



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO
COORDENADORIA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

INDICADORES DE DESEMPENHO DA UFPA



Belém – Pará

Junho/2014



Universidade Federal do Pará

Reitor

- Carlos Edilson de Almeida Maneschy

Vice-Reitor

- Horácio Schneider

Chefe de Gabinete

- Maria Lúcia Langbeck Ohana

Pró-Reitor de Administração

- Edson Ortiz de Matos

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

- Maria Lúcia Harada

Pró-Reitor de Extensão

- Fernando Arthur de Freitas Neves

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

- João Cauby de Almeida Júnior

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

- Emmanuel Zagury Tourinho

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

- Raquel Trindade Borges

Pró-Reitor de Relações Internacionais

- Flávio Augusto Sidrim Nassar

Prefeito

- Alemar Dias Rodrigues Junior

Procuradora Geral

- Fernanda Ribeiro Monte Santo Andrade

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN

- Raquel Trindade Borges

Secretaria Executiva

- Balbina de Nazaré dos Santos

Diretoria de Planejamento - DIPLAN

- **Diretora:** Maria Rita Pinheiro Sotero
- Adriano Andrade Silva
- Cristina Kazumi Nakata Yoshino
- Carlos Max Miranda de Andrade
- Francisco de Paulo Coelho Júnior
- Huderson Alexandre Souza de Melo
- Raimundo da Costa Almeida
- Thelma Maria Reis Silva
- Thiago Borges Lobato Gonçalves
- Túlio Luis Mauro Barata

Diretoria de Informações Institucionais - DINFI

- **Diretora:** Jaciane do Carmo Ribeiro
- Ana Carla Macedo da Silva
- Charles Eduardo de Albuquerque Vieira
- Diego da Costa do Couto
- Luciana Neves Bentes
- Honorino de Souza Carneiro
- Maria da Conceição Gonçalves Ferreira

Diretoria de Avaliação Institucional - DIAVI

- **Diretora:** Scarleth Yone Ohara
- Alexandra Ferreira
- Elisoneide de Nazaré Freitas Rodrigues
- José Deusimar Gonçalves da Silva

COORDENAÇÃO E ELABORAÇÃO DESTE DOCUMENTO

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

- Raquel Trindade Borges

Diretora de Planejamento - DIPLAN

- Maria Rita Pinheiro Sotero

Equipe Técnica e colaboradores

- Carlos Max Miranda de Andrade
- Huderson Alexandre Souza de Melo
- Thiago Borges Lobato Gonçalves
- Túlio Luis Mauro Barata

Sumário

Lista de Siglas	6
Introdução.....	7
1. Conceito de indicadores de desempenho	9
2. Propriedades dos indicadores.....	11
3. Principais tipos de indicadores de desempenho	14
4. Mitos sobre os indicadores de desempenho	15
5. Construção de indicadores de desempenho	17
6. Limitações	27
7. O PDI 2011-2015 da UFPA e seus Indicadores de Desempenho	30
8. Conclusão.....	65
9. Referências	67

Lista de Siglas

- ASCOM - Assessoria de Comunicação Institucional
- AUDIN – Auditoria Interna
- CGU – Controladoria Geral da União
- IES – Instituições de Ensino Superior
- IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
- IGC – Índice Geral de Cursos
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
- IQCD – Índice de Qualificação do Corpo Docente
- IQCTA – Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo
- MEC – Ministério da Educação
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
- PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade
- PROAD – Pró-Reitoria de Administração
- PROEG – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
- PROEX – Pró-Reitoria de Extensão
- PROGEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
- PROPESP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
- SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
- SISRAA – Sistema de Registro de Atividades Anuais
- SIS-RH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
- TCU – Tribunal de Contas da União
- UFPA – Universidade Federal do Pará
- UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Introdução

Qualquer docente, técnico ou gestor que atue na Universidade Federal do Pará (UFPA), que queira compreender melhor o debate atual sobre educação, cidadania, desenvolvimento econômico e social e impactos ambientais ou que precise formular e implementar programas, projetos e ações nessas áreas, necessita entender mais profundamente o que são os indicadores, para que servem, como são construídos e como podem ser usados na elaboração de diagnósticos e em outras atividades do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU).

Indicadores amplamente utilizados pelas Instituições de Nível Superior, como Índice Geral de Cursos (IGC), Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD), Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo (IQCTA) ou Produção Acadêmica, aparecem com regularidade em reuniões da administração superior, no portal da UFPA, nos debates acadêmicos, nos fóruns de discussão técnico-educacional, nas propostas de projetos encaminhadas ao Ministério da Educação (MEC), na Reitoria da UFPA e suas Unidades. É cada vez mais comum o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU) e lideranças populares e sindicais se utilizarem de indicadores para avaliar os avanços ou retrocessos na educação superior propiciada à população pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), entre as quais essa UFPA se enquadra. Também vem se tornando uma necessidade frequente o emprego de indicadores para justificar a demanda de recursos para uma determinada ação a ser encaminhada a alguma instância da UFPA, para sustentar tecnicamente a relevância das ações/projetos especificados nos PDU's ou para monitorar periodicamente os efeitos da ação institucional.

É com o objetivo de ajudar você, que é técnico e/ou gestor público, a buscar, conhecer, construir e analisar indicadores para atender a diversas demandas, que se desenvolveu este documento que nada mais é do que uma adaptação da literatura encontrada acerca dos Indicadores de Desempenho.

Por meio deste texto procuramos trazer uma sistematização das noções básicas para construção, uso e interpretação de indicadores e discutir as potencialidades e limites da sua aplicação nas diversas etapas do ciclo de formulação e avaliação de programas, projetos e ações na UFPA através de suas Unidade e Subunidades. Ao apresentar as diferentes fontes de dados e indicadores procuramos oferecer os insumos básicos para a elaboração de diagnósticos socioeducacionais abrangentes que subsidiem a proposição de ações, bem como permitir a construção de sistemas de indicadores que viabilizem o monitoramento contínuo da ação institucional.

Portanto, um dos principais desafios que se impõe à gestão das instituições públicas comprometidas com resultados, em particular, essa UFPA, é a produção de indicadores destinados às atividades de diagnóstico, monitoramento e avaliação do desempenho das instituições, assim como seus programas e projetos.

Neste sentido, este documento sobre os Indicadores de Desempenho da UFPA pode ser caracterizado como uma resposta à crescente demanda pela modernização da gestão no setor público, através da implementação da governança para resultados e da disseminação da cultura do planejamento estratégico com a utilização de indicadores estratégicos.



