para pessoas de baixa renda e instituições sociais, abrangendo desde projetos arquitetônicos até processos de regularização fundiária junto às prefeituras.
- ✓ **Autonomia e geração de renda (Natal-Centro Histórico e Santa Cruz):** Em Santa Cruz, o projeto inovador “AutoDivas” inseriu e capacitou mulheres na manutenção automotiva, ajudou a quebrar tabus em uma área historicamente masculinizada e promoveu letramento técnico e autonomia.
- ✓ **Inclusão Digital e Manutenção elétrica (Natal-Central):** Alunos do curso de manutenção de computadores atuaram no acondicionamento de computadores para doação a instituições de ensino público fortaleceu a inclusão digital. Estudantes de eletrotécnica realizaram diagnósticos e solucionaram problemas em instalações elétricas prediais de comunidades carentes.
- ✓ **Inclusão, Diversidade e Promoção da Saúde (Caicó, Santa Cruz, Natal-Zona Norte):** Em Caicó, o projeto “A cor dessa cidade sou eu?” atendeu 60 jovens sem ambiente escolar próprio, oferecendo a eles o espaço institucional para manifestarem suas identidades e histórias. Já o projeto “Idosos Não! 60+” promoveu adaptações físicas e mentais focadas no envelhecimento ativo de 26 idosos. O *campus* Santa Cruz atuou fortemente nas pautas de diversidade com a realização da “VIII Jornada de Diálogos sobre Acessibilidade e Inclusão (JORDAI)” e do evento “Julho das Pretas – Cosmóvisões e Práticas de Resistência”, fortalecendo o debate sobre equidade. No *campus* Natal Zona Norte, o projeto “Conhecer para Acolher” promoveu a formação de 120 pessoas da comunidade interna e externa sobre o Transtorno do Espectro Autista (TEA), difundindo direitos e práticas de inclusão.

- ✓ **Inovação Didática (Macau):** alunos de Licenciatura em Biologia e de Informática do *campus* Macau utilizaram tecnologia de impressão 3D para produzir materiais didáticos voltados ao ensino de Ciências, modernizando o aprendizado em escolas da região. Em Currais Novos, o projeto Voando Alto promoveu oficinas de construção e lançamento de foguetes para ensinar as Leis de Newton. Além disso, o projeto “A Ciência e a Natureza são substantivos femininos” criou salas temáticas e biografias para incentivar a representatividade de mulheres nas ciências.
- ✓ **Prevenção de acidentes e segurança (Natal-Central):** o projeto “CIPA Escolar” formou núcleos multiplicadores dentro de escolas municipais de ensino fundamental, promovendo ações contínuas de conscientização e prevenção de acidentes e violências no ambiente escolar.
- ✓ **Projeto Mulheres Mil voltado a instalação de placas fotovoltaicas (Lajes):** capacitou mulheres em vulnerabilidade social como instaladoras de painéis solares. A aplicação prática ocorreu com a instalação de sistemas solares em 4 escolas públicas da região. A economia na conta de luz dessas escolas foi convertida na criação de Fundos Educacionais Municipais para reinvestimento em educação.
- ✓ **Resgate Cultural e Inclusão (Lajes):** Projetos que unem tecnologia e ciências humanas, como “O sertão e o sertanejo na literatura potiguar”, “Representações do feminino na literatura negro-brasileira”, “Eu no Mundo” (inclusão de pessoas com necessidades específicas) e “Prato Limpo”, focado na inovação das cantinas escolares.
- ✓ **Ressocialização e direitos humanos (Natal-Central):** o papel ressocializador da educação foi evidenciado pelos projetos “RePlantar: cultivando esperança, colhendo recomeços” e “Caminhos Limpos”, executados junto aos detentos da Penitenciária Estadual de Alcaçuz, a Instituição ensinou pessoas privadas de liberdade a cultivarem hortas, na produção de mudas de espécies nativas, naturalizadas, frutíferas e ornamentais e a produzirem sabão ecológico, promovendo a consciência ambiental e a capacitação para o trabalho pós-cumprimento de pena.
- ✓ **Robótica e Educação Maker (Natal-Zona Norte e Currais Novos):** a inserção tecnológica na rede pública foi feita por meio da oferta de Robótica Educacional para mais de 100 alunos de uma escola estadual na Zona Norte. O *campus* Currais Novos transformou a ciência em prática lúdica com o projeto “Drivebot”, sendo desenvolvido um robô autônomo para logística interna.
- ✓ **Suporte tecnológico ao Sistema Único de Saúde - SUS (Ceará-Mirim e Santa Cruz):** o conhecimento técnico do IFRN foi transferido diretamente para a melhoria do sistema público de saúde. Em Ceará-Mirim, projetos de manutenção de equipamentos biomédicos em um hospital pediátrico de referência estadual ampliaram a disponibilidade das máquinas, beneficiando diretamente cerca de 5.400 usuários do SUS por mês. Outro projeto, “IFRN vai à escola”, levou discentes do curso de Equipamentos Biomédicos para realizar ações de divulgação tecnológica nas escolas do município. Em Santa Cruz, o projeto de extensão elaborou 49 Planos de Manutenção, Operação e Controle (PMOC) para o Hospital Universitário Ana Bezerra (HUAB), impactando positivamente a biossegurança e a qualidade do ar nas instalações hospitalares.

- ✓ **Eventos de Extensão e Internacionalização** (Apodi, Ceará-Mirim e São Paulo do Potengi). O *campus* Apodi promoveu o “Conexões sem Fronteiras”, recebe 36 estudantes de 15 países diferentes, vinculados ao programa *AFS Global STEM Academy*. Oito discentes do *campus* atuaram como monitores voluntários para guiar os estrangeiros em inglês e espanhol, estimulando o uso de idiomas em situações reais e o desejo por mobilidade. O *campus* Ceará-Mirim promoveu o seu maior evento de internacionalização, por meio projeto de extensão “Bíduo Internacional”, recebeu 24 alunos da Colômbia e do Equador. A organização contou com uma equipe de 54 pessoas na promoção de palestras em espanhol, aulas de campo em comunidades indígenas e quilombolas locais, e a aplicação prática de ensino por meio de jogos conduzidos por alunos da licenciatura em Matemática (PIBID). O *campus* São Paulo do Potengi executou os projetos de intercâmbios virtual e presencial, “Jovens Diplomatas” (parceria com a Argentina) e “Juventudes em Conexão” (parceria com a Colômbia), resultando no ingresso de dois ex-alunos em graduações no exterior e na concessão de uma bolsa de estudos de dois anos na China para um aluno do ensino médio.

Principais resultados em Extensão

Objetivos Estratégicos	<p>ES1 – Elevar a permanência e o êxito dos discentes dos cursos ofertados</p> <p>ES3 – Promover a apropriação da institucionalidade pela comunidade interna e pela sociedade</p> <p>ES5 – Desenvolver a internacionalização no IFRN</p> <p>PA3 – Fortalecer as ações de projetos e programas de extensão nos territórios de abrangência</p> <p>PA4 – Desenvolver a articulação com o mundo do trabalho e segmentos sociais</p> <p>PA8 – Fortalecer as atividades de assistência estudantil</p>
Resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 492 Projetos de Extensão executados, dos quais 344 são de ação social ✓ 1.687 discentes com inserção profissional como estagiários e aprendizes ✓ 240 novos convênios de estágio e aprendizagem firmados ✓ 625 alunas em situação de vulnerabilidade social inseridas no Programa Mulheres Mil ✓ 110 mulheres em situação de vulnerabilidade alcançadas em ações de empoderamento feminino e independência financeira ✓ 1.500 matrículas em cursos FIC no Programa Jovem Potiguar ✓ 13 núcleos da Incubadora Tecnológica para o Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários (IFSOL) nos <i>campi</i> ✓ 400 pessoas envolvidas em empreendimentos do campo e economia criativa, promovendo geração de renda sustentável

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">✓ 32 parceiras internacionais, com 4 novos acordos de cooperação em 2025✓ 39 estudantes e servidores do IFRN enviados para experiências acadêmicas no exterior✓ 24 estudantes estrangeiros recebidos, majoritariamente de países da América Latina (Colômbia, Equador, Argentina e Uruguai)✓ 371 matrículas <i>online</i> de estrangeiros no Curso FIC de Português Brasileiro✓ 1 acordo de dupla diplomação (Engenharia Civil - Portugal) |
|--|--|

4. GESTÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

A consolidação do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) aliado ao planejamento de compras inseriu critérios de sustentabilidade nas licitações (avaliando o custo total do ciclo de vida dos produtos em vez do menor preço imediato), a Instituição adquiriu bens de maior eficiência energética e durabilidade, reduzindo gastos com manutenção e reposição. Destaca-se a adesão estratégica ao Mercado Livre de Energia (Ambiente de Contratação Livre), que garantiu energia 100% renovável e projetou uma forte redução nos custos de aquisição, liberando recursos essenciais para as atividades-fim.

A consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) transformou a dinâmica administrativa de pessoal, a substituição do controle de ponto presencial, para os que aderiram ao plano, pelo foco no cumprimento de metas e entregas elevou a produtividade, a celeridade processual e o bem-estar dos servidores. Sob a ótica da economicidade, o teletrabalho gerou economia direta na infraestrutura dos *campi*, reduzindo significativamente o consumo de energia, água, materiais de expediente e despesas com auxílio-transporte.

Na infraestrutura, a transição para Planos de Inspeção e Manutenção Preventiva evitaram que pequenos danos se tornassem reformas onerosas, garantindo a continuidade das aulas com menor custo. Paralelamente, o macroprocesso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) garantiu a eficiência da gestão por meio de melhorias no sistema SUAP (com a inclusão ferramentas de automatização para reduzir retrabalho) e pelo uso de tecnologias disruptivas e virtualização, que deram suporte rápido e estável à tomada de decisão baseada em dados.

Como ação de suporte para aliviar as limitações da Lei Orçamentária Anual (LOA), houve maior ênfase à captação de recursos extraorçamentários. A estruturação de Escritórios de Projetos profissionalizou a captação de recursos externos (por meio de parcerias público-privadas, TEDs e emendas parlamentares). Essa estratégia conferiu flexibilidade financeira para modernizar laboratórios, custear bolsas e garantir a entrega de valor à sociedade sem depender exclusivamente do tesouro.

Os macroprocessos de suporte transformaram a sustentabilidade e a inovação gerencial em ferramentas ativas de eficiência orçamentária, assegurando que a Instituição fizesse mais e melhor, convertendo o capital economizado em educação pública transformadora.

4.1 Gestão por Competências e Desenvolvimento de Pessoal

A gestão de pessoas no IFRN é coordenada pela Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas (DIGPE) e está intrinsecamente ligada ao objetivo estratégico GI3 – "Aprimorar a eficiência dos serviços prestados pelos servidores". O capital humano é um dos recursos mais valiosos para a geração de valor, abrangendo não apenas a força de trabalho quantitativa, mas o conjunto de habilidades, experiências e a disposição ética dos servidores para o devido cumprimento da missão institucional.

Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Uma evolução significativa na gestão de pessoas foi a consolidação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que representa uma mudança de paradigma, migrando o foco do controle de assiduidade presencial para o monitoramento de resultados e entregas. A Portaria Normativa RE/IFRN nº 49/2025 permitiu que setores que realizam atendimento direto ao público (como Secretarias Acadêmicas e Serviço Social) aderissem ao teletrabalho parcial, instituindo regras de revezamento que garantem o funcionamento presencial ininterrupto e a modernização do serviço. Alguns avanços foram angariados, a flexibilidade evitou déficit de pessoal em determinados *campi*, pois servidores que solicitariam remoção ou cessão para outros órgãos por motivos familiares puderam continuar exercendo suas atividades no IFRN. Destaca-se o incremento da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), o impacto humano do programa tem sido amplamente comemorado pelos servidores devido a redução do estresse e absenteísmo. Como é o caso de servidores que moram em cidades distantes da capital, evitar o deslocamento diário em rodovias reduz os riscos de acidentes de trajeto, o desgaste físico e o estresse. O tempo economizado no trânsito foi revertido em melhorias na convivência familiar, incentivo à prática de atividades físicas e maior disposição, resultando em servidores mais engajados e satisfeitos com a Instituição. Além disso, adesão de servidores em alguns setores ao PGD vem permitindo o redimensionamento e a liberação de salas físicas para outras necessidades das unidades.

Ao implementar o PGD, o IFRN busca não apenas a motivação e o comprometimento dos servidores, mas também a promoção da cultura de governo digital e a melhoria da qualidade de vida profissional, o que impacta diretamente na eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP)

O Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) de 2025 consolidou-se como instrumento estratégico para a valorização dos servidores e para o alcance do objetivo institucional GI3, voltado ao aprimoramento da eficiência dos serviços prestados. Alinhado às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), o plano superou a lógica de benefício individual e passou a representar um investimento estruturante na infraestrutura intelectual da Instituição, fortalecendo a capacidade organizacional do IFRN.

A política de qualificação conduzida pela DIGPE foi evidenciada pela publicação regular de editais de licença para capacitação e qualificação em nível de pós-graduação *stricto sensu*. Em 2025, foram realizadas 1.010 ações de desenvolvimento de pessoal, com 1.452 servidores participando de novas capacitações (1.041 técnicos-administrativos e 411 docentes), resultando em 75,9% de execução do PDP. As formações concentraram-se em temas ligados à modernização da gestão e ao uso de novas tecnologias, incluindo inteligência artificial aplicada ao setor público, análise de dados com Power BI e adequação às exigências da nova legislação de licitações, além da “Imersão Líder Eficaz”, que capacitou 26 gestores em comunicação, resolução de conflitos, gestão de pessoas e liderança.

Os resultados dessas capacitações refletiram-se na mitigação de erros administrativos, redução de rotinas manuais, automação de relatórios para decisões baseadas em evidências e maior celeridade processual, contribuindo para sustentar as entregas de alto desempenho associadas ao Programa de Gestão e Desempenho. Paralelamente, o IFRN avançou na internacionalização da qualificação de seu quadro, com editais para doutorado em instituições como as universidades do Minho e de Coimbra, mantendo elevado o Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD) de 4,4 em uma escala de 5,0, indicador fundamental para a garantia da qualidade e da credibilidade da educação pública ofertada.