1. Conceito de indicadores de desempenho

Os indicadores são métricas que geram informações, permitindo acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc.

Do ponto de vista de políticas públicas, os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade. A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade dada (situação social) ou construída (ação de governo), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

De forma geral, os indicadores são escritos com o uso de linguagem matemática e servem como parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos e de suas atividades. Porém, não são simplesmente números, ou seja, são atribuições de valor a objetivos, acontecimentos ou situações, de acordo com regras.

A literatura aponta diversas acepções acerca de indicadores, todas guardando certa similaridade conceitual. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), por exemplo:

“O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”.

A importância da aplicação dos indicadores de desempenho à gestão foi enfatizada por William Edwards Deming, estatístico americano que ensinou aos altos executivos japoneses técnicas de controle de qualidade, durante a reconstrução do Japão no pós-guerra, ficando famoso pela seguinte frase:

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia”.

Dessa forma, os indicadores são amplamente utilizados para:



- Mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da instituição e do desempenho de diversas instituições atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

É verdade que um elenco de indicadores hábeis e tecnicamente selecionados e corretamente apurados cria mecanismos que ultrapassam as funções de controle e invadem os terrenos psicológicos da valorização profissional, do reconhecimento, da motivação e do fortalecimento dos vínculos dos recursos humanos com a instituição.



2. Propriedades dos indicadores

Uma das características próprias de um indicador é que seja mensurável. Deve estar sempre distante dos atributos subjetivos, ter condições de regularidade e frequência, ser comparável no tempo, compatível na sua formulação teórica e relevante na tomada de decisões e comportar uso sistemático e de simples apuração.

Diante da grande quantidade de medidas disponíveis, o processo de seleção de indicadores deve buscar o maior grau possível de aderência a algumas propriedades que caracterizam um bom indicador de desempenho. Na visão da OCDE (2002 *apud* MAGALHÃES 2004), por exemplo, um bom indicador deve apresentar as seguintes propriedades e requisitos:

Propriedades	Requisitos
Relevância para a formulação de políticas	Representatividade
	Simplicidade
	Sensível a mudanças
	Possibilita comparações em nível internacional
	Possui escopo abrangente
	Possui valores de referência
Adequação à análise	Fundamentado cientificamente
	Baseado em padrões internacionais e possui consenso sobre a sua validade
	Utilizável em modelos econômicos, de previsão em sistemas de informação
Mensurabilidade	Viável em termos de tempo e recursos
	Adequadamente documentado
	Atualizado periodicamente

Fonte: Adaptado de OCDE (2002 *apud* MAGALHÃES 2004)

Segundo o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores, desenvolvido no contexto do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública pela Secretaria de Gestão – SEGES do MP, na identificação e seleção de um bom indicador é importante considerar um conjunto de requisitos básicos, para garantir a sua posterior operacionalização. Os requisitos centrais para um indicador são:

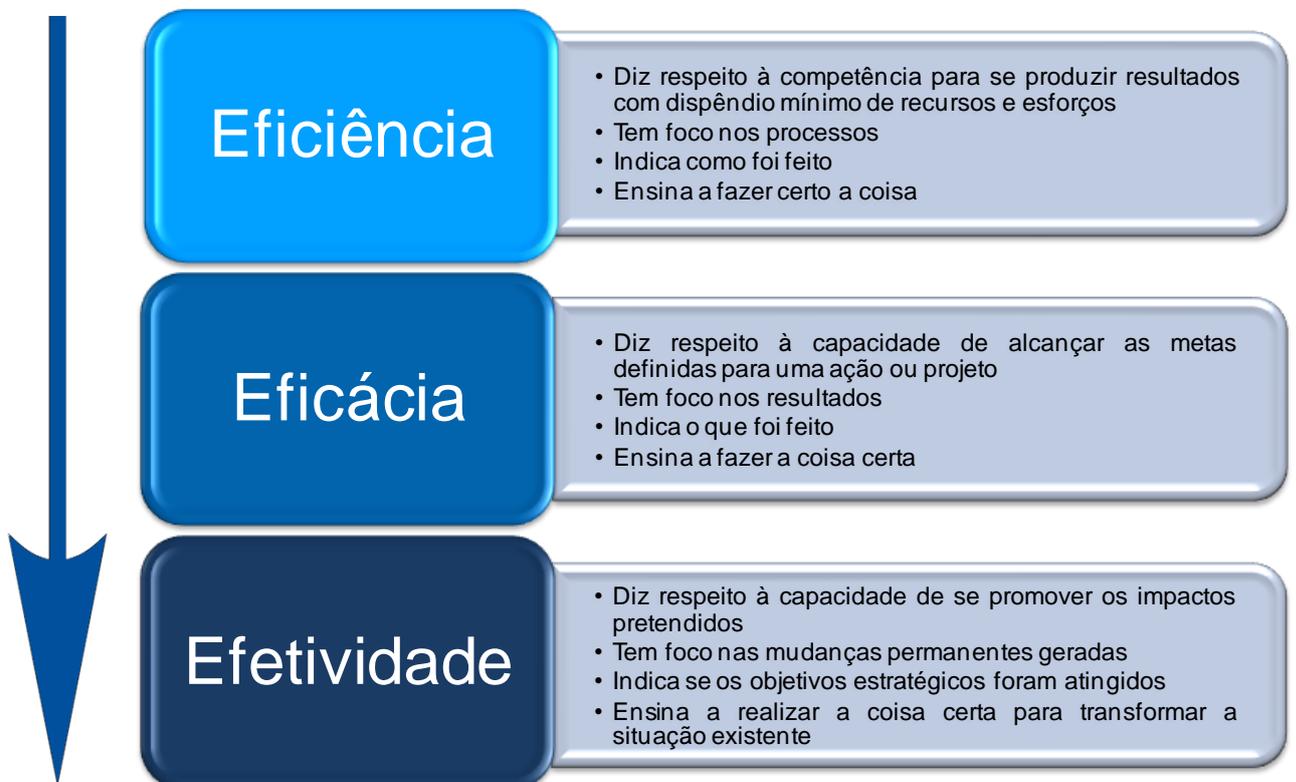
- ❖ **Seletividade ou importância:** fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- ❖ **Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade:** os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados. A escolha de variáveis complexas e de difícil interpretação prejudica a análise do indicador e seu aproveitamento no processo;
- ❖ **Representatividade, confiabilidade e sensibilidade:** capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- ❖ **Investigativos:** os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- ❖ **Comparabilidade:** os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- ❖ **Estabilidade:** procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica; e
- ❖ **Economicidade:** projetado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido. Não devemos buscar caminhos demasiadamente complexos, caros e demorados para a obtenção dos dados de um indicador. Eles devem estar disponíveis ou alcançáveis por meio de coletas simples e diretas.
- ❖ **Rastreabilidade:** ou auditabilidade, qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).
- ❖ **Acessibilidade:** ou disponibilidade, os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.
- ❖ **Temporalidade:** a identificação dos indicadores de desempenho deve considerar algumas questões temporais: em primeiro lugar o momento em que deve começar a

medição; em segundo lugar a disponibilidade de obtenção quando os diferentes resultados começarem a acontecer; e, por fim, a possibilidade de que, por meio dessas medidas, seja possível realizar um acompanhamento periódico do desempenho.

Além disso, é necessário identificar se a escolha do indicador atende às expectativas de seus públicos de interesse, como os órgãos setoriais, órgãos centrais, órgãos de controle e outros possíveis interessados, de modo a assegurar a relevância do indicador proposto.

3. Principais tipos de indicadores de desempenho

- ❖ **Indicadores de Eficiência:** Aferem o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Assim, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos;
- ❖ **Indicadores de Eficácia:** Apontam o grau com que um projeto ou ação atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utiliza-se indicadores de eficácia para avaliar se estas foram atingidas ou superadas;
- ❖ **Indicadores de Efetividade:** Mensuram o grau de satisfação da sociedade com os impactos transformadores da situação existente que são gerados pela instituição, desta forma, visam controlar o atendimento dos requisitos sociais, econômicos e culturais da sociedade. Partindo-se do pressuposto de que toda e qualquer instituição existe em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para se desenvolver, podemos verificar a importância da incorporação deste terceiro tipo de indicadores de desempenho pelas instituições.



4. Mitos sobre os indicadores de desempenho

Os mitos mais conhecidos em relação ao uso de indicadores são:

- ❖ **Deve-se medir tudo:** Quem pretende medir tudo acaba não medindo nada! Por detrás deste mito, está o fetiche do pan-óptico, que gera a impostura, movida por uma necessidade obsessiva, de monitorar e controlar tudo e todos ao mesmo tempo e na mesma hora. Gerir o desempenho é uma forma de controle, mas que deve ser extremamente seletivo. A postura correta é alta seletividade. Medir apenas o que é importante, o que é significativo, o que vale a pena. Medir custa tempo e dinheiro! E algumas medidas são perecíveis – só fazem sentido se puderem gerar decisões tempestivas.

- ❖ **A Medição deve ser absoluta:** Para medir o que importa, preciso gerar todas as informações, coletar dados de forma exaustiva e precisa. Quem se preocupa em gerar todas as informações provavelmente morrerá afogado num mar de informações, cheio de informações inviáveis e inúteis. Por um lado, a geração de indicadores (medidas) relevantes requererá dados e informações específicos – cuja obtenção e tratamento demandarão mais ou menos tempo e representarão custos. A postura correta é, sempre que possível, trabalhar com aproximações, buscando construir indicadores a partir de dados já existentes e tratados dentro de padrões aceitáveis de qualidade – apostando-se que, na maioria dos casos, a disponibilidade de dados e informações não é o problema fundamental.

- ❖ **Medir por medir:** Primeiro vamos medir, depois vamos ver o que fazemos com as medidas. Inicialmente, medidas não podem ser vistas como modismos ou obrigação. Mede-se para controlar/melhorar o desempenho. Medidas têm que ser úteis, fazer sentido para orientar a gestão no dia a dia. A medição tem que ser orientada para a melhoria do desempenho e a melhoria do desempenho tem que ser orientada pela medição. As medidas devem ter significância, não devem ser operacionalizadas por obrigação ou imposição legal, mas por se constituírem ferramentas úteis a todo o ciclo de gestão das políticas públicas. Medir e depois decidir o que fazer com as medidas não faz sentido.

- ❖ **Dependência tecnológica:** Preciso, sobretudo, do sistema informático perfeito para isto. Você precisa, acima de tudo, de um bom modelo de mensuração, que permita uma boa definição específica do que é o seu desempenho e, a partir daí, como

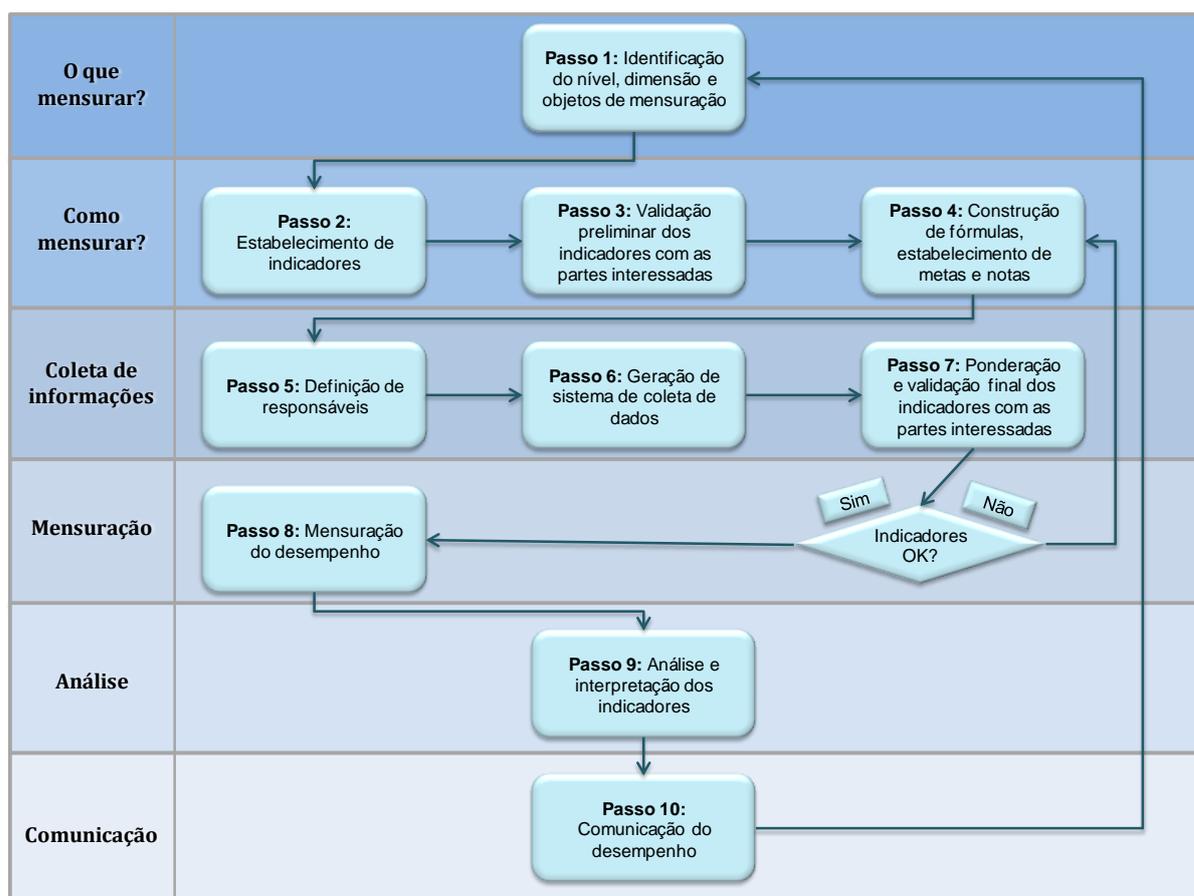
mensurá-lo. Primeiro a sistemática, depois o sistema. Sistemas informacionais são instrumentos que devem estar a serviço de uma lógica – não o contrario, sua lógica de definição e mensuração não pode estar a serviço de um sistema. Há muitas soluções de sistemas (de prateleira, baratos, amigáveis e acessíveis) para sistemáticas de mensuração.