Programa de Formação em Liderança Feminina

O Programa de Formação em Liderança Feminina, que realizou sua II e III edições em 2025, constitui uma iniciativa pioneira na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, estruturada pela DIGPE em articulação com a PROEN. Mais do que uma ação de capacitação, o programa foi concebido para promover uma cultura institucional mais justa, inclusiva e equitativa, preparando servidoras para ocupar posições estratégicas de gestão. Essa perspectiva fortalece a governança e contribui para a modernização institucional, ao reconhecer que a diversidade de perspectivas aprimora a tomada de decisões e a resolução de problemas.

Durante o programa, as participantes vivenciaram módulos formativos voltados ao desenvolvimento pessoal e à liderança, como “Tornar-se Mulher” e “Liderança Feminina”, que estimularam maior confiança e capacidade decisória. A iniciativa também ampliou a presença feminina em funções de gestão e qualificou processos institucionais, com reflexos positivos em indicadores como o ICCEM. O impacto e o caráter inovador do programa foram reconhecidos nacionalmente, sendo apresentado como experiência exitosa na Reditec 2025 e destacado no evento Go!RN do Sebrae/RN, consolidando-se como uma estratégia relevante para fortalecer a gestão pública por meio da equidade de gênero.

Programa EntreOlhares

O Programa EntreOlhares é uma iniciativa estratégica estruturada pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGPE), igualmente vinculada ao PDP, com foco na formação e no aperfeiçoamento contínuo de lideranças. Sua premissa central é que *“uma Instituição feita para pessoas deve cuidar das pessoas que a fazem”*. O foco vai além do estabelecimento de competências técnicas tradicionais de administração; o programa é desenhado para desenvolver habilidades socioemocionais (*soft skills*).

O programa destina-se ocupantes de funções gratificadas, diretores-gerais, diretores sistêmicos e pró-reitores. Funciona por meio de imersões e encontros que propõem retirar os gestores de sua rotina a fim de que reflitam sobre seu trabalho de liderança junto às equipes. Os módulos buscam fortalecer o diálogo, a escuta ativa e o papel do gestor na construção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade, a equidade e a inclusão. A promoção de um clima organizacional saudável por parte das lideranças impacta diretamente na saúde física e mental das equipes.

Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vincula-se ao objetivo GI3 (Aprimorar a eficiência dos serviços prestados) com ênfase na promoção de atividades que propiciem o aumento do bem-estar. Em nível sistêmico, o programa foi reestruturado e garantiu um aporte de R\$ 248 mil distribuídos entre todos os *campi* e a Reitoria.

A Instituição trata a saúde integral dos servidores como um “ativo de produtividade”, compreendendo que um ambiente laboral saudável reduz custos com afastamentos e potencializa as capacidades de entrega. A atuação preventiva do programa ajuda a mitigar os pequenos afastamentos de curta duração e manter os afastamentos médicos de longa duração sob controle, evitando a fragmentação e lacunas do atendimento ao público, gerando um ambiente de trabalho produtivo.

A gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está diretamente associada ao correto mapeamento das competências técnicas e comportamentais dos servidores, sendo compreendida como a “chave” para um ambiente laboral psicologicamente saudável e produtivo. Ao se mapear competências, torna-se mais fácil colocar as pessoas com as habilidades certas nas funções correspondentes, promovendo-se um aumento natural no engajamento e na motivação. Esse alinhamento reduz o estresse, o que acarreta a diminuição das taxas de rotatividade e de absenteísmo (adocimento), reforçando a satisfação geral dos servidores.

A gestão por competências no IFRN também se manifesta no dimensionamento da força de trabalho e no planejamento de concursos públicos. Neste ano ocorreu a nomeação de 28 técnicos-administrativos e existe a previsão de ingresso de mais 120 docentes, aproximadamente, em 2026. A progressão funcional, especialmente a aceleração da progressão por capacitação para Técnicos-Administrativos em Educação (TAE), atua como um mecanismo de valorização que estimula o aprimoramento constante.

Principais resultados da Gestão de Pessoas

Objetivos Estratégicos	GI3 – Aprimorar a eficiência dos serviços prestados pelos servidores
------------------------	---

Resultados alcançados	662 servidores aderiram ao teletrabalho (PGD) em 2025 (crescimento de 40,8% em relação a 2024) 1.452 servidores realizaram novas capacitações (1.041 TAEs e 411 docentes) 1.010 ações de desenvolvimento pessoal, representando 75,9% de execução do PDP 4,5 Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD) de 5,0 (máx.)
-----------------------	--

4.2 Gestão da Comunicação Institucional

A comunicação institucional no âmbito do Instituto Federal assume uma função estratégica vital para assegurar a transparência ativa, o fortalecimento do capital social e de relacionamento da Instituição. Conforme preconizam normativos do TCU (IN nº 84/2020), a comunicação institucional deve estar alinhada à Governança Pública, o controle externo considera a imagem e o prestígio das organizações públicas componentes fundamentais do capital intangível que contribuem para a percepção de valor público. O objetivo estratégico “Promover a apropriação da institucionalidade pela comunidade interna e pela sociedade” (ES3) visa garantir que a Instituição seja percebida como um patrimônio público vital para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Para além da mera propaganda, as atividades da comunicação estão estruturadas como um mecanismo eficiente e eficaz de democratização do acesso à informação, de prestação de contas (*accountability*) e de transparência ativa e dados abertos. O foco estratégico da Instituição visa traduzir dados administrativos, acadêmicos e financeiros em informações completamente acessíveis, permitindo que a sociedade compreenda como os recursos públicos estão sendo convertidos em valor público (educação e impacto social). Essa abordagem garante clareza e foco no cidadão, atendendo-se às exigências dos órgãos de controle de maior aproximação social, eficiência e eficácia e consecução dos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2026.

Fortalecimento da institucionalidade pela comunidade acadêmica e sociedade

Em 2025, o IFRN empreendeu esforços significativos para modernizar suas ferramentas de comunicação, deu-se continuidade à implementação do Plano de Reestruturação da Assessoria de Comunicação Social e Eventos (ASCE). Houve a criação da Diretoria de Comunicação Institucional (DICI) e a subdivisão em núcleos especializados (Jornalismo, Audiovisual, Design, Eventos e Fortalecimento da Imagem Institucional). A mudança organizacional gerou impactos significativos na eficiência da comunicação social. A reestruturação corrigiu problemas crônicos, como a falta de alinhamento dos discursos e a carência de profissionais especializados nos *campi*. Tal mudança organizacional elevou o *status* da comunicação na

governança institucional, permitindo um planejamento mais articulado entre as pró-reitoras e diretorias sistêmicas e os *campi*, os resultados alcançados se concentram nos pontos delineados a seguir.

Primeiramente, se estabeleceu uma maior integração sistêmica e otimização de fluxos. A divisão em núcleos na Reitoria possibilitou um suporte sistêmico especializado para os *campi*, apesar de suas equipes enxutas. Por sua vez, a padronização de fluxos e processos contribuiu para redução de inconsistências e ruídos na comunicação interna. Além disso, a sinergia entre as ações locais e as campanhas sistêmicas (ProITEC, Exame de Seleção, SISU e SECITEX) garantiu maior coerência na divulgação.

Em segundo, a reestruturação foi acompanhada pelo incremento dos investimentos em capacitação, com participação das equipes no “8º Encontro de Comunicadores do IFRN”, além de treinamentos em *design* e cerimonial público, elevando a qualidade técnica dos servidores. Houve também o fortalecimento da identidade visual, consolidando-se a padronização e regulamentando o uso das redes sociais institucionais para maior precisão e conformidade legal. A reestruturação da comunicação audiovisual e a reforma do site institucional foram projetos prioritários para ampliar a visibilidade das ações de ensino, pesquisa e extensão. A produção de vídeos institucionais de sensibilização e peças gráficas para campanhas de autoavaliação institucional são exemplos de como a comunicação tem sido utilizada para fomentar a participação democrática e reflexiva da comunidade acadêmica.

O Portal IFRN ganhou nova roupagem, se consolidando como canal primordial para a divulgação dos cursos ofertados, processos seletivos, serviços prestados e todas as atividades relevantes executadas. Inclusive o Portal serve como referência, sob o ponto de vista de sua elaboração tecnológica e *layout*, para outras instituições da Rede Federal EPT. O compartilhamento de soluções tecnológicas na Rede demonstra como o capital intelectual gerado pela área de comunicação e TI perpassa os limites da Instituição, gerando valor público para toda a Rede.

Além disso, as equipes da DICI, apesar de enxutas, atenderam à 20.604 chamados via SUAP nas diversas áreas de comunicação, refletindo-se em um excelente ganho de produtividade e eficiência. Destarte, foram colhidos resultados mais expressivos em termos do alcance e engajamento no Portal IFRN e nas mídias sociais. Com efeito, a comunicação mais ágil e integrada refletiu-se em números expressivos correlacionados à democratização da informação, transparência ativa e prestação de contas à sociedade.

Democratização da informação e prestação de contas à sociedade

Em 2025, a Comunicação Institucional funcionou como o canal de intermediação eficaz entre resultados alcançados (entregas) institucional e a compreensão social dos ativos de valor público gerados pelo IFRN, o que se constitui em impactos diretos na democratização do acesso à informação e as a oportunidades educacionais. O Portal Institucional registrou mais 13 milhões de visualizações e mais de 2.000 notícias publicadas. As Redes Sociais alcançaram 370 mil seguidores sistêmicos e lideraram o ranking de engajamento da Rede Federal, humanizando a Instituição e fomentando o diálogo. Um dos impactos direto foi o aumento na atração de estudantes: as campanhas geraram mais de 700 mil buscas por cursos. A título de ilustração, o *campus* Santa Cruz registrou um crescimento de 24,76% nas inscrições de seu processo seletivo devido à consolidação de sua vitrine digital.

Adicionalmente, ampliou-se o combate à desinformação e assimetria, assegurado pela centralização da publicação de editais e resultados em canais oficiais (Portal e Canais institucionais), padronizando a informação e mitigando ruídos. Com efeito, o Relacionamento com a imprensa resultou em 573 inserções externas, fortalecendo a credibilidade do IFRN. Os *campi* em Lajes e Ipanguaçu, visando ampliar o alcance às populações rurais ou com menor acesso à internet, utilizaram rádios comunitárias para programa quinzenal “A Hora do IF”, como estratégia para traduzir as informações dos editais, o que resultou em maior demanda em cursos matutinos, mais de 7 candidatos por vaga.

Transparência ativa e dados abertos

A transparência no IFRN é exercida de forma preventiva e educativa, indo além da resposta reativa a solicitações diversas em cumprimento à Lei de Acesso à Informação (LAI) e as diretrizes do Tribunal de Contas da União (IN-TCU nº 84/2020). Sob a ótica da Governança Pública e tendo em vista assegurar à prestação de contas (*accountability*) efetiva à sociedade – ferramenta estratégica de geração de valor público, inclusão e fomento ao controle social.

Por esse prisma, publicar dados brutos não é suficiente, é preciso que o cidadão comum os compreenda. A Instituição tem avançado continuamente em sua articulação estratégica de Comunicação e simplificação da informação, inclusive, dando enlevo à construção de painéis em BI (*business intelligence*), com apoio da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. O compromisso central é traduzir informações acadêmicas, orçamentárias e contratuais em uma linguagem simples e de clara visualização, acessível e tempestiva; conectando-se a gestão de dados ao objetivo de fortalecer a imagem da Instituição perante a sociedade.

A comunicação alinhada à gestão de riscos tende a fortalecer à imagem institucional em face da publicação sistemática de resultados (acadêmicos, indicadores de êxito, balanços de sustentabilidade e relatórios de gestão dinâmicos). O desenvolvimento contínuo dessa estratégia visa ampliar o empoderando cidadão, com foco no controle social ativo, a pesquisa voltada às análises dados que permeiam as políticas institucionais, o orçamento e a sustentabilidade, bem como o fortalecimento de mecanismos de prevenção à corrupção. Atualmente, o Portal de Dados Abertos (PDA) disponibiliza 13 conjuntos de dados (*datasets*), visando demonstrar à responsabilidade na aplicação de recursos e prestação de conta à sociedade.

O IFRN de Portas Abertas

As ações de visitação guiada a partir de Projetos de Extensão, como o “IFRN de Portas Abertas” receberam destaque como uma iniciativa que pode ser convertida num programa de *marketing* institucional voltado a ampliação da inclusão social. A articulação visando dar enlevo às “Portas Abertas” foi transversal e multidisciplinar, integrando, Ensino, Pesquisa, Extensão e Comunicação, os Projetos de Extensão permitiram o engajamento de alunos bolsistas.

As equipes do IFRN visitavam escolas públicas para apresentar a estrutura e os cursos (“*O IF vai à Escola*”), na oportunidade convidavam os estudantes para conhecerem o *campus*, seus laboratórios e projetos (“*A Escola vai ao IF*”), garantindo uma experiência acadêmica vivencial. Em algumas unidades, como João Câmara, a visitação foi integrada a grandes eventos científicos como o “Conexão Ciência”.

Para garantir o sucesso, diversos setores trabalharam conjuntamente, as Diretorias e Coordenações de Extensão (DIREX/COEX) atuaram como o centro da articulação, gerenciando as visitas e recebendo um grande volume de público (por exemplo, Natal-Central recebeu 1.091 visitantes). A Equipe Técnico-Pedagógica (ETEP) e as Coordenações de Laboratórios asseguraram o caráter educativo e de orientação profissional das visitas, enquanto os setores de Comunicação Institucional (ASCE/DICI) utilizaram o material gerado como importante estratégia de marketing, aumentando a visibilidade e o retorno dos investimentos públicos. Por fim, as Coordenações de Pesquisa (COPEIN/DIPEQ) mobilizaram pesquisadores e bolsistas para desmistificar a ciência e estimular a vocação científica dos adolescentes visitantes.