5. Construção de indicadores de desempenho

O processo de construção de indicadores de desempenho não possui um procedimento único ou uma metodologia padrão. No entanto, a partir da revisão das principais experiências de construção de indicadores para o setor público, sugere-se um conjunto de passos que asseguram a coerência da formulação e implementação do conjunto de indicadores que se planeja construir.

Os 10 passos para a construção de indicadores



❖ **Passo 1** - Identificação do Nível, Dimensão do Desempenho e Objetos de Mensuração.

Definir o que será mensurado constitui a reflexão inicial do processo de criação de indicadores de desempenho. Os níveis principais propostos são: macro (Governo), meso (política pública ou setor de governo), meso-micro (redes de instituições), micro (instituição) e nano (unidade da instituição). Uma vez identificado qual o nível a ser mensurado, parte-se para a identificação da dimensão do desempenho considerada pelo indicador a ser



formulado que, por sua vez, determinará de qual tipo será este indicador. As principais dimensões do desempenho são: Eficiência, eficácia e efetividade. A definição precisa do que será mensurado – qual é, especificamente, o objeto de mensuração – constitui outro ponto relevante na construção de indicadores.

❖ **Passo 2** – Estabelecimento de Indicadores

Melhor será o uso de indicadores múltiplos de elevada correlação. O uso de indicadores simples é precário e pode induzir a conclusões nem sempre acertadas.

Os indicadores não devem ser muitos nem excessivamente complexos, mas sem a pretensão de medir o imensurável. Devem estimular discussões e não oferecer respostas, identificando as distorções e questionando a sua ocorrência.

Os indicadores devem ser especificados por meio de métricas estatísticas, comumente formados por porcentagem, média, número bruto, proporção e índice.

Os componentes básicos de um indicador são:

- **Medida:** grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula:** padrão matemático que expressa à forma de realização do cálculo;
- **Índice (número):** valor de um indicador em determinado momento;
- **Padrão de comparação:** índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- **Meta:** índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período.

❖ **Passo 3** – Validação Preliminar dos Indicadores com as Partes Interessadas

Selecionar e validar os indicadores com as partes interessadas é fundamental para a obtenção de um conjunto significativo de indicadores que propicie uma visão global da instituição e represente o desempenho da mesma. Durante a validação são levados em conta diversos critérios apresentados (ver – Propriedades de um bom indicador), tais como: seletividade; simplicidade e clareza; representatividade; rastreabilidade e acessibilidade; comparabilidade; estabilidade; custo-efetividade. Esses critérios servirão de base para a decisão de manter, modificar ou excluir os indicadores inicialmente propostos.

❖ **Passo 4** – A) Construção de Fórmulas , B) Estabelecimento de Metas e C) Notas

A) Construção de fórmulas

A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador, permite que o indicador seja: inteligível; interpretado uniformemente; compatibilizado com o processo de coleta de dados; específico quanto à interpretação dos resultados e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.

A fórmula do indicador deve, sobretudo, ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado, numérico ou simbólico, facilmente comparável com valores predeterminados, posteriores ou anteriores, para apoiar o processo decisório.

Cada fórmula possui uma unidade de medida que confere um significado ao resultado e possibilita a comparação com uma série histórica. As unidades de medida mais comuns são:

- **Indicadores Simples:** Representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviços entregue ao beneficiário. Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis.

Exemplos:

- Números de alunos matriculados no ensino médio;
- Número de alunos aprovados no ensino fundamental;
- Número de novos postos de trabalhos criados;
- Número de titulados nos cursos de Graduação e Pós-Graduação.

- **Indicadores Compostos:** Os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas. Assim têm-se quatro tipos de indicadores compostos:



I. Proporção ou Coeficiente: É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados. Esse quociente é também chamado de coeficiente, representando a razão entre o número de ocorrências e o número total (número de ocorrências mais o número de não ocorrências).

Exemplos:

- Coeficiente de natalidade = número de nascidos / população total;
- Coeficiente de mortalidade = número de óbitos / população total;
- Coeficiente de evasão escolar = número de alunos evadidos / número inicial de matrículas realizadas.

II. Porcentagem: Obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo.

Exemplo:

- Porcentagem de alunos matriculados na 1ª série do ensino médio = (nº de alunos matriculados na primeira série do ensino médio / nº total de alunos matriculados no ensino médio) x 100.

III. Razão ou Índice: A razão de um número A em relação a outro número B se define como A dividido por B. As proporções representam um tipo particular de razão. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra.

Exemplos:

- Densidade demográfica = População / superfície; e
- Renda per capita = Renda / população.