O conjunto de iniciativas geraram valor público tangível, fortalecendo a marca educacional e impactando na atratividade dos processos seletivos. No *campus* Natal-Central foram promovidas 36 visitas guiadas em atendimento a 22 instituições. João Câmara recebeu 465 estudantes, enquanto o *Campus* Macau visitou mais de 25 escolas, resultando em aumento na relação candidato/vaga. Parnamirim observou um crescimento na relação candidato/vaga de 3,4 para 3,9. *Campi* como Pau dos Ferros e Mossoró utilizaram as visitas guiadas como conteúdo estratégico para redes sociais, numa estratégia *marketing* direto humanizado, em contraste a estratégias de impulsionamento com tráfego pago. O objetivo central foi quebrar barreiras, convertendo o desconhecimento geral em sentimento de pertencimento, garantindo que o IFRN seja reconhecido como um equipamento público de efetiva transformação social, o que impulsiona o desejo de ingresso e maior inclusão social, especialmente para àqueles estudantes nos rincões do estado do RN.

Principais resultados da Comunicação Social

Objetivos Estratégicos	ES3 – Promover a apropriação da institucionalidade pela comunidade interna e pela sociedade PA6 – Ampliar a produção e a publicação científica, cultural, artística e tecnológica
------------------------	--

Resultados alcançados	<p>13 milhões de visualizações no Portal Institucional e mais de 2 mil notícias publicadas</p> <p>700 mil buscas pelos cursos da Instituição</p> <p>370 mil seguidores em redes sociais, posição de liderança no ranking nacional de engajamento da Rede Federal</p> <p>20.604 chamados atendidos via SUAP nas áreas de jornalismo, promoção institucional, eventos, design e audiovisual</p> <p>573 inserções em mídias externas, com 91,2% de teor positivo</p>
-----------------------	--

4.3 Gestão da Infraestrutura Física e Tecnológica

A gestão da infraestrutura física e tecnológica no IFRN é compreendida como um elemento vital para a geração de valor público – sob a perspectiva do Relato Integrado, integram o “capital manufaturado” e o “capital intelectual” da Instituição. Este tópico se pauta na análise da interdependência entre os recursos físicos, o suporte tecnológico e os objetivos estratégicos de ensino, pesquisa e extensão, demonstrando como o planejamento estruturado responde aos desafios contemporâneos de eficiência administrativa e resiliência institucional.

Governança em TIC: impactos do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) do IFRN, regulamentado pela Resolução nº 1/2021-CGD, estabelece o arcabouço estratégico e normativo para a gestão dos ativos digitais da Instituição, estando inserido no contexto do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Governo Federal. A finalidade do Plano é ser o instrumento de governança capaz de alinhar as demandas tecnológicas de suporte às metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2026.

A análise histórica indica que a ausência de uma estrutura formal de governança em ciclos anteriores foi o principal fator para o não cumprimento de metas estratégicas. Com a vigência do plano atual, o IFRN implementou subprocessos de planejamento, monitoramento e avaliação intermediária, permitindo correções de curso em tempo real e garantindo que os investimentos em *hardware* e *software* possuam aderência às necessidades reais dos 22 *campi* e Reitoria. Por este prisma, o impacto primordial do PDTIC reside na institucionalização do Comitê de Governança Digital (CGD).

Aperfeiçoamentos no SUAP

O Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) representa o coração dos macroprocessos de suporte tecnológico às atividades finalísticas do IFRN. As ações de melhoria contínua implementadas no sistema têm gerado impactos significativos na transparência ativa e na agilidade dos processos internos. Em 2025, o SUAP tem sido aperfeiçoado continuamente a fim de ser uma plataforma de inteligência institucional, capaz de processar dados complexos em tempo real de modo a subsidiar as tomadas de decisão.

No que tange à eficiência operacional, o PDTIC promoveu avanços no SUAP como centralização estratégica do suporte técnico por meio do **Service Desk**. Esta medida mitigou a fragmentação do atendimento, padronizando a experiência do usuário e otimizando o tempo de resposta para incidentes tecnológicos. Além disso, a normatização do armazenamento e o estabelecimento de políticas de **backup redundantes**, baseadas na metodologia de riscos do Tribunal de Contas da União (TCU), elevaram o patamar de confiabilidade dos serviços digitais, minimizando a probabilidade de interrupções críticas nas atividades administrativas e acadêmicas.

Melhorias na infraestrutura de conectividade também obteve avanços diretos com base nas diretrizes do PDTIC. A aquisição programada de novos computadores e equipamentos de rede para os *campi*, nos anos de 2024 a 2025, permitiu reduzir o hiato tecnológico entre unidades. Esses investimentos são cruciais para sustentar a expansão dos serviços digitais e a modernização da gestão acadêmica.

Um dos desenvolvimentos relevantes foi a implementação da ferramenta de acompanhamento da execução e movimentação orçamentária em tempo real. Nos moldes de Relato Integrado, esta funcionalidade integra o “capital social e a *accountability*”, permitindo que a comunidade acadêmica e os órgãos de controle monitorem a aplicação dos recursos públicos de forma granular. O impacto imediato é a possibilidade de democratização das informações orçamentárias e financeiras, reduzindo a assimetria de informações entre os gestores dos *campi* a alta gestão, além de se potencializar o controle social sobre a gestão.

Os aperfeiçoamentos do SUAP também impactaram positivamente na gestão do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), já que sistema permite o monitoramento de metas e resultados de servidores em teletrabalho (parcial ou integral) e presencial, vinculando a produtividade ao cumprimento dos objetivos setoriais. Conforme detalhado no tópico Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em 2025, os dados indicam que aproximadamente 16,24% dos servidores aderiram ao PGD, com 77,53% dessas adesões concentradas em regimes de teletrabalho, o que contribui para a redução de custos fixos com infraestrutura física, como energia, água e demais insumos de escritório.

A natureza colaborativa do desenvolvimento do SUAP também se constitui num diferencial estratégico para Rede Federal de EPT. Por meio de parcerias com outras universidades e institutos federais que aderiram ao SUAP, o IFRN incorpora melhorias desenvolvidas de forma compartilhada, o que reduz custos de desenvolvimento e acelera a inovação. O modelo de cooperação técnica permitiu, por exemplo, o compartilhamento dos aprimoramentos dos módulos de Gestão de Pessoas e de Processos Seletivos, garantindo que o sistema acompanhe as mudanças legislativas e as novas demandas administrativas sem a necessidade de maiores investimentos.

Gestão de Riscos e segurança cibernética no SUAP

A crescente sofisticação das ameaças digitais, exemplificada pelas tendências globais de ataques cibernéticos direcionados a infraestruturas públicas, exigiu do IFRN o fortalecimento da gestão de riscos de segurança da informação. A capacidade de resposta do SUAP a ataques é hoje fundamentada em uma abordagem de defesa em camadas, que integra ferramentas tecnológicas, processos de monitoramento e conscientização do fator humano.¹¹

As melhorias implantadas na Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DIGTI) incluem a notificação automática de login em dispositivos desconhecidos ou desativados e o alerta sobre tentativas excessivas de acesso. Tais funcionalidades, além de estarem alinhadas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), empoderam o usuário como um agente ativo na segurança de suas próprias credenciais. O impacto técnico é a redução da superfície de ataque para vetores comuns, como o roubo de contas e a engenharia social.

A equipe de segurança realiza o monitoramento constante de vulnerabilidades nos sistemas e emite alertas para as equipes de TI, criando uma rede de resposta rápida a incidentes cibernéticos. O PDTIC classifica a segurança da informação como um fator crítico de sucesso, vinculando a proteção de dados ao cumprimento da missão institucional. Em 2025, a consolidação dessas práticas garantiu que, mesmo diante de tentativas de invasão, o SUAP mantivesse sua integridade e disponibilidade, protegendo o gigantesco banco de dados do Instituto.

A resiliência cibernética no IFRN também é fortalecida pela política de backups e recuperação de desastres. O plano de gestão de riscos identifica ameaças à infraestrutura física de armazenamento e estabelece medidas preventivas para garantir que, em caso de falha sistêmica ou ataque de *ransomware*, os dados possam ser restaurados com perda mínima de informações. Este nível de maturidade na gestão de riscos é um dos pilares que sustenta a confiança da comunidade acadêmica e sociedade em geral nos serviços digitais prestados pelo Instituto.

Projetos Disruptivo: IA, Big Data e IoT no Contexto do SUAP

O ano de 2025 marca o início de uma nova fase na modernização tecnológica do IFRN, com a aplicação de tecnologias disruptivas voltadas especificamente para o aprimoramento dos serviços oferecidos via SUAP. Estes projetos, financiados por editais de pesquisa aplicada e inovação, buscam transformar o massivo volume de dados disponíveis na base do SUAP em *insights* acionáveis para uma maior automatização de processos.

Um dos projetos interessantes é o “RIP (Requerimentos Ipanguaçu)”, que utiliza modelos de inteligência artificial baseados em **Large Language Models (LLM)** para automatizar o processamento de requerimentos acadêmicos. Atualmente, a triagem manual de milhares de chamados repetitivos gera gargalos nas secretarias acadêmicas. O sistema RIP é capaz de classificar os pedidos, extrair informações relevantes e organizar os fluxos de aprovação automaticamente, permitindo que os servidores validem as solicitações com apenas um clique. Um dos benefícios esperados é uma redução drástica no tempo de espera dos alunos e um aumento na eficiência administrativa.

No campo do **Big Data**, o IFRN tem desenvolvido algoritmos de análise preditiva integrados ao SUAP para identificar precocemente perfis de estudantes em risco de evasão. Ao cruzar dados de frequência, desempenho acadêmico e indicadores socioeconômicos, o sistema fornecerá alertas às

equipes pedagógicas, permitindo intervenções preventivas. O uso inteligente dos dados constitui-se numa ferramenta altamente crucial para o cumprimento das metas do PDI relacionadas à permanência e êxito dos estudantes, ao aliviar as demandas sobre as ETEP e NAPNE.

A **Internet das Coisas (IoT)** está sendo aplicada no projeto de monitoramento inteligente da infraestrutura física. Sensores instalados nos *campi*, integrados ao módulo de infraestrutura do SUAP, permitem o acompanhamento em tempo real do consumo de energia e água, além de monitorar o funcionamento de subestações e sistemas de climatização. Uma rede de sensores aliada a técnicas de *energy harvesting*, tem por finalidade reduzir custos operacionais e fornecer dados para o Plano de Logística Sustentável (PLS), permitindo a gestão da sustentabilidade baseada em evidências.

Plano Diretor e a modernização da infraestrutura física

O Plano Diretor de Infraestrutura (PDInfra) é o instrumento que orienta o desenvolvimento, a funcionalidade e a sustentabilidade dos espaços físicos da Instituição. Em um cenário de restrição orçamentária, a gestão da infraestrutura física tem exigido soluções criativas e o uso intensivo de tecnologias de engenharia para otimizar os recursos disponíveis.

A implementação da metodologia *Building Information Modeling* (BIM) nos projetos de obras e serviços de engenharia representa um marco na modernização da Diretoria de Engenharia e Infraestrutura (Dieng), atual Diretoria Sistêmica de Infraestrutura (Dinfra). O uso do BIM permite a criação de modelos digitais precisos das edificações, integrando informações de arquitetura, estrutura e instalações. O impacto direto está na redução de erros de projeto, maior precisão nos orçamentos e uma fiscalização de obras mais eficiente, garantindo que o dinheiro público seja aplicado com transparência e sem desperdícios.

Outro impacto relevante do PDInfra foi o foco na acessibilidade universal, por meio de projetos de reforma em diversos *campi*, os quais têm priorizado a eliminação de barreiras arquitetônicas, garantindo assim a autonomia de estudantes e servidores com deficiência ou mobilidade reduzida. A execução de obras como a reforma de acessibilidade no *Campus* Natal-Central demonstra o compromisso do IFRN com a inclusão social, transformando a infraestrutura em um facilitador da permanência estudantil.

O planejamento de infraestrutura também contempla a eficiência energética como prioridade. A instalação e ampliação de usinas solares fotovoltaicas nos *campi* têm reduzido a dependência de energia externa e mitigado os custos operacionais fixos. Em 2025, o projeto de redução da dependência energética tornou-se um exemplo de sustentabilidade ambiental, posicionando o IFRN como referência em inovação para o setor público.

Engenharia de Manutenção: Plano de Inspeção e Manutenção Preventiva

A manutenção das edificações do IFRN segue as diretrizes do Plano de Inspeção e Manutenção Preventiva, fundamental para preservar o valor do capital manufaturado e garantir a segurança das comunidades acadêmicas. O plano estabelece rotinas técnicas baseadas nas normas da ABNT, como a NBR 5674 (Gestão da Manutenção) e a NBR 15575 (Desempenho de Edificações), garantindo que as vistorias técnicas ocorram de forma padronizada.

No *Campus* Natal-Central, a aplicação piloto do sistema de planejamento para inspeção predial e avaliação de patologias tem como objetivo prolongar a vida útil das edificações históricas e modernas. Através do diagnóstico precoce de infiltrações, fissuras e falhas em subestações de energia, a gestão consegue planejar manutenções corretivas antes que o dano se torne crítico ou oneroso. O impacto financeiro desta abordagem é positivo, pois a manutenção preventiva é significativamente mais barata do que a recuperação estrutural em estágio avançado.

Para otimizar o uso do orçamento reduzido, o IFRN tem adotado a estratégia de execução direta de pequenas reformas por meio de mão de obra terceirizada residente, limitando os custos à aquisição de materiais de construção. Esta prática permite a manutenção de ambientes acadêmicos, como laboratórios e salas de aula, sem a necessidade de licitações complexas para cada intervenção, garantindo agilidade no atendimento às demandas dos *campi*.