IV. Taxa: São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador.



Exemplos:

- Taxa de mortalidade = Coeficiente de mortalidade x 1.000;
- Taxa de natalidade = Coeficiente de natalidade x 1.000; e
- Taxa de evasão escolar = Coeficiente de evasão escolar x 100.

A fórmula de cálculo e a unidade de medida fornecem subsídios para identificar o comportamento esperado do indicador, ou seja, se o indicador é maior-melhor, menor-melhor ou igual-melhor. Dessa forma, a interpretação do indicador informa se o bom desempenho é alcançado quando o resultado do indicador está aumentando, diminuindo ou permanecendo o mesmo.

Concomitantemente à construção da fórmula do indicador, é necessário definir a origem de onde os dados são extraídos, ou seja, a fonte de dados, podendo ser de um setorial, organização, unidade organizacional, sistema informatizado ou outra fonte como relatórios ou pesquisas de origem externa.

B) Estabelecimento de metas

Uma vez estabelecidas as unidades de medida, as fórmulas e fontes dos dados, segue-se o estabelecimento de metas. A meta é uma expressão numérica que representa o estado futuro do desempenho desejado.

Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia, por exemplo, de Governo (nível macro), de política (nível meso) ou da instituição (nível micro).

As metas contêm uma finalidade, um valor e um prazo. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da instituição. Um estado futuro esperado em um determinado período. Para isso, as metas devem ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendências e *benchmark*.

Recomenda-se buscar referenciais comparativos (*benchmarks*) pertinentes quando se tratar de indicadores consagrados e de ampla utilização. Sendo adequado o emprego de relatórios comparativos de desempenho cuja frequência deve ser distinta em função da estratégia adotada e da própria natureza dos indicadores selecionados.



Os objetivos do uso de informações comparativas são:

- Fornecer o entendimento da posição relativa da unidade de análise em relação a experiências referenciais existentes;
- Melhorar o entendimento de seus desempenhos; e
- Fornecer subsídios para o preciso estabelecimento de metas, e para direcionar melhorias e mudanças significativas.

As informações de *benchmarks* podem ser obtidas internamente ou externamente à unidade de análise a partir de referenciais como outra instituição, processo, serviços, produtos ou resultado considerados de notório destaque; envolve o levantamento de médias regionais, instituições similares ou que fornecem tipos semelhantes de serviços e produtos em distintas regiões. Em síntese, o *benchmark* visa sugerir valores referenciais para comparação do desempenho da instituição (ou Governo) em relação a cada indicador estabelecido.

No caso de indicadores específicos, como é o caso de indicadores concernentes a um contexto singular, em geral, devem ser construídas as metas com base, principalmente, em séries históricas de desempenho, e que estejam alinhados com os objetivos estratégicos pretendidos.

Alguns cuidados devem ser tomados ao estabelecer metas, a saber:

- Considerar os desempenhos anteriores;
- Descrever o cenário em que se insere o objeto do indicador;
- Possuir uma compreensão clara do estágio de referência inicial, ou seja, da linha de base. Exemplo: último ano, valor da última aferição feita, média da tendência etc.;
- Definir metas factíveis, levando-se em consideração a disponibilidade dos recursos requeridos;
- Considerar os fatores: o volume de recursos disponíveis para o projeto, as condicionantes do ambiente (políticas, econômicas, capacidade organizacional) etc.;
- Tratando-se de um indicador novo (nunca utilizado anteriormente), ser cauteloso para não estabelecer metas audaciosas. Neste caso, recomenda-se utilizar uma série de metas estabelecidas conforme cenários previstos.

C) Definição de notas

A nota deve refletir o esforço no alcance da meta acordada, por indicador em particular, o que implicará na determinação de sinalizadores de desempenho conforme a



relação entre o resultado observado e a meta acordada. Sugere-se o uso de uma escala padrão ou escalas específicas para cada indicador.

Vale destacar que escalas específicas para cada indicador devem ser fixadas em função dos valores correspondentes à grandeza da medida, de maneira que o instrumento de medição tenha precisão adequada à sua utilização, primando por captar a variação do estímulo correspondente. Por exemplo, um indicador anual de disponibilidade de energia elétrica deve possuir escala delineada entre 90% e 100%. Por outro lado, um indicador da taxa de execução física de um projeto pode apresentar uma escala com os diferentes status de execução do projeto, e sua respectiva interpolação de sinalizadores de desempenho. A adequação da sensibilidade da escala ao indicador é fundamental para evitar interpretações enviesadas na análise de valores aferidos pela mensuração.

O quadro abaixo ilustra um exemplo de escala de sinalizadores de desempenho adotada na avaliação dos indicadores do PDI 2011-2015 da UFPA.

Sinalizador	Maior ou Igual	Menor que
	90%	Sem limite
	60%	90%
	0%	60%
	Indicador sem meta	

❖ **Passo 5** – Definição de Responsáveis

Os indicadores de desempenho se desdobram para toda instituição e possuem como objetivo central entregar informações sobre o grau de cumprimento das metas. Portanto, o passo seguinte após a construção das fórmulas e estabelecimento das metas é estabelecer os responsáveis pela apuração do indicador.



Nesta fase é necessária a indicação do responsável pela geração e divulgação dos resultados obtidos de cada indicador. Em alguns casos, o responsável pela apuração e pelo desempenho do indicador podem ser os mesmos. Indicadores sem responsáveis por sua coleta e acompanhamento não são avaliados, tornando-se sem sentido para a instituição.

Uma vez identificado o responsável pela coleta, é definida a periodicidade de coleta do indicador, ou seja, é descrito o intervalo temporal em que os resultados inerentes ao indicador devem estar disponíveis para serem apurados e avaliados. Exemplos, semanal, mensal, semestral, anual.

❖ **Passo 6** – Geração de Sistema de Coleta de Dados

A sistemática de coleta de dados determina os requisitos para o levantamento de informações sobre os indicadores. Essa etapa é complexa, uma vez que há necessidade de se coletar dados acessíveis, confiáveis e de qualidade.

A identificação dos dados varia de acordo com o tempo e os recursos disponíveis, assim como o tipo de informação necessária. De modo geral as principais técnicas de coleta de dados são:

- **Tradicionais:** aplicação de questionários, realização de entrevistas, observação direta, análise documental. Esta é a técnica de coleta de dados que a UFPA utiliza, através da aplicação de formulários de coleta de informações às diversas Unidades e Subunidades;
- **Em grupo:** oficinas, *brainstorm*, reuniões em equipe;
- **De prototipação:** simulação e experimentação;
- **Cognitivas:** análise mental, dedução e inferências; e
- **Contextuais:** análise social, análise do ambiente interno e análise do ambiente externo.