Principais resultados da Gestão em Infraestrutura

Objetivos Estratégicos	GI4 – Consolidar a gestão de TI GI5 – Implantar a gestão de infraestrutura
------------------------	---

Resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none">• Implantação da garantia de continuidade de serviços críticos, isto é, gestão de backups por meio da metodologia ID R1M12• Implantação de “Service Desk” (suporte ao usuário) centralizado, para padronização do atendimento <i>multicampi</i>• Implantação do “Projeto RIP” para automação de requerimentos usando Inteligência Artificial• Projeto para análise preditiva de evasão acadêmica usando dados reais e IA• Avanços em <i>IoT</i> mediante implantação de sensores para gestão sustentável de recursos do PLS• Modernização do armazenamento de dados por meio de Computação em Nuvem, para maior escalabilidade e maior segurança na proteção de dados institucionais
-----------------------	--

4.4 Gestão Logística Sustentável

Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS)

O Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) consolidou-se no exercício de 2025 como instrumento estruturante de governança, eficiência administrativa e geração de valor público. Sua implementação evidencia que a sustentabilidade institucional ultrapassa a dimensão ambiental, integrando racionalização de recursos, modernização da gestão, mitigação de riscos e fortalecimento da missão educacional. Paralelamente à execução do PLS, destaca-se o trabalho estratégico do Comitê de Sustentabilidade, responsável pela elaboração e sistematização da Política de Sustentabilidade do IFRN, iniciativa que confere caráter normativo, permanente e transversal às ações desenvolvidas.

No campo da eficiência energética, a ampliação da geração própria por meio de usinas fotovoltaicas e a migração para o Mercado Livre de Energia produziram impactos financeiros imediatos e estruturais. O *Campus* Natal-Central registrou economia de R\$ 870 mil, enquanto o *Campus* Lajes atingiu 98,2% de geração própria, assegurando estabilidade operacional mesmo em cenário de restrição orçamentária. O *Campus* Ipanguaçu superou a meta de geração renovável ao alcançar 53%, e o *Campus* Caicó reduziu em 22% o consumo total de eletricidade mediante campanhas de sensibilização e gestão ativa de contratos. Institucionalmente, projeta-se economia acumulada de R\$ 10 milhões até 2030 com a expansão do modelo energético adotado. Esses resultados reduzem despesas correntes, aumentam a previsibilidade orçamentária e protegem a Instituição contra oscilações tarifárias.

De forma integrada, a gestão racional da água transformou o consumo hídrico em indicador estratégico de desempenho. No *Campus* Natal-Central, o monitoramento contínuo das redes hidrossanitárias e a individualização de consumo por edificação geraram economia anual estimada em R\$ 500 mil. A perfuração de poços tubulares com controle por hidrômetros em unidades como Apodi ampliou a autonomia hídrica e a segurança no abastecimento. Projetos estruturantes, como o planejamento de bosques institucionais com reuso de águas cinzas e a recuperação de cisternas em *campi* como Caicó, reforçam a resiliência institucional frente a cenários de estiagem em municípios do interior e consolidam a cultura de uso responsável dos recursos naturais.

No âmbito das contratações sustentáveis e da logística, o PLS induziu mudanças estruturais na forma de aquisição e gestão de bens e serviços. A substituição da frota própria por locação sob demanda em *campi* como Mossoró e São Gonçalo do Amarante reduziu custos fixos, minimizou passivos ambientais e racionalizou despesas de manutenção. A adoção do modelo de almoxarifado virtual em unidades como Ceará-Mirim e Natal-Central eliminou desperdícios decorrentes de estoques excessivos e obsolescência de materiais. A substituição de equipamentos antigos por tecnologias mais eficientes, como aparelhos de ar-condicionado com tecnologia inverter (Classe A), reduziu significativamente o consumo energético estrutural, reforçando o alinhamento entre eficiência operacional e responsabilidade ambiental.

A gestão de resíduos e a promoção da economia circular ampliaram o impacto socioambiental das ações institucionais. O *Campus* Natal-Central processou aproximadamente 200 toneladas de resíduos e realizou a destinação adequada de 800 equipamentos eletrônicos. Iniciativas como a coleta

de 600 kg de tampas plásticas para produção de cadeiras de banho e a reutilização de meias descartadas para confecção de cobertores destinados a ações sociais demonstram a integração entre sustentabilidade ambiental e compromisso social. Programas de educação ambiental, como o “*Campus Verde*”, implementado em Ipangaçu e Nova Cruz, promoveram a substituição de copos descartáveis por recipientes reutilizáveis, reduzindo significativamente a geração de resíduos plásticos e incentivando mudança cultural na comunidade acadêmica.

A Política de Sustentabilidade do IFRN

Nesse contexto, o Comitê de Sustentabilidade desempenha papel estratégico ao estruturar a Política de Sustentabilidade do IFRN, iniciativa que visa consolidar diretrizes, princípios e objetivos institucionais de longo prazo. O trabalho do Comitê busca integrar as ações já desenvolvidas no âmbito do PLS a uma política formal, com definição clara de responsabilidades, metas institucionais, indicadores de desempenho e mecanismos de monitoramento contínuo. Essa construção normativa fortalece a governança ambiental, assegura perenidade às práticas implementadas e amplia o alinhamento com referenciais nacionais de sustentabilidade na administração pública.

A integração entre PLS e Política de Sustentabilidade evidencia maturidade institucional, ao transformar iniciativas operacionais em estratégia estruturada de gestão. As economias obtidas são redirecionadas as atividades fim – Ensino, Pesquisa e Extensão – ampliando-se a capacidade de investimento acadêmico para as mesmas e assegurando-se maior retorno social dos recursos públicos aplicados. Ao mesmo tempo, a institucionalização da política fortalece a *accountability*, amplia a transparência e mitiga riscos associados a crises de abastecimento, variações tarifárias ou restrições orçamentárias. Os resultados de 2025 demonstram, portanto, que a sustentabilidade no IFRN não se configura como ação isolada, mas como eixo estratégico de governança, eficiência financeira e geração contínua de valor público, sustentado por planejamento, normatização e compromisso institucional permanente.

Principais resultados da Gestão Logística Sustentável

Objetivos Estratégicos	ES2 – Fortalecer a sustentabilidade
------------------------	--

Resultados alcançados	<ul style="list-style-type: none">• Campus Natal-Central: Economia de R\$ 500 mil a partir do monitoramento contínuo das redes hidrossanitárias e a individualização de consumo por edificação• Campus Lajes: Alcance de 98,2% de geração própria de energia, assegurando continuidade das ações mesmo em cenário de restrição orçamentária.• Campus Ipanguaçu: Superação da meta de geração renovável, atingindo 53% frente à meta inicialmente estabelecida de 30%.• Campus Caicó: Redução de 22% no consumo total de energia elétrica, resultado de campanhas de sensibilização e adesão ao Mercado Livre.• Modelo de contratação no Mercado Livre de Energia projeta economia acumulada estimada em R\$ 10 milhões até 2030
-----------------------	---

4.5 Gestão Orçamentária e Financeira

A trajetória da prestação de contas e da contabilidade pública no Brasil passa por uma transição: do foco estrito no “Capital Financeiro” – conforme estabelecido pela Lei nº 4.320/1964, para uma visão sistêmica de transparência e responsabilidade fiscal consolidada pela Lei Complementar nº 101/200. A partir do exercício de 2018, impulsionada pela Decisão Normativa TCU nº 170/2018, a exigência de que as Unidades Prestadoras de Contas (UPC) apresentassem seus relatórios com base nas diretrizes do Relato Integrado forçou uma reavaliação dos processos de gestão interna, modelo que foi definitivamente consolidado pela Instrução Normativa TCU nº 84/2020. O propósito central do Relatório de Gestão nesse formato é oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos.

O pensamento integrado, conceito fundamental desse *framework*, afasta a organização do modelo de gestão fragmentado, em que cada órgão sistêmico e unidade administrativa produz “partes isoladas” do relatório sem compreender a interdependência entre os recursos alocados e os objetivos alcançados. Na prática, a **Gestão Orçamentária e Financeira** não pode ser relatada como um evento contábil separado das atividades finalísticas de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A metodologia definida pelo **Órgão de Controle Externo** exige que se explique como o “Capital Financeiro” (recursos orçamentários) alimenta os demais capitais, que são o “Capital Humano” (servidores e docentes) e o “Capital Intelectual” (conhecimento gerado), resultando em benefícios para o “Capital Social e de Relacionamento” (a comunidade acadêmica e a sociedade). Por este prisma, a gestão orçamentária e financeira pauta-se na análise da capacidade de geração de resultados positivos e na garantia da sustentabilidade dos serviços educacionais em médio e longo prazo. Logo, essa dimensão é estruturada em torno de dois objetivos estratégicos primordiais:

- ✓ **OR1** (“Ampliar a captação de recursos extraorçamentários”); e
- ✓ **OR2** (“Garantir a eficiência do gasto público”).

Foco na sustentabilidade orçamentária-financeira

As incertezas orçamentárias e os contingenciamentos são tratados pela governança do IFRN como riscos estratégicos vinculados à dimensão da sustentabilidade econômico-financeira. A governança pública atua no sentido de monitorar continuamente esses riscos, reconhecendo que cenários de redução de recursos, incertezas sobre a liberação de limites orçamentários aprovados na Lei Orçamentária Anual (LOA) e os contingenciamentos podem inviabilizar tanto a manutenção quanto a ampliação da oferta educacional.

No cenário contemporâneo, a captação de recursos extraorçamentários vem se consolidando como um imperativo estratégico para a modernização tecnológica e a manutenção da excelência acadêmica. O “novo paradigma” ampara-se no conceito de *Triple Bottom Line* (Tripé da Sustentabilidade). Em que, simultaneamente, o desenvolvimento institucional deve ser: “ecologicamente equilibrado”, “economicamente viável” e “socialmente justo”.

Para enfrentar e mitigar as incertezas orçamentárias, a governança atua com flexibilidade no planejamento e otimização dos gastos, especialmente, visa a captação de recursos extraorçamentários.

A sustentabilidade financeira é avaliada pela resiliência frente aos contingenciamentos ditados pela conjuntura econômica e política do país, portanto, é necessária flexibilidade do planejamento orçamentário para que a Instituição consiga realocar prioridades rapidamente diante de bloqueios de recursos.

Diante de limitações orçamentárias durante o exercício, a gestão foca não apenas na eficiência de gastar os recursos disponíveis, mas na efetividade, garantindo que a execução orçamentário-financeira esteja rigidamente alinhada aos objetivos estratégicos do PDI. Nesse intuito, a Gestão de Processos e a consolidação do Planejamento Anual de Contratações, incorporando-se a gestão de riscos e a *accountability* aos processos de compras.

Uma das principais estratégias para contornar o contingenciamento de recursos tem sido o fortalecimento da atuação na captação de receitas alternativas, convênios formalizados por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs) com outras instituições públicas e a captação por meio de emendas parlamentares.

Destaca-se que o ano de 2025 foi marcado por desafios orçamentários, devido à estagnação de receitas orçamentárias (repasses do Governo Federal) frente às crescentes demandas institucionais. Em resposta, a Instituição demonstrou desempenho notável mediante a diversificação de fontes extraorçamentárias.

Em termos de resultados efetivos, o objetivo OR1 alcançou índice de 86%, impulsionado pela captação de mais de **R\$ 169,03 milhões** em recursos externos. Os montantes captados foram imprescindíveis para manter a expansão e qualidade dos macroprocessos finalísticos, uma vez que financia projetos de pesquisa e desenvolvimento aplicados à inovação e de extensão.

Esses pilares se retroalimentam, pois, uma maior captação de recursos contribui para financiar a pesquisa intensiva em conhecimento e a inovação, a eficiência operacional reduz custos fixos e a sustentabilidade garante maior viabilidade de projetos e ações em médio e longo prazo. A diversificação das fontes de receita não apenas mitiga os riscos de contingenciamento, mas amplia a autonomia financeira e a capacidade de resposta as demandas emergenciais. O sucesso dessa transição conta com uma sólida atuação do Escritório de Projetos.

Execução Orçamentária e Financeira

A análise dos dados financeiros e orçamentários do IFRN evidencia uma estrutura orçamentária concentrada em despesas obrigatórias, característica comum às instituições federais de ensino, nas quais os gastos com pessoal representam a maior parcela da execução financeira. A dotação inicial prevista no Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) foi de R\$ 827,43 milhões, sendo posteriormente aprovado em R\$ 822,64 milhões na Lei Orçamentária Anual (LOA) (com redução de 0,58%) – vide Tabela 1 - Dotação orçamentária prevista no PLOA e aprovada na LOA (2025).

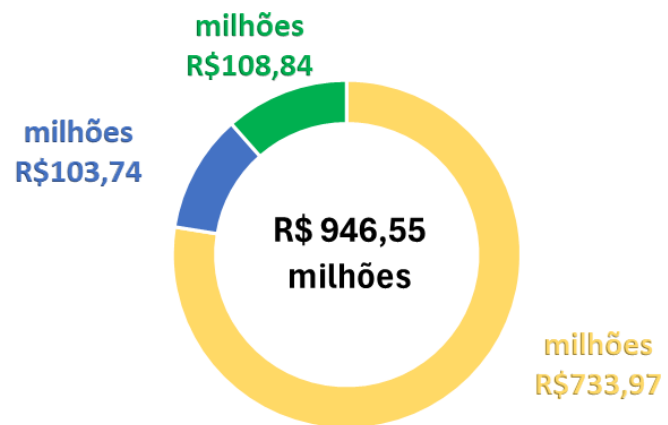
Ao longo do exercício de 2025, entretanto, a dotação atualizada alcançou **R\$ 946,55 milhões**, indicando acréscimo de **15,1%** em relação ao orçamento inicialmente aprovado – vide Tabela 2 - Distribuição das dotações orçamentárias inicial e atualizada por grandes grupos de despesas (2025). Esse aumento decorre em grande medida de ajustes orçamentários ao longo do exercício, tais como créditos adicionais, emendas parlamentares, recomposição de despesas obrigatórias e incorporações de recursos adicionais, o que revela a necessidade de adequação contínua do orçamento institucional à dinâmica de funcionamento da Instituição. Como por exemplo, se registram recursos provenientes de emendas parlamentares, que passaram de **R\$ 6,3 milhões** na dotação aprovada para **R\$ 6,89 milhões** na dotação atualizada.

Quando se observa a composição da dotação atualizada, observa-se que **R\$ 733,97 milhões** ou 77,5% foram destinados às despesas obrigatórias, aliados aos **R\$ 108,84 milhões** ou 11,5% com às despesas financeiras. Ou seja, a execução orçamentária apresenta elevado nível de comprometimento as despesas obrigatórias com pessoal e encargos sociais, na ordem de **R\$ 838,65 milhões** ou 89% de todo orçamento federal destinado ao IFRN. Todavia, trata-se de padrão coerente com a natureza organizacional dos Institutos Federais, cuja principal atividade envolve a prestação de serviços educacionais, científicos e tecnológicos, intensivos em capital humano e intelectual de alto nível de qualificação.

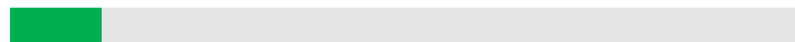
Por outro lado, o **orçamento discricionário** foi de **R\$ 103,74 milhões** (ou 10,96%). Essa é a parcela orçamentária disponível para tudo mais, a qual os gestores desempenham **poder discricionário**. O montante custeia desde gastos essenciais com Assistência Estudantil às atividade de gestão e suporte operacional, tais como manutenção da infraestrutura e investimentos em infraestrutura física e tecnológica. Com razão, fica evidente a **limitação estrutural** que caracteriza o financiamento das Instituições Federais de Ensino – vide Gráfico 1 - Distribuição da dotação orçamentária atualizada por grandes grupos de despesas (2025).

Gráfico 1 - Distribuição da dotação orçamentária atualizada por grandes grupos de despesas (2025)

DOTAÇÃO ATUALIZADA NA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [LOA]



DESPEAS FINANCEIRAS 11,50%



DESPEAS DISCRICIONÁRIAS 10,96%



DESPEAS OBRIGATÓRIAS 77,54%



FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Ao se analisar a natureza das despesas obrigatórias, destacam-se que R\$ 632,62 milhões ou 75,43% foram destinados ao pagamento de vencimentos, vantagens e benefícios do pessoal ativo permanente. Além de R\$ 80,50 milhões referentes a aposentadorias e R\$ 16,93 milhões a pensões. Somam-se ainda R\$ 108,10 milhões de contribuições patronais, evidenciando a dimensão da estrutura de pessoal no funcionamento da Instituição – conforme Tabela 4 - Distribuição por natureza de despesas obrigatórias com Pessoal e Encargos Sociais.

Quanto à execução orçamentária, do total da dotação atualizada de R\$ 946,55 milhões, foram empenhados R\$ 942,09 milhões, o que corresponde a 99,5% do orçamento disponível, demonstrando elevado grau de planejamento e capacidade de execução por parte da Instituição – conforme Tabela 3 - Execução orçamentária por grandes grupos de despesas. Do montante empenhado, R\$ 909,57 milhões ou 96,1% foram liquidados, indicando que a maior parte das despesas chegou à fase de reconhecimento da obrigação por parte da administração pública. Já o valor efetivamente pago foi de R\$ 797,84 milhões ou 84,3%, diferença que pode ser explicada pela existência de restos a pagar – fenômeno recorrente na gestão orçamentária pública, especialmente em despesas discricionárias e contratos de execução continuada.

Execução do orçamento discricionário

Considerando a parte do orçamento, que efetivamente a Instituição tem **poder decisório** para a consecução dos macroprocessos e respectivos objetivos estratégicos, tem-se as **despesas discricionárias** que totalizaram **R\$ 103,74 milhões** em 2025. Entre elas, foram destinadas para **custeio** o valor correspondente a **R\$ 96,1 milhões** (ou 92,9%). Nesta rubrica observa-se maior diversificação dos gastos necessários à manutenção das atividades administrativas e acadêmicas. Dentre os itens principais, destacam-se os contratos de serviços com locação de mão de obra, que somam R\$ 40,71 milhões (ou 42,4%) e outros serviços de terceiros com R\$ 6,78 milhões (ou 7,1%).

Na sequência, estão as despesas de custeio vinculadas à Assistência Estudantil que totalizaram R\$ 19 milhões ou 19,8% do custeio, reforçando o papel social da Instituição na promoção da permanência e êxito acadêmico. São elas o pagamento de auxílios financeiros a estudantes, que contabilizaram **R\$ 11,72 milhões** (ou 12,19%), e alimentação e merenda escolar, na ordem de R\$ 7,32 milhões (ou 7,61%).

Despesas com energia elétrica (R\$ 6,78 milhões ou 7,06%) e serviços de água e esgoto (R\$ 1,09 milhões ou 1,14%) consumiram 8,19% do custeio. Os serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que incluem banda larga de internet, totalizaram R\$ 1,16 milhões ou 1,20%. Já as despesas com material de consumo somaram R\$ 5,81 milhões ou 6,04%. Por fim, os gastos com passagens aéreas e diárias totalizaram R\$ 3,52 milhões ou 3,67% e o auxílio financeiro a pesquisadores foi de R\$ 806,53 mil ou 0,84%.

Por sua vez, as despesas de **investimento** representam uma parcela menor do orçamento discricionário, totalizando em 2025 **R\$ 7,34 milhões** (ou 7,1%) – o que evidencia capacidade limitada de manutenção da infraestrutura física e tecnológica (em razão da depreciação corrente de ativos), assim como para expansão e modernização da infraestrutura de todas as 25 unidades (22 *campi*, Reitoria, CTM e CTC). Essa realidade reflete a tendência observada em diversas instituições públicas de ensino, nas quais os recursos para investimento são historicamente restritos – sobremaneira em

contextos de restrição fiscal. Para mais detalhes vide Tabela 5 - Distribuição das despesas discricionárias com custeio. Em linhas gerais, foram investidos **R\$ 2,87 milhões** (ou 39,1%) em obras e instalações, dentre as quais os principais projetos que merecem destaque foram:

- Construção de guarita para acesso ao polo e adequação dos banheiros do Centro Tecnológico Mineral do IFRN;
- Serviços de reforma do auditório do *campus* Natal-Central;
- Construção do centro de tecnologia em águas para o *campus* SPP;
- Construção de bloco de salas de aula para o IFRN - *campus* Mossoró.

Complementarmente, foram alocados mais de **R\$ 4,47 milhões** (ou 60,89%) em compras de equipamentos e materiais permanentes em geral, como mobiliários, equipamentos de tecnologia da informação e outros equipamentos para ambientes acadêmicos e administrativos.

Quando analisadas a distribuição das despesas discricionais sob o recorte dos macroprocessos – conforme Tabela 7 - Distribuição orçamento discricionário e de emendas parlamentares por macroprocessos, evidencia-se a destinação das despesas administrativas com R\$ 56,3 milhões ou 54,43%, que incluem despesas de suporte administrativo e operacional ao funcionamento da Instituição. Em seguida, as despesas destinadas às áreas diretamente vinculadas às atividades finalísticas, como a assistência estudantil que somaram R\$ 15,3 milhões ou 14,87%, Ensino (R\$ 9,98 milhões ou 9,65%), Extensão (R\$ 1,89 milhões ou 1,83%) e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (R\$ 1,68 milhões ou 1,63%), que apresentam valores relativamente menores. Evidenciando o esforço de manutenção e aprimoramento das atividades finalísticas, por meio de programas, projetos e ações.

Destaque de projetos fruto de emendas parlamentares

Os R\$ 6,9 milhões consolidados via emendas parlamentares contribuíram para contornar a depreciação de ativos e modernizar a infraestrutura física dos *campi*, que teriam dificuldades de realizar obras apenas com o orçamento ordinário. Em Ipanguaçu, emendas parlamentares da ordem R\$ 330 mil garantiram a reestruturação da piscicultura e a melhoria de laboratórios. Em Nova Cruz, os recursos garantiram a construção de uma “Areninha” (quadra de areia) e a ampliação da subestação de energia elétrica. Emendas também viabilizaram a reforma de espaços vitais, como o auditório do *Campus* Natal-Central (R\$ 200 mil), a modernização do parque de TI e acessibilidade em Ceará-Mirim (com compra de cadeiras de rodas e *notebooks*), e a estruturação de laboratórios e da biblioteca no *Campus* Lajes.

Execução dos recursos extraorçamentários

No que concerne a captação de recursos extraorçamentários para complementação orçamentária, o IFRN alcançou resultados históricos que reforçam sua sustentabilidade financeira. Destacam-se a obtenção de **R\$ 169,03 milhões** recebidos por meio de destaques de outros órgãos – tendo em vista viabilizar a execução descentralizada de programas e projetos governamentais. Desse montante, o MEC responde por **R\$ 72,79 milhões** (43,06%), confirmando o compromisso do Governo Federal com a educação. Parcela considerável dos recursos extraorçamentários foram provenientes de outros Ministérios, cerca de 34%.

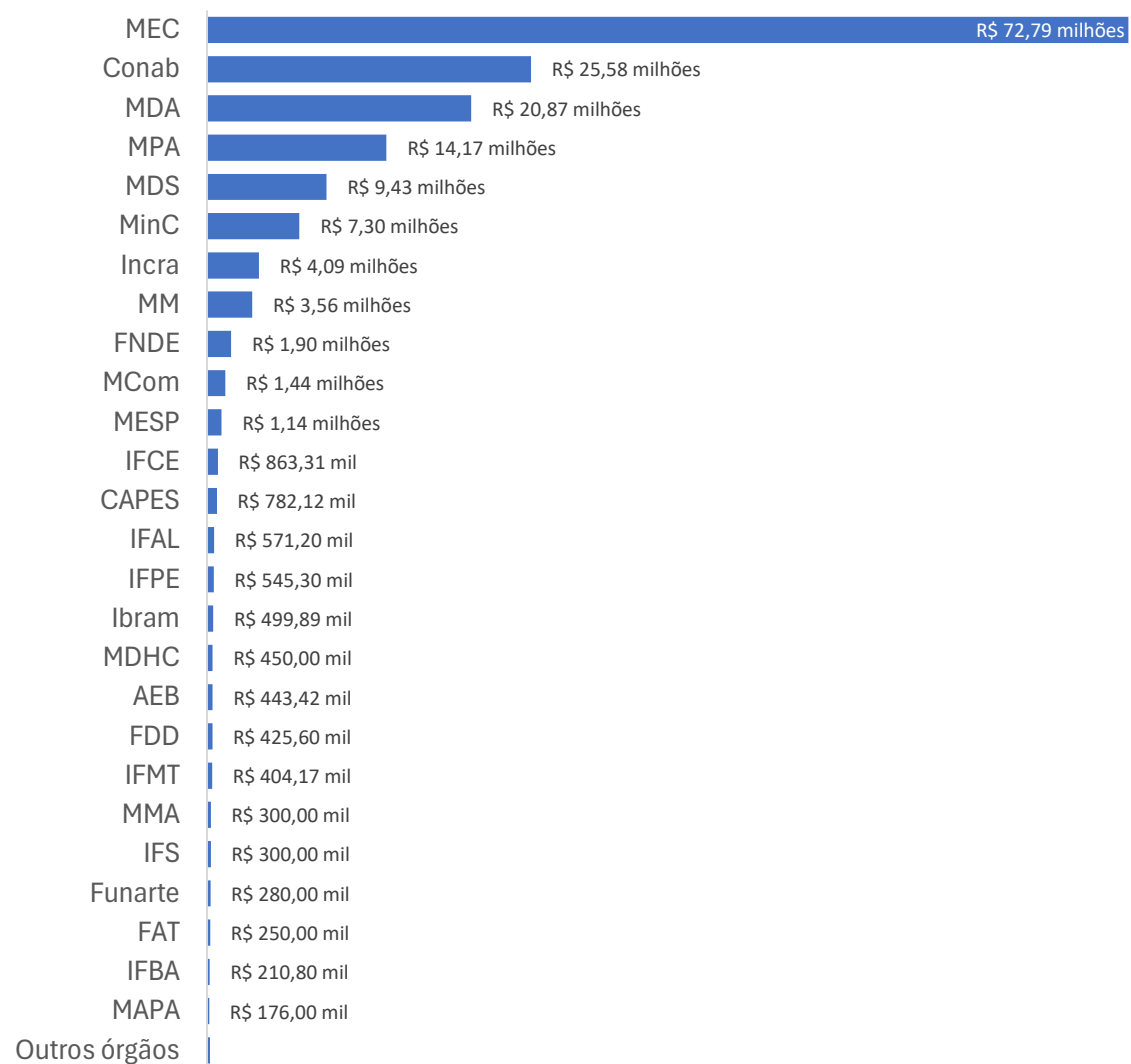
O segundo traço marcante é a concentração em poucos órgãos. Os cinco maiores repassadores ministeriais – MEC, MDA, MPA, MDS e MinC — concentram 73% de todo o volume. Quando se acrescenta os 15,14% da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), os seis primeiros chegam a 88,83%. Ou seja, embora tenham sido formalizadas 47 parcerias institucionais, a maior parte do montante extraorçamentário está apoiada nesse grupo – conforme Gráfico 2 - Distribuição dos recursos extraorçamentários por órgãos de origem (2025).

A composição temática desses recursos é outro aspecto interessante, configura-se num bloco de projetos voltados ao desenvolvimento territorial, agricultura familiar, abastecimento, pesca e inclusão social, provenientes de Conab, MDA, MPA, MDS, Incra e MAPA. Juntos somam cerca de 43,97% do total, o que posiciona o IFRN como executor de políticas públicas transversais, com capacidade de operar projetos de formação, assistência técnica, extensão rural, inclusão produtiva e apoio ao desenvolvimento local e regional.

Outro ponto importante é a existência de uma cauda longa de pequenos repasses. Depois dos grandes financiadores, aparecem diversos órgãos com participações inferiores a 1% cada — como MCom, MESP, Ibram, MDHC, AEB, MMA, Funarte e outros IFs. Juntos, esses repasses menores são relevantes por outro motivo, ao ampliarem o alcance institucional das políticas públicas, denotam a capilaridade e a capacidade de atender agendas relevantes como as da cultura, dos direitos humanos, do meio ambiente à sustentabilidade.

Em síntese, o desenho de 2025 sugere que o IFRN se consolida como uma Instituição com forte capacidade de articulação interministerial e execução de políticas públicas em várias áreas sociais, cultural, ambiental e produtiva, sendo o ponto forte a amplitude de atuação. Esses recursos adicionais representam importante instrumento de ampliação da capacidade de financiamento e investimento em projetos específicos, contribuindo para o desenvolvimento institucional e para a ampliação das ações acadêmicas e estruturais.