Nesse passo é necessária atenção redobrada com o requisito da economicidade dos indicadores, pois é nesse momento que se deve observar a viabilidade econômico-financeira da mensuração do desempenho através dos dados gerados por um sistema de coleta de informações.

Após definidos os métodos de coleta das informações é necessário seguir para o próximo passo, de validação dos indicadores pelas partes interessadas.



❖ **Passo 7** – Ponderação e Validação Final dos Indicadores com as Partes Interessadas

A ponderação e validação final dos indicadores com as partes interessadas são fundamentais para a obtenção de uma cesta de indicadores relevante e legítima que assegure a visão global da instituição e, assim, possa representar o desempenho da mesma. O processo de validação é conduzido face a face com uma sistemática de ponderações em que são definidos pesos para as dimensões de cada indicador, avaliando o grau de relevância de dimensões e de indicadores para a mensuração do desempenho da instituição (ou Governo).

Para o caso específico da UFPA foi adotada uma ponderação dos indicadores que levou em consideração as suas respectivas dimensões do desempenho, onde os indicadores de efetividade receberam maior peso, seguido dos indicadores de eficácia, com peso intermediário, e dos indicadores de eficiência aos quais se atribuiu um peso de menor relevância.

Uma vez selecionados, validados e ponderados os indicadores prioritários, os atributos descritivos de cada indicador devem ser corretamente formalizados, de modo a assegurar a uniformização do entendimento pela instituição, bem como sua estabilidade e confiabilidade ao longo do tempo.

❖ **Passo 8** – Mensuração do Desempenho

Após a execução de todos os passos básicos para a criação do indicador e sua sistemática, torna-se necessário medir o que se deseja. Esse passo é iniciado com a coleta de dados e o cálculo do indicador, e finalizado com a interpolação do valor obtido nos sinalizadores de desempenho.

❖ **Passo 9** – Análise e Interpretação dos Indicadores

Promover a análise e a interpretação dos dados é aspecto primordial para o processo decisório, pois, caso contrário, a existência de uma sistemática de monitoramento e avaliação não proporciona ganhos e benefícios para a instituição, havendo apenas dispêndio de tempo e de recursos.



A análise e a interpretação de dados podem ocorrer de diversas formas, após a prévia coleta e mensuração das informações.

As principais formas de análise e interpretação ocorrem por meio de:

- Reuniões gerenciais;
- Reuniões operacionais;
- Intercâmbio de informações e soluções; e
- Na gestão do dia a dia.

❖ **Passo 10** – Comunicação do Desempenho

A comunicação é um fator preponderante para a integração da instituição e o desdobramento dos resultados em todos os níveis, internamente e externamente. Um mito com relação à comunicação e a tomada de decisão é que, atualmente, não há tempo para repassar informações e realizar considerações.

A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da instituição na busca do melhor desempenho.

No ambiente interno da UFPA é adotada como ferramenta para a comunicação e avaliação do desempenho a Reunião de Avaliação da Estratégia – RAE, realizada periodicamente, e que tem como missão principal acompanhar a implementação da estratégia por meio do monitoramento dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas constantes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA, período de 2011 a 2015, objetivando, ainda, implantar uma nova cultura de reunião focada na melhoria da execução da estratégia, diferenciando-se com nitidez das reuniões de avaliação das operações, que resolvem problemas de curto prazo e monitoram o aprimoramento dos principais processos operacionais. O propósito é analisar os resultados e comprometer a equipe com solução dos problemas.

As RAE's são a essência do ciclo de aprendizado, a partir das quais a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada, a partir de um novo ciclo de formulação. As RAE's fornecem ainda, dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia, garantindo o investimento de tempo no diálogo, alinhando o entendimento acerca da estratégia da UFPA.



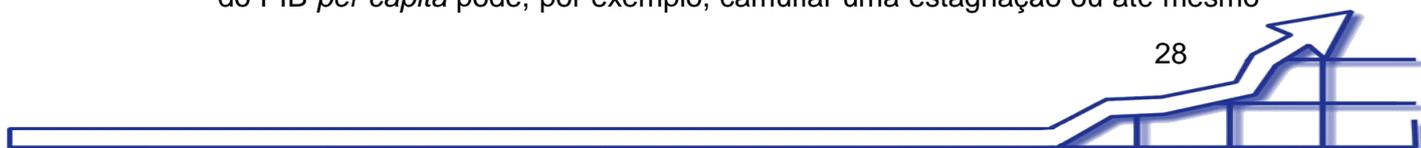
6. Limitações

Durante a construção e utilização de indicadores é importante estar ciente que estes apresentam algumas limitações, que precisam ser consideradas para uma adequada utilização dos mesmos. A seguir são apresentadas as principais limitações identificadas:

- ❖ **A medição interfere na realidade a ser medida:** A coleta de informações que subsidiarão decisões superiores altera o contexto no qual as informações são coletadas, interferindo nos resultados obtidos. Há de se ter em mente que a gestão e cômputo dos indicadores advêm direta ou indiretamente de procedimentos executados por pessoas que possuem interesses, sofrem e geram pressões, e que não podem ser consideradas plenamente isentas. Assim, ao se conceberem indicadores, é preciso que os gestores tenham clareza da necessidade, pertinência e conveniência de quais informações serão coletadas e de como serão coletadas, o que envolve conhecimento dos meios, do ambiente e das pessoas envolvidas neste processo;
- ❖ **Parcimônia e confiança são necessárias:** Deve-se buscar uma maior aproximação entre a fonte primária de informações (por exemplo, professores, alunos ou técnicos) e as instâncias decisórias superiores, para que o processo de aferição seja confiável, subsidiando efetivamente os últimos sem sobrecarregar os primeiros, numa relação de parcimônia e confiança. Para tal, deve ser dada ênfase em uma ampla comunicação e busca pela compreensão e comprometimento mútuos, o que requer também uma boa dose de humildade da área meio, que deve agir de modo a facilitar e coordenar este processo;
- ❖ **Não se deve subestimar o custo da medição:** Medições efetivas envolvem significativos custos, principalmente pelo tempo requerido dos atores envolvidos na concepção, planejamento e implementação dos indicadores. Deve-se considerar com a máxima antecedência os custos associados à intensa comunicação e negociação requerida entre as áreas fim e as instâncias decisórias. Por fim, há de se buscar a construção de instrumentos, tais como os sistemas de informação, que sejam amigáveis a todos os envolvidos, de modo que estes não se tornem fardos à coleta, tratamento e apresentação das informações, bem como não induzam o descomprometimento na prestação ou utilização das informações. A consideração destes custos tende a induzir escolhas mais cuidadosas e parcimoniosas dos indicadores, conferindo-lhes maiores chances de sucesso;
- ❖ **A medição não constitui um fim em si mesmo:** Indicadores adequados, confiáveis e disponíveis tempestivamente são excelentes ferramentas de suporte

à decisão. Considerados, contudo, seus custos e intrínseca incompletude, há de se tomar o cuidado para que estes não interfiram negativamente no desempenho da instituição (Governo), seja pelo volume de recursos envolvidos nas áreas fins, seja pela supervalorização dos indicadores por parte das instâncias decisórias. Estas últimas, por um lado, devem ter em mente que qualquer conjunto de indicadores é uma redução da realidade aferida, e que outras formas de aquisição de informações acerca do desempenho institucional, tais como a troca de experiências e impressões interpessoais, não podem ser desprezadas. Por outro lado, as áreas meio devem se certificar de que suas ferramentas e processos não sirvam apenas a si próprios. Quaisquer indicadores implementados no setor público devem servir, em última instância, à ampliação da capacidade do Estado de ofertar bens e serviços de qualidade.

- ❖ **Indicadores são representações imperfeitas e suscetíveis:** Por definição os indicadores são abstrações, representações, simplificações de uma dada realidade, portanto são suscetíveis aos vieses de quem produziu, coletou e/ou interpretou. Desta forma, não se deve confiar cega e eternamente nas medidas, o que significa dizer que, periodicamente, deve-se realizar uma avaliação crítica acerca da adequabilidade dos indicadores selecionados, considerando ainda que, a todo tempo, surgem modelos mais aperfeiçoados baseados em novas teorias. Deve-se, portanto, confiar nas escolhas realizadas enquanto não surgirem alternativas melhores, mais válidas e aprimoradas, desenvolvidas a partir de pesquisas e trabalhos metodologicamente confiáveis.
- ❖ **O indicador e a dimensão de interesse não se confundem:** Deve-se atentar que o indicador apenas aponta, assinala, indica como o próprio nome revela. Contudo, são comuns casos em que o foco das ações seja deslocado da realidade com que se deseja trabalhar para o indicador escolhido para representá-la. Há casos até em que primeiro se escolhe o indicador para depois associá-lo a um problema ou demanda.
- ❖ **Indicador Sintético versus Sistema de Indicadores:** Quando os conceitos são complexos não se pode reduzir a gestão de uma política ou programa à simples apreciação de um indicador sintético. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), por exemplo, resultado da ponderação de três temas distintos (economia, saúde e educação), busca melhor representar o nível de desenvolvimento socioeconômico de um país; porém a sua composição mistura um conceito mais sensível às variações conjunturais e de prazo mais curto (PIB *per capita*) com conceitos estruturais menos sensíveis e de prazo mais longo de evolução (saúde e educação). Assim, uma variação anual positiva do IDH decorrente do aumento do PIB *per capita* pode, por exemplo, camuflar uma estagnação ou até mesmo



um retrocesso nas outras dimensões estruturais do índice (saúde e educação). Dependendo do contexto e dos objetivos estabelecidos, deve-se ter cautela na adoção de índices; pois, se por um lado muito bem identificam áreas de ação prioritária, por outro não expressam problemas ou dimensões específicas.

Por fim, é importante considerar, também, uma espécie de custo de oportunidade que está associado à disseminação de procedimentos que terminam deslocando o foco da implementação das ações para a estruturação de processos ideais com vistas à coleta de informações. Ou o custo que se incorre quando se transmite a ideia de que tudo é passível de mensuração por meio de indicadores.

Trata-se de um custo invisível que o Estado incorre ao legitimar uma representação da realidade (admitida como universal) de algo que pode atrapalhar mais do que contribuir para que o Estado supere os desafios. Portanto, é crível a consideração de todas essas limitações e custos que envolvem a produção e disseminação de métodos, modelos e processos que se dissociados do objetivo de viabilizar a implementação das políticas, podem se tornar rotinas autocentradas, que drenam energia da Administração Pública e fomentam a entropia organizacional.

7. O PDI 2011-2015 da UFPA e seus Indicadores de Desempenho

❖ Painel de Indicadores

Nº	Indicador
1	Nº de titulados (Graduação e stricto sensu)
2	Índice de empregabilidade dos egressos da graduação
3	Produção acadêmica
4	Nº de projetos desenvolvidos em cooperação com outras instituições do País e do exterior
5	Índice de projetos integrados
6	Índice geral de cursos (IGC)
7	% de campi do interior que possuem cursos de pós-graduação
8	% dos projetos que envolvam os campi
9	Nº de convênios nacionais firmados
10	Nº de convênios internacionais em vigência
11	Nº de solicitações de registros de propriedade intelectual (nacionais e internacionais)
12	Incentivo ao empreendedorismo
13	Integração com a sociedade
14	Otimização de processos
15	Taxa de unidades com plano de gestão alinhado ao PDI
16	Conceito institucional
17	Qualidade da informação e comunicação, prevista na política de comunicação social
18	Índice de satisfação das informações divulgadas
19	Nº de eventos voltados para a disseminação de novas tecnologias educacionais
20	Acesso a tecnologias educacionais assistivas
21	% de redução do nº de recomendações do controle interno (CGU)
22	Capacidade de resposta às demandas da Ouvidoria
23	Relação aluno da graduação /professor (RAP)
24	% de unidades com corpo Técnico-Administrativo adequado
25	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)
26	Índice de Capacitação do Corpo Técnico-Administrativo (ICCTA)
27	Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo (IQCTA)
28	Reconhecimento Profissional
29	Índice de Satisfação dos Servidores
30	Nº de Eventos para a Melhoria de Desempenho do Pessoal Terceirizado
31	Adequação dos ambientes para a acessibilidade de pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida
32	Nº de Unidades atendidas pela Rede Wireless
33	% de Investimentos em TI
34	Índice de execução de orçamento para os projetos estratégicos

❖ Detalhamento dos Indicadores de Desempenho da UFPA

Visando proporcionar maior clareza e transparência às partes interessadas, optamos por mostrar de forma detalhada todos os atributos descritivos dos indicadores de desempenho utilizados no Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFPA.