Gráfico 2 - Distribuição dos recursos extraorçamentários por órgãos de origem (2025)



FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Em relação a utilização dos recursos extraorçamentários, a maior parte foi destinada aos Projetos de Extensão, com R\$ 84,0 milhões, correspondendo a 49,7% do total. Seguido dos Projetos de Ensino, com R\$ 50,81 milhões (30,1%) e dos Projetos de Extensão Tecnológica, com R\$ 18,12 milhões (10,7%). Juntas, essas três áreas finalísticas concentraram 90,5% dos recursos recebidos. As demais aplicações tiveram participação menor, com destaque aos projetos de expansão e reestruturação (6,5%) e inovação tecnológica (2,8%). A pesquisa e a pós-graduação e demais aplicações tiveram peso residual no total, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 3 - Recursos extraorçamentários por tipos de aplicação (2025)



FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

A fim se esboçar uma melhor compreensão dessa estratégia, sua magnitude e capilaridade da captação extraorçamentária, nos tópicos subsequentes será detalhado a atuação do Escritório de Projetos, seguido por um breve relato dos projetos destacados pelos *campi*.

A atuação do Escritório de Projetos (EP)

O Escritório de Projetos (EP) atua como a unidade de inteligência técnica, cuja função primordial é desonerar o orçamento ordinário por meio da estruturação de propostas tecnicamente robustas, juridicamente seguras e alinhadas aos editais de fomento. Ao transformar a demanda acadêmica em projetos executáveis, o EP mitiga riscos de reprovação e maximiza o potencial de aporte externo.

Sua operação se baseia em quatro pilares: i) **articulação**, que busca e modela a viabilidade de ideias e fontes de financiamento, tais como a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep); ii) **facilitação**, que orienta servidores na elaboração de planos de trabalho, transformando ideias registradas em um edital de fluxo contínuo em projetos estruturados; iii) **organização e segurança**, que define diretrizes, padroniza fluxos e garante a conformidade jurídica dos projetos; e iv) **monitoramento e execução**, que acompanha o desenvolvimento e atua na prestação de contas, com a execução financeira e administrativa sendo gerida em parceria com a Fundação de Apoio à Educação e ao Desenvolvimento Tecnológico do RN (FUNCERN). Paralelamente, a revisão dos fluxos e a parceria com a FUNCERN garantiram celeridade, segurança jurídica e padronização nas contratações e prestações de contas, permitindo a execução de projetos milionários com mais eficiência e controle.

Diversos *campi* destacaram o papel central do Escritório de Projetos na capacitação técnica das equipes, no mapeamento contínuo de editais e na modelagem de propostas com rigor metodológico. Ao impulsionar a “cultura de projetos” mais robustos, os impactos gerados em 2025 foram significativos, por exemplo, o *campus* Natal-Centro Histórico, realizou uma captação que viabilizou mais de R\$ 20 milhões. O Escritório também promoveu maior aproximação com o setor produtivo, como o “ProTec RN” em Mossoró e parcerias ambientais na região, consolidando o IFRN como agente de desenvolvimento. O Apoio a Emendas e Cidadania garantiu recursos vitais, como os projetos para São Gonçalo do Amarante e as obras do “Museu da Mulher do RN” em Lajes. A sustentabilidade foi estimulada em *campi* como Ipanguaçu, com a retroalimentação financeira de unidades produtivas. No âmbito do Impacto Ambiental, o apoio técnico em Apodi viabilizou o “Programa Saberes que Alimentam” e a implantação de quintais produtivos. Além disso, a Capacitação Interna, através de cursos como o “Transformando Ideias em Projetos”, mitigou erros e aumentou as taxas de aprovação em editais externos.

A excelência desse modelo de atuação culminou no Reconhecimento Nacional em 2025, quando a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Prodes) conquistou o 1º lugar na categoria Experiências Exitosas da Reditec com o trabalho “Escritório de Projetos do IFRN: experiências e parcerias de sucesso”.

Destaque de projetos frutos de parcerias interministeriais

A maior fatia dos recursos extraorçamentários adveio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs) firmados com ministérios e agências governamentais, impactando fortemente o Ensino, Pesquisa e Extensão.

No que concerne à políticas públicas de inclusão social, o *Campus* Natal-Central captou mais de R\$ 8 milhões para projetos de alto impacto, como o Saúde Mental (R\$ 2 milhões, Ministério da Saúde), o IFOCUS (R\$ 1,1 milhão, MEC), e ações de equidade financiadas pelo Ministério das Mulheres, como a “Cuidoteca” e o “Asas para o Futuro: Cajuínas no Mundo”. Com foco na sustentabilidade e apoio ao setor produtivo, destacam-se projetos como o “PROENERGIA” (captação de R\$ 799 mil, em parceria com o IFBA para migração ao mercado livre de energia) e a “Jornada ASG” da CAERN (R\$ 750 mil), demonstrando a capacidade de atuação institucional como provedor de soluções corporativas e ambientais.

Com foco no desenvolvimento da agricultura familiar, o *Campus* Apodi aprovou projetos estratégicos de agroecologia urbana e periurbana (como o “Saberes que Alimentam” e “Quintais Produtivos”, enquanto Caicó modernizou laboratórios e concedeu bolsas com recursos captados do Ministério da Pesca e Aquicultura. O *Campus* Natal-Centro Histórico desenvolveu articulações que mobilizaram mais de R\$ 20 milhões, em parcerias com o Ministério do Esporte e o MDA.

Geração de Receitas Próprias

Além de captar no setor público, o IFRN tem avançado na geração de recursos próprios, promovendo a retroalimentação financeira de seus *campi*. O *Campus* Ipangaçu, por exemplo, implementou um **modelo de gestão ágil** para reinvestir os recursos gerados por projetos produtivos da FUNCERN (como comercialização de ovos de galinha caipira, leite e para o leilão de animais), viabilizando a manutenção autônoma das instalações da sua **Fazenda-Escola**. Unidades como Apodi, João Câmara e Natal-Central também converteram concessões de espaços (como aluguel de cantinas e locais para concursos) em recursos revertidos diretamente para a compra de equipamentos pedagógicos.

Em síntese, confirma-se um excelente desempenho institucional na captação extraorçamentária, o que a alta gestão classifica como um “ciclo virtuoso”. Como prova incontestável desse sucesso, o *Campus* João Câmara registrou que 91% dos recursos executados em 2025 tiveram origem em captações externas ao orçamento previsto da LOA (superando a meta de 18% para o indicador). A aplicação eficiente desses valores alivia a pressão sobre o apertado orçamento discricionário, adicionalmente, contribui para o pagamento de mais centenas de bolsas de fomento à pesquisa e extensão, e consolida o IFRN como um agente indispensável na execução de políticas públicas locais e regionais.

Principais resultados e *data storytelling* orçamentário

Conforme apresentado no tópico anterior, a seguir são apresentadas tabelas para facilitar a visualização dos dados.

Objetivos Estratégicos	OR1 – Ampliar a captação de recursos extraorçamentários OR2 – Garantir a eficiência do gasto público
------------------------	---

Resultados alcançados	15% de acréscimo orçamentário em relação a LOA + R\$ 169,03 Milhões em captações extraorçamentárias, mediante a celebração de convênios externos
-----------------------	---

Tabela 1 - Dotação orçamentária prevista no PLOA e aprovada na LOA (2025)

DOTAÇÃO INICIAL NO PROJETO DE LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [PLOA]	DOTAÇÃO APROVADA NA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [LOA]
R\$ 827,43 milhões	R\$ 822,64 milhões
DOTAÇÃO ATUALIZADA NA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [LOA]	
R\$ 946,55 milhões	

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Tabela 2 - Distribuição das dotações orçamentárias inicial e atualizada por grandes grupos de despesas (2025)

			DOTAÇÃO INICIAL NO PROJETO DE LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [PLOA]	DOTAÇÃO APROVADA NA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [LOA]	DOTAÇÃO ATUALIZADA NA LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL [LOA]
DOTAÇÃO OBRIGATÓRIAS	PARA	DESPEAS	R\$ 631,92 milhões	R\$ 631,92 milhões	R\$ 733,97 milhões
DOTAÇÃO DISCRICIONÁRIAS	PARA	DESPEAS	R\$ 100,48 milhões	R\$ 95,70 milhões	R\$ 103,74 milhões
DOTAÇÃO FINANCEIRAS	PARA	DESPEAS	R\$ 95,03 milhões	R\$ 95,03 milhões	R\$ 108,84 milhões

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Tabela 3 - Execução orçamentária por grandes grupos de despesas

	<i>DESPEAS FINANCEIRAS</i>	<i>DESPEAS OBRIGATÓRIAS</i>	<i>DESPEAS DISCRICIONÁRIAS</i>	<i>TOTAL</i>	<i>% do Total</i>
<i>DOTAÇÃO ATUALIZADA EMPENHADO</i>	108,84 milhões	733,97 milhões	103,74 milhões	946,55 milhões	100,0%
<i>LIQUIDADO</i>	108,10 milhões	730,55 milhões	103,45 milhões	942,09 milhões	99,5%
<i>PAGO</i>	108,10 milhões	729,77 milhões	71,71 milhões	909,57 milhões	96,1%
	99,63 milhões	629,36 milhões	68,85 milhões	797,84 milhões	84,3%

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Tabela 4 - Distribuição por natureza de despesas obrigatórias com Pessoal e Encargos Sociais

PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS		
Vencimentos, Vantagens e Benefícios Assistenciais (Pessoal Ativo Permanente)	R\$ 632,62 milhões	75,43%
Contribuições Patronais	R\$ 108,10 milhões	12,89%
Aposentadorias, Reserva remunerada e Reformas	R\$ 80,50 milhões	9,60%
Pensões	R\$ 16,93 milhões	2,02%
Outras Despesas com Pessoal e Encargos	R\$ 498,15 mil	0,06%
TOTAL	R\$ 838,65 milhões	100%

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Tabela 5 - Distribuição das despesas discricionárias com custeio

DESPESAS DE CUSTEIO		
Contratação de Serviços com Locação de Mão-de-Obra	R\$ 40,71 milhões	42,36%
Outros Serviços de Terceiros	R\$ 14,32 milhões	14,90%
Auxílio Financeiro a Estudantes	R\$ 11,72 milhões	12,19%
Alimentação e Merenda Escolar	R\$ 7,32 milhões	7,61%
Energia Elétrica	R\$ 6,78 milhões	7,06%
Material de Consumo Geral	R\$ 5,81 milhões	6,04%
Passagens Aéreas e Diárias	R\$ 3,52 milhões	3,67%
Estagiários	R\$ 1,93 milhões	2,01%

Serviço de Água e Esgoto	R\$ 1,09 milhões	1,14%
Contratação de Serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 1,16 milhões	1,20%
Outras Despesas Correntes	R\$ 944,60 mil	0,98%
Auxílio Financeiro a Pesquisadores	R\$ 806,53 mil	0,84%
TOTAL	R\$ 96,10 milhões	100%

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Tabela 6 - Distribuição das despesas discricionárias com investimentos

INVESTIMENTOS		
Outros Equipamentos e Materiais Permanentes	R\$ 2,91 milhões	39,69%
Obras e Instalações	R\$ 2,87 milhões	39,11%
Equipamentos de Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 1,32 milhões	18,02%
Veículos	R\$ 233,00 mil	3,17%
TOTAL	R\$ 7,34 milhões	100%

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Tabela 7 - Distribuição orçamento discricionário e de emendas parlamentares por macroprocessos

		Orçamento discricionário		Emendas parlamentares	
MACROPROCESSOS INSTITUCIONAIS	Administração	R\$ 56,30 milhões	54,43%	R\$ 96,5 mil	1,40%
	Atividades Estudantis	R\$ 15,38 milhões	14,87%	-	-
	Ensino	R\$ 9,98 milhões	9,65%	R\$ 1,50 milhões	21,74%
	Infraestrutura	R\$ 4,86 milhões	4,70%	R\$ 48 mil	0,70%
	Gestão de Pessoas	R\$ 4,58 milhões	4,44%	-	-
	Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional	R\$ 4,12 milhões	3,98%	R\$ 2,72 milhões	39,49%
	Tecnologia da Informação e Comunicação	R\$ 2,58 milhões	2,50%	R\$ 58,5 mil	0,85%
	Extensão	R\$ 1,89 milhões	1,83%	R\$ 2,47 milhões	35,83%
	Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	R\$ 1,68 milhões	1,63%	-	-
	Comunicação Institucional	R\$ 1 milhão	0,97%	-	-
	Governança	R\$ 668,04 mil	0,65%	-	-
	Internacionalização	R\$ 367,6 mil	0,36%	-	-
	TOTAL	R\$ 103,44 milhões	100%	R\$ 6,89 milhões	100%

FONTE: Tesouro Gerencial. Extração em 10/03/2026.

Informações Contábeis do Modelo de Negócios do IFRN

Em 2025, considerando-se o montante de despesas obrigatórias, o IFRN movimentou aproximadamente R\$ 1,52 bilhão em recursos orçamentários e financeiros, considerando ingressos e dispêndios totais. Observa-se crescimento significativo no volume financeiro total movimentado entre 2024 e 2025, reflexo principalmente do aumento das transferências financeiras recebidas do Governo Federal, principal fonte de financiamento institucional, especialmente, por meio de parcerias interministeriais e com outros órgãos públicos.

Destaca-se ainda:

- crescimento do saldo final de caixa;
- aumento da execução orçamentária;
- incremento nas transferências intragovernamentais.

Quadro 2 - Resumo do Balanço Financeiro (R\$)

Indicador	2025	2024
Receitas Orçamentárias	4.782.767	1.981.267
Transferências Financeiras Recebidas	1.267.301.725	974.170.785
Recebimentos Extraorçamentários	178.731.626	191.097.473
Saldo Inicial de Caixa	66.353.400	63.992.565
Total de Ingressos	1.517.169.518	1.231.242.090
Despesas Orçamentárias	1.118.022.674	913.718.280
Transferências Concedidas	136.204.920	94.308.735
Pagamentos Extraorçamentários	189.026.827	156.861.675
Saldo Final de Caixa	73.915.097	66.353.400

Fonte: Demonstrativos contábeis do IFRN.
BGU-BF-Anual-Orgao26435

Estrutura das Receitas e Ingressos

Conforme mencionado, a estrutura de financiamento do IFRN é fortemente dependente de transferências do Tesouro Nacional – uma característica precípua das instituições públicas. As transferências intragovernamentais representam mais de 96% das variações patrimoniais aumentativas, evidenciando a natureza pública e não lucrativa da Instituição.

Observa-se o crescimento na exploração de serviços institucionais associados a:

- cursos de extensão
- prestação de serviços tecnológicos
- atividades de pesquisa aplicada.

Quadro 3 - Principais Variações Patrimoniais Aumentativas (R\$)

Categoria	2025	2024
Exploração de bens e serviços	4.837.519	1.902.600
Transferências e delegações recebidas	1.283.668.762	980.272.379
Valorização e ganhos com ativos	35.639.732	48.629.176
Outras variações aumentativas	1.339.344	830.048
Total	1.325.485.623	1.031.637.040

Fonte: Demonstração das Variações Patrimoniais.
BGU-DVP-Anual-Orgao26435

Estrutura das Despesas

As despesas do IFRN são fortemente concentradas em pessoal e encargos, padrão comum nas instituições federais de ensino. A distribuição das despesas evidencia três componentes principais:

- Pessoal e encargos – cerca de 48% das despesas patrimoniais.
- Custos operacionais e serviços – associados à manutenção da infraestrutura e atividades acadêmicas.
- Transferências intragovernamentais – relacionadas à descentralização de recursos entre unidades.

Quadro 4 - Variações Patrimoniais Diminutivas (R\$)

Categoria	2025	2024
Pessoal e encargos	729.961.205	619.861.557
Benefícios previdenciários	108.269.718	97.203.368
Uso de bens e serviços	301.164.699	146.988.259
Transferências concedidas	150.130.502	99.819.606
Perdas e incorporação de passivos	212.614.514	61.705.268
Outras despesas	13.349.809	12.012.525
Total	1.515.753.106	1.037.827.804

Fonte: Demonstração das Variações Patrimoniais.
BGU-DVP-Anual-Orgao26435

Resultado Patrimonial

O IFRN apresentou resultado patrimonial negativo em 2025, influenciado principalmente por:

- incorporação de passivos;
- despesas operacionais elevadas;
- custos associados à manutenção institucional.

Esse resultado não indica déficit, pois parte significativa das variações patrimoniais se referem a ajustes contábeis e registros patrimoniais, comuns na contabilidade pública.

Quadro 5 - Resultado Patrimonial (R\$)

Indicador	2025	2024
Variações Patrimoniais Aumentativas	1.325.485.623	1.031.637.039,50
Variações Patrimoniais Diminutivas	1.515.753.106	1.037.827.803,54
Resultado Patrimonial	-190.267.483	-6.190.764,04

Fonte: Demonstração das Variações Patrimoniais.
BGU-DVP-Anual-Orgao26435

Fluxo de Caixa

Os fluxos indicam:

- **superávit de caixa operacional;**
- manutenção de investimentos em ativos permanentes;
- ausência de operações de crédito ou financiamento.

O aumento do caixa reforça a **capacidade de solvência de curto prazo da Instituição.**

Quadro 6 - Fluxo de Caixa (R\$)

Fluxo	2025	2024
Fluxo operacional	27.979.391	24.438.863
Fluxo de investimentos	-20.417.694	-22.078.027
Fluxo de financiamento	0	0
Geração líquida de caixa	7.561.697	2.360.835
Caixa final	73.915.097	66.353.400

Fonte: Demonstração dos Fluxos de Caixa.
BGU-DFC-Anual-Orgao26435

Investimentos

Em 2025, o IFRN realizou aproximadamente:

R\$ 20 milhões em aquisição de ativos não circulantes, principalmente associados a:

- infraestrutura acadêmica;
- equipamentos laboratoriais;

- modernização tecnológica.

Esses investimentos são essenciais para manter a qualidade do ensino e da pesquisa.

5. PERSPECTIVAS E DESAFIOS FUTUROS

5.1 Desafios futuros

Os desafios estratégicos do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), conforme evidenciado, concentram-se em cinco eixos estruturantes:

Sustentabilidade orçamentária e eficiência dos gastos públicos

A restrição orçamentária permanece como fator crítico à expansão e qualificação das atividades institucionais. Destacam-se:

- Necessidade de ampliação de receitas extraorçamentárias, com fortalecimento da captação via Receita Própria (RCIP), emendas parlamentares e Termos de Execução Descentralizada (TED), mitigando limitações da Lei Orçamentária Anual (LOA);
- Elevado comprometimento do orçamento com contratos continuados (limpeza, vigilância e manutenção), reduzindo a capacidade de investimentos para reestruturação e expansão da estrutura física e tecnológica;
- Implementação de estratégias de sustentabilidade energética, como adesão ao Mercado Livre de Energia e expansão de usinas fotovoltaicas, demandando gestão técnica qualificada e manutenção sistemática.

Infraestrutura e modernização tecnológica

A obsolescência de ativos físicos e tecnológicos impõe riscos operacionais e limita a inovação. Prioridades incluem:

- Renovação do parque tecnológico, com substituição de servidores e equipamentos defasados;
- Adequação da infraestrutura de redes à Infovia Potiguar, com atualização para tecnologia Gigabit e ampliação da cobertura Wi-Fi;
- Estruturação e execução de Plano de Inspeção e Manutenção Preventiva, visando reduzir custos emergenciais e ampliar a vida útil das edificações.

Permanência, êxito e assistência estudantil

A garantia de permanência e sucesso acadêmico exige fortalecimento das políticas de assistência:

- Insuficiência orçamentária frente à demanda por auxílios (transporte, alimentação e moradia), gerando passivos sociais;
- Desafios de consolidação da EJA/PROEJA, especialmente quanto à evasão e baixa demanda regional;
- Déficit de equipes multidisciplinares (psicologia e nutrição), impactando o atendimento integral ao estudante.

5.1.4. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional

A sustentabilidade organizacional depende do adequado dimensionamento e qualificação da força de trabalho:

- Escassez de servidores em áreas técnicas e administrativas, com sobrecarga operacional;
- Necessidade de consolidação do mapeamento de competências para alocação estratégica e planejamento formativo;
- Aperfeiçoamento da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), assegurando equilíbrio entre produtividade e qualidade do atendimento presencial.

5.1.5. Governança, Riscos e Comunicação

O fortalecimento da governança requer aprimoramento de mecanismos institucionais:

- Avanço na política de gestão de riscos, com foco em processos críticos;
- Reestruturação e modernização da comunicação institucional, diante de equipes reduzidas e ampliação das demandas sociais;
- Estímulo à proteção da propriedade intelectual, ampliando depósitos de patentes e registros de *softwares* junto ao INPI, oriundos da pesquisa aplicada.

5.1.6. Utilização de KPIs e a definição de OKRs baseados nos macroprocessos

No intuito de dinamizar a execução do PDI 2019-2026 e no ensejo de se promover avanços na elaboração e execução do próximo PDI. Nessa edição do Relatório Gestão, se estabeleceu a adoção de OKRs (*Objectives and Key Results*), com base em KPIs (*Key Performance Indicators*) considerados “críticos”. Nessa perspectiva, enquanto o BSC define o mapa de longo prazo, os OKRs funcionam como uma “GPS” trimestral e anual, visando ajustes de rota e maior engajamento institucional.

O IFRN enfrenta um cenário que demanda racionalização de despesas, diversificação de receitas, modernização tecnológica e fortalecimento da governança. A consolidação de parcerias estratégicas, a inovação na gestão pública e a otimização de recursos serão determinantes para sustentar a expansão da oferta educacional e preservar os padrões de excelência institucional.

5.2 Oportunidades e inovações organizacionais

Análise SWOT: identificação de oportunidades e ameaças

Quadro 7 - Análise SWOT do IFRN

Origem interna	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Excelência acadêmica reconhecida: Obtenção de conceitos 4 e 5 nas avaliações do INEP para cursos como Processos Químicos (Macau) e Letras (Natal-Central). • Alta qualificação do corpo docente: O Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD) atingiu 4,5 no <i>Campus</i> Natal-Central, refletindo a robustez acadêmica da instituição. • Liderança em engajamento digital: O IFRN alcançou o maior índice de interação nas redes sociais entre todas as instituições da Rede Federal em 2025. • Capacidade de pesquisa aplicada e Inovação: Execução de 722 Projetos de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PPI) ao longo do ano, além de projetos vultosos mediante convênios externos. • Eficiência em geração de energia renovável: <i>Campi</i> como o de Lajes alcançaram 98,2% de geração de energia própria, reduzindo custos operacionais. • Assistência estudantil abrangente: Atendimento a mais de 20 mil estudantes com bolsas de formação, auxílio-transporte, moradia e alimentação. • Consolidação da transparência: O portal institucional registrou 13 milhões de visualizações, servindo como ferramenta eficaz de prestação de contas. • Sucesso em olimpíadas do conhecimento: Resultados expressivos e premiações em competições nacionais e regionais, como no <i>Campus</i> Apodi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescência do parque computacional: Presença de computadores com mais de 12 anos de atividade em laboratórios e setores administrativos. • Déficit de pessoal administrativo: Insuficiência de servidores para instrução processual, o que gera morosidade em contratações críticas. • Mapeamento de competências incompleto: Apenas 14% do quadro de servidores teve competências mapeadas em Natal-Central, dificultando a gestão de talentos. • Sobrecarga nas equipes de comunicação: Unidades que contam com apenas um servidor para gerir todas as demandas de jornalismo, design e eventos. • Rigidez orçamentária: Elevado comprometimento da verba com contratos continuados (limpeza, vigilância), limitando o fomento à inovação. • Inexistência de planos formais de manutenção: Alguns <i>campi</i> ainda realizam manutenções de forma predominantemente corretiva, sem um cronograma sistêmico preventivo. • Limitação na oferta de merenda: Recursos insuficientes para manter o padrão nutricional ideal em todos os turnos em certas unidades. • Falta de profissionais de saúde especializados: Carência de nutricionistas em equipes multidisciplinares de alguns <i>campi</i>, impactando o suporte ao estudante.

	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura tecnológica modernizada em <i>campi</i> polo: Renovação integral de laboratórios de informática e ampliação da rede Wi-Fi em unidades como Lajes e São Gonçalo. • Governança estratégica consolidada: Uso do Farol de Desempenho e reuniões sistemáticas do Colégio Gestor para monitoramento de metas e riscos. <p>Eficiência em energia renovável: Capacidade instalada de usinas fotovoltaicas e migração para o Ambiente de Contratação Livre (ACL) ou “Mercado Livre de Energia”. Atua na redução do desperdício e em pesquisas tecnológicas focadas na eficiência energética. Isto permite a redução de gastos com energia e realocação para outras demandas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de professores efetivos e rotatividade de substitutos: o afastamento de docentes efetivos e a expansão de contratos temporários para professores substitutos prejudica a continuidade pedagógica em diversas áreas. • Dependência de recursos próprios para reformas: Necessidade de desviar verba de custeio para obras emergenciais de infraestrutura. • Risco de inoperância: servidores de rede com mais de 10 anos de uso (como o Dell R730) representam um risco de colapso parcial em sistemas em determinados <i>campi</i>.
Origem externa	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos extraorçamentários: Obtenção de verbas via emendas parlamentares e TEDs, como os R\$ 1,9 milhões captados pelo <i>Campus</i> Natal-Zona Leste. • Expansão da rede física: Construção e implantação de três novos <i>campi</i>, em São Miguel, Umarizal e Touros. • Parcerias com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA): Fomento à mecanização da agricultura familiar com aportes de R\$ 620 mil em Mossoró. • Mercado Livre de Energia: Perspectiva de economia de até R\$ 10 milhões até 2030 com a adesão ao novo modelo de contratação energética. • Internacionalização "em casa": Projetos como o "Conexão Currais Novos-Córdoba" permitem intercâmbio virtual e colaboração internacional sem deslocamento físico. • Acordos de dupla diplomação: Formalização do primeiro acordo internacional deste tipo para o curso de Engenharia Civil. • Parceria com a Receita Federal: Destinação de materiais apreendidos para fins educativos, reforçando recursos para ensino e extensão. • Fortalecimento do empreendedorismo via MIT: Atuação de 10 incubadoras tecnológicas que apoiam 42 empresas de base tecnológica. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restrições orçamentárias: Cortes e contingenciamentos que ameaçam a manutenção de bolsas e o funcionamento básico das unidades. • Vulnerabilidade socioeconômica discente: Estudantes em situação de extrema pobreza que precisam abandonar os estudos para complementar a renda familiar. • Ameaças à segurança cibernética: Necessidade constante de atualização de firewalls e antivírus para evitar ataques ao SUAP e dados institucionais. • Baixa procura por modalidades específicas: Redução drástica na demanda por cursos PROEJA, ameaçando a manutenção dessa oferta em alguns <i>campi</i>. • Instabilidade no fornecimento de energia: Oscilações na rede elétrica que podem danificar equipamentos sensíveis sem a devida proteção de nobreaks de alta potência. • Insegurança jurídica em contratações: Fragilidades em editais ou atrasos na instrução processual que podem levar a sanções ou interrupção de serviços. • Deficiência no transporte público local: Falta de linhas de ônibus adequadas que obriga estudantes a gastos excessivos com deslocamento.

	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Pé-de-Meia: Incentivo federal à permanência de estudantes do ensino médio e das licenciaturas, mitigando riscos de evasão. • Apoio à economia solidária: Atuação da IFSol no assessoramento de cooperativas e grupos vulneráveis, como mulheres quilombolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Riscos à imagem institucional: Possíveis danos à reputação causados por falhas na comunicação ou interrupção prolongada de serviços. • Crises de saúde mental no ambiente escolar: Aumento de demandas por atendimento psicológico que supera a capacidade instalada da instituição.
--	---	---

5.2.1. Ambiente Interno: Forças e Fraquezas

- **Forças (Pontos Fortes):** A Instituição demonstra significativa maturidade de governança, evidenciada pelo uso do “Farol de Desempenho” no SUAP e pela implementação de Mapas de Risco que priorizam contratações estratégicas. A excelência acadêmica é um pilar central, com cursos obtendo notas máximas (Conceito 5) no INEP, como Sistemas para Internet (Natal-Zona Leste) e Processos Químicos (Macau), além de um Índice de Titulação do Corpo Docente (ITCD) elevado, chegando a 4,5 em unidades como o *Campus* Natal-Central. Outro diferencial é a robustez na Pesquisa e Extensão, com a execução de mais de 722 projetos de pesquisa e 510 de extensão em 2025. A comunicação institucional também é uma força, lidera o engajamento digital entre os Institutos Federais em Redes Sociais e seu “Portal Institucional” – <https://portal.ifrn.edu.br/>, com mais de 13 milhões de acessos, desempenha papel crucial na transparência e prestação de contas. No campo da sustentabilidade, a adesão ao Mercado Livre de Energia e a expansão de usinas fotovoltaicas geraram economias reais (R\$ 870 mil em Natal-Central), permitindo o reinvestimento em atividades-fim.
- **Fraquezas (Pontos Fracos)** O principal entrave interno é a obsolescência tecnológica e física em determinados *campi*. Relatórios apontam computadores com mais de 12 anos de uso e servidores críticos, como o Dell R730 em Lajes, operando há mais de uma década, o que representa risco de inoperância dos serviços digitais. O déficit de pessoal e o mapeamento incompleto de competências (apenas 14% em Natal-Central) dificultam a otimização da força de trabalho. A rigidez orçamentária também é uma fraqueza crítica: em alguns *campi*, contratos continuados de manutenção e vigilância consomem cerca de 47% do orçamento, reduzindo drasticamente a capacidade de investimento em inovação. Adicionalmente, a ausência de Planos Diretores de Infraestrutura formalizados em algumas unidades dificulta a manutenção preventiva, tornando-a predominantemente reativa e emergencial.

5.2.2. Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

- **Oportunidades:** a Instituição tem obtido êxito na captação de recursos extraorçamentários via Termos de Execução Descentralizada (TED) e emendas parlamentares, que em 2025 chegaram a dobrar o orçamento de algumas unidades em relação à LOA inicial. Parcerias estratégicas com ministérios (MEC, MDA, Mulheres) e órgãos como a Receita Federal (destinação de materiais apreendidos) representam campos férteis para expansão de projetos de inclusão e infraestrutura. A “internacionalização em casa” e acordos de dupla diplomação (como em Engenharia Civil) abrem portas para a inserção global sem a dependência exclusiva e elevado das viagens internacionais. A expansão da rede com três

novos *campi* (Touros, Umarizal e São Miguel) permitirá ampliar o alcance social do instituto em territórios ainda não atendidos. Além disso, programas federais como o “Pé-de-Meia” são uma oportunidade vital para mitigação da evasão escolar.

- **Ameaças:** a instabilidade e as restrições orçamentárias contínuas da Lei Orçamentária Anual (LOA) permanecem como a maior ameaça externa, afetando desde a manutenção básica até a oferta de bolsas. A vulnerabilidade socioeconômica dos discentes é um fator de risco constante; a demanda por auxílios frequentemente supera os recursos disponíveis, gerando listas de espera que podem levar ao abandono escolar. Há também a ameaça da baixa procura por modalidades específicas, como o PROEJA, que em algumas regiões enfrenta fechamento de turmas por insuficiência de demanda. Riscos cibernéticos, decorrentes da necessidade de atualizações constantes em sistemas críticos frente a ameaças globais, também exigem atenção vigilante para garantir a segurança dos dados institucionais.

5.2.3. Perspectivas para 2026

O ano de 2026 projeta-se como um período de consolidação da expansão e qualificação do fluxo acadêmico, sob as seguintes perspectivas:

- **Expansão da Oferta Educacional:** Em 2026, inicia a vigência do novo Plano de Oferta de Cursos e Vagas (POCV), reorganizando as ofertas no IFRN, além da entrada em operação dos três novos *campi* (São Miguel, Touros e Umarizal).
- **Convocação de Pessoal:** A previsão é de que em 2026 ocorra a convocação de 62 novos professores aprovados em concurso público realizado em 2025, o que deve aliviar a sobrecarga docente em áreas críticas, além da contratação de novos servidores para atendimento aos três novos *campi*.
- **Avanços em Infraestrutura:** Espera-se a conclusão de obras de grande porte, como o “Museu da Mulher do RN”, o refeitório do *campus* Natal-Centro Histórico e a recuperação funcional de reservatórios e áreas esportivas, além do avanço nas obras de expansão dos três novos *campi*.
- **Eficiência de Gestão:** O replanejamento de demandas não executadas em 2025 para o Plano de Contratações Anual (PCA) de 2026 visa garantir a continuidade administrativa sem interrupções de serviços essenciais.
- **Modernização do SUAP:** Há perspectivas de migração de sistemas para versões mais modernas e a implementação de novos módulos que aumentem a transparência ativa.
- **Inclusão Produtiva:** A implantação de novos cursos PROEJA-FIC e a consolidação de incubadoras tecnológicas (como a de São Paulo do Potengi) devem fortalecer o papel do instituto como agente de desenvolvimento regional e empreendedorismo.

Em linhas gerais, em seu exercício seguinte, a Instituição buscará equilibrar a manutenção da excelência acadêmica com a superação de gargalos tecnológicos, utilizando a captação de recursos externos para suprir as lacunas do orçamento discricionário para custeio e investimentos.

5.3 Prioridades estratégicas para 2026

A Instituição reafirma seu compromisso com a excelência da gestão pública por meio de ações que perpassam o mero cumprimento normativo, buscando a consolidação de uma cultura de transparência e eficiência. Para o próximo ciclo, as prioridades de melhoria contínua focam na maturação do modelo de governança, com destaque para a harmonização da Política de Gestão de Riscos em todos os 22 *campi* e na Reitoria, superando as assimetrias identificadas nos diagnósticos de 2025.

Considerando o contexto institucional atual, as prioridades estratégicas para 2026 devem estar alinhadas à consolidação da sua visão de excelência acadêmica e relevância social, assim como à superação de desafios estruturais como transformação digital, sustentabilidade, restrições orçamentárias e profissionalização da gestão pública. Essas prioridades se organizam a partir dos macroprocessos que estruturam a cadeia de valor institucional, distinguindo geração de valor público, viabilização estratégica e governança.

Macroprocessos Finalísticos – Geração de Valor Público

Nos macroprocessos finalísticos, o foco central é ampliar o impacto social por meio da qualificação da oferta educacional, da inclusão e da inovação.

- **Permanência e êxito estudantil**

- Elevar os índices de conclusão e reduzir a evasão constituem a prioridade máxima até 2026, o que consiste no fortalecimento e ampliação orçamentária para assistência estudantil, a integração com políticas públicas de permanência e o acompanhamento sistemático do desempenho acadêmico, especialmente, dos discentes em situação de vulnerabilidade social.
- A partir da aprovação do Programa Acesso, Permanência e Êxito na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - Rede APE e da iminente aplicação da Política Nacional de Acesso, Permanência e Êxito, a Instituição deverá atualizar suas ações e elaborar um novo Plano Institucional de Acesso, Permanência e Êxito.

- **Consolidação e expansão de ofertas educacionais**

- A expansão da presença institucional – com os novos *campi* e cursos nos municípios de São Miguel, Touros e Umarizal, ocorrerá de forma sustentável ao se priorizar territórios socialmente vulneráveis e áreas estratégicas para o desenvolvimento das microrregiões em que se encontram. Mais do que expandir, o desafio também consiste em consolidar a qualidade das ofertas educacionais nos *campi* existentes.

- **Internacionalização e Inovação**

- A inserção internacional “em casa”, os acordos de cooperação e a ampliação de projetos de pesquisa aplicada devem fortalecer a capacidade do IFRN para gerar soluções tecnológicas voltadas aos problemas locais e regionais, ampliando sua relevância socioeconômica.

Macroprocessos de Gestão e Suporte – Viabilização da Estratégia

Esses processos são determinantes para garantir que os objetivos finalísticos sejam executados com eficiência e sustentabilidade.

- **Transformação Digital e Governo Digital**

- A modernização dos sistemas institucionais, a ampliação da digitalização de processos e a adoção de tecnologias emergentes (como inteligência artificial e infraestrutura integrada de dados) são essenciais para tornar os serviços educacionais mais ágeis, seguros e acessíveis.

- **Gestão da Sustentabilidade e ESG**

- A incorporação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) deve avançar até 2026, com foco em ecoeficiência (uso racional de água e energia), ampliação da inclusão social e consolidação de boas práticas de governança. A expansão da geração própria de energia e a racionalização de custos operacionais são componentes estratégicos dessa agenda.

- **Gestão de Pessoas e Valorização**

- O dimensionamento adequado da força de trabalho, a realização de concursos públicos, o mapeamento de competências e a formação de lideranças são fundamentais para o enfrentamento do envelhecimento do quadro funcional, assim como para mitigação da sobrecarga administrativa em determinados setores, a despeito dos ganhos de produtividade advindos do novo regime de trabalho (híbrido ou remoto) estabelecidos no Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Macroprocessos de Governança e Controle – Direcionamento e Monitoramento

Responsáveis por assegurar coerência estratégica, integridade e sustentabilidade institucional.

- **Gestão de Riscos e Integridade**

- O fortalecimento dos controles internos e da política de gestão de riscos deve mitigar incertezas que possam comprometer metas acadêmicas, tecnológicas e financeiras, especialmente em cenários de restrição orçamentária.

- **Transparência e *Accountability***

- O aprimoramento do Relato Integrado e dos mecanismos de prestação de contas deve evidenciar de forma clara a geração de valor público, os resultados acadêmicos e a conformidade legal, fortalecendo a credibilidade institucional.

- **Eficiência Orçamentária e Diversificação de Receitas**

- A otimização do gasto público, aliada à ampliação da captação de recursos extraorçamentários (emendas parlamentares, TEDs e parcerias), será decisiva para sustentar investimentos em infraestrutura, tecnologia e laboratórios diante das limitações da Lei Orçamentária Anual.

Desafios Transversais para 2026

O êxito dessas prioridades dependerá da superação de desafios estruturais, entre os quais se destacam:

- Déficit de pessoal técnico e alta rotatividade em funções estratégicas;
- Necessidade urgente de atualização de infraestruturas tecnológicas obsoletas;
- Adequação aos novos marcos regulatórios, como a Lei 14.133/2021;
- Mitigação das perdas sociais e educacionais acumuladas no período pós-pandêmico;
- Melhorias no Farol de desempenho e na estratégia de monitoramento dos indicadores;
- Início do processo de desenvolvimento do novo PDI institucional;
- Consolidação da estratégia de Sustentabilidade;
- Aprimoramento e consolidação das estratégias de longo prazo.

Em síntese, a Instituição deverá, até 2026, equilibrar expansão com sustentabilidade, inovação com responsabilidade fiscal e excelência acadêmica com inclusão social, consolidando um modelo de gestão orientado por resultados e capaz de gerar valor público de forma contínua e mensurável. Por fim, o início do processo de desenvolvimento do **novo PDI** representará a oportunidade de incorporar as lições aprendidas em 2025, especialmente quanto à resiliência orçamentária e à aplicação de tecnologias disruptivas. O IFRN segue pautado pelo compromisso de transformar recursos públicos

em trajetórias de vida transformadas, assegurando que cada dado aqui relatado seja o reflexo de uma Instituição íntegra, moderna e socialmente referenciada

Considerações finais

O exercício de 2025 reafirmou a relevância do IFRN para a geração de valor público, ao ampliar oportunidades educacionais, apoiar a permanência e o êxito estudantil, e fortalecer iniciativas de inovação, sustentabilidade e integridade. Os resultados apresentados refletem esforços de planejamento, execução e monitoramento, assim como o compromisso com transparência e prestação de contas em linguagem clara e orientada ao cidadão

Ao mesmo tempo, 2025 evidenciou desafios estruturantes típicos do setor público educacional, especialmente a pressão sobre o orçamento discricionário, a necessidade de recomposição de capacidades críticas, de investimento e manutenção da infraestrutura física e de modernização tecnológica. Nesse contexto, a responsabilidade fiscal e a transparência permanecem como diretrizes inegociáveis: o IFRN seguirá reforçando a priorização do gasto, o aprimoramento da execução e a qualidade da informação divulgada, em alinhamento às normas do TCU e à legislação aplicável.

Para 2026, a Instituição amplia o foco na melhoria contínua, tendo em vista: (i) **qualificar a governança e a gestão de riscos com priorização explícita**, assim como o monitoramento de planos de tratamento; (ii) **fortalecer controles internos e a resposta a recomendações de fiscalização**; (iii) elevar a maturidade de transparência ativa e aprimorar as funcionalidades do Portal de Dados Abertos, mantendo a observância à proteção de dados pessoais; e (iv) consolidar um modelo de gestão por resultados, com metas e indicadores mais rastreáveis e comparáveis no âmbito da Rede Federal de EPCT. Esses compromissos visam aumentar a utilidade do Relatório de Gestão como instrumento de orientação para o futuro e de responsabilização, preservando a credibilidade das contas públicas e a confiança social na atuação institucional.

Documento Digitalizado Público

Relatório de Gestão 2025 - IFRN

Assunto: Relatório de Gestão 2025 - IFRN
Carolina Dantas
Assinado por: e
Jose Arnobio
Tipo do Documento: Documento Informativo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Público
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Carolina Helena de Gois Dantas, CHEFE DA ASSESSORIA - CD0004 - SECOL/RE**, em 31/03/2026 13:30:01.
- **Jose Arnobio de Araujo Filho, Reitor - CD0001 - RE**, em 31/03/2026 15:58:53.

Este documento foi armazenado no SUAP em 31/03/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifrn.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 2539174

Código de Autenticação: a29dba04dc