1. N° DE TITULADOS (GRADUAÇÃO E STRICTU SENSU)

N°	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Efetividade				
2	Nome:	N° de titulados (Graduação e <i>strictu sensu</i>)				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de titulados nos cursos de Graduação e Pós-Graduação <i>strictu sensu</i> da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social				
5	Fórmula de cálculo:	NT= n° de titulados da Graduação + n° de titulados da pós-graduação <i>strictu sensu</i>				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROPLAN, SIGAA e Relatório da PROPESP (<i>Stricto sensu</i>), coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPLAN				
10	Peso:	3				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		4.467	4.925	5.196	5.466	5.753
13	Observações:	-				

2. ÍNDICE DE EMPREGABILIDADE DOS EGRESSOS DA GRADUAÇÃO

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Efetividade				
2	Nome:	Índice de empregabilidade dos egressos da graduação				
3	Objeto de mensuração:	Mede a taxa de empregabilidade estimada dos egressos da UFPA após dois anos de formados.				
4	Objetivo Estratégico:	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social				
5	Fórmula de cálculo:	$\frac{\text{Número (amostral) de egressos no ano X com ocupação profissional no ano X+2}}{\text{Número de titulados no ano X}} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	-				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEG				
10	Peso:	3				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		sem meta	sem meta	sem meta	sem meta	sem meta
13	Observações:	O indicador possui potencial para se tornar ferramenta de difusão dos resultados efetivos da UFPA. Deve-se levar em consideração a economicidade na coleta dos dados.				

3. PRODUÇÃO ACADÊMICA

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Efetividade				
2	Nome:	Produção acadêmica				
3	Objeto de mensuração:	Mede a taxa de crescimento anual da produção acadêmica na UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Produzir conhecimento de valor para a sociedade				
5	Fórmula de cálculo:	$((\text{Ano atual} / \text{Ano base}) - 1) \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROPESP, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador é uma taxa de crescimento anual da produção acadêmica, ou seja, quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPESP				
10	Peso:	3				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		10%	20%	30%	40%	50%
13	Observações:	-				

**4. N° DE PROJETOS DESENVOLVIDOS EM COOPERAÇÃO COM OUTRAS
INSTITUIÇÕES DO PAÍS E DO EXTERIOR**

N°	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Efetividade				
2	Nome:	N° de projetos desenvolvidos em cooperação com outras instituições do País e do exterior				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de projetos que são desenvolvidos em cooperação com outras instituições, nacionais e internacionais.				
4	Objetivo Estratégico:	Articulação nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão				
5	Fórmula de cálculo:	Número de projetos em cooperação				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROPESP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPESP				
10	Peso:	3				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		sem meta	sem meta	sem meta	sem meta	sem meta
13	Observações:	Este indicador apresenta dificuldades de acompanhamento. A definição de metas e o estabelecimento da metodologia para apuração constam como pendências da I RAE de 2014.				

5. ÍNDICE DE PROJETOS INTEGRADOS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Índice de projetos integrados				
3	Objeto de mensuração:	Mede a taxa de participação dos alunos de graduação em projetos de ensino, pesquisa e extensão.				
4	Objetivo Estratégico:	Intensificar atividades integradas de pesquisa, ensino e extensão socialmente relevantes				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{IPI} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos de graduação que participam de projetos de ensino, pesquisa e extensão}}{\text{Total de alunos da graduação}} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROEG, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEG				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		10%	15%	20%	25%	30%
13	Observações:	É possível que haja uma subestimação da participação dos discentes.				

6. ÍNDICE GERAL DE CURSOS (IGC)

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Índice geral de cursos (IGC)				
3	Objeto de mensuração:	O IGC mede o conceito geral dos cursos ofertados pela UFPA através do cálculo da média ponderada dos conceitos de cada curso de graduação e pós-graduação.				
4	Objetivo Estratégico:	Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição				
5	Fórmula de cálculo:	$I = \alpha G + \{(1 - \alpha) \beta \div 2\} (M + 5) + \{1 - \alpha\}(1 - \beta) \div 3\} (D + 10)$				
6	Unidade de medida:	Número Inteiro				
7	Fonte:	INEP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O resultado final está em valores contínuos (que vão de 0 a 5) interpolados em faixas discretas: 1 ($0 \leq IGC < 0,945$); 2 ($0,945 \leq IGC < 1,945$); 3 ($1,945 \leq IGC < 2,945$); 4 ($2,945 \leq IGC < 3,945$); 5 ($3,945 \leq IGC \leq 5$). Quanto maior a faixa em que a instituição se encontra, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEG				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	UFRN=4 (atualizado em 26/02/2013).				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		3	3	4	4	5
13	Observações:	É um indicador consagrado da qualidade de instituições de ensino superior (IES). É amplamente utilizado pelas IES no Brasil.				

7. % DE CAMPI DO INTERIOR QUE POSSUEM CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	% de campi do interior que possuem cursos de pós-graduação				
3	Objeto de mensuração:	O indicador mede a taxa de campi do interior que possuem curso de pós-graduação.				
4	Objetivo Estratégico:	Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa multicampi				
5	Fórmula de cálculo:	Número de campi no interior com curso de pós-graduação / número de campi do interior x 100				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROPESP, Relatório da PROPESP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPESP				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		20%	40%	50%	70%	70%
13	Observações:	-				

8. % DOS PROJETOS QUE ENVOLVAM OS CAMPI

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	% dos projetos que envolvam os campi				
3	Objeto de mensuração:	O indicador mede a taxa dos projetos desenvolvidos pela UFPA que envolvem mais de um campus.				
4	Objetivo Estratégico:	Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa multicampi				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{Número de projetos que envolvam mais de um campus} / \text{Total de projetos} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROPESP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPESP				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		5%	10%	25%	35%	50%
13	Observações:	Indicador ainda sem apuração.				

9. Nº DE CONVÊNIOS NACIONAIS FIRMADOS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Nº de convênios nacionais firmados				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de convênios nacionais e internacionais firmados no ano.				
4	Objetivo Estratégico:	Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais				
5	Fórmula de cálculo:	Número de convênios nacionais firmados no ano				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROPESP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPESP				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		29	29	29	29	29
13	Observações:	Indicador sem apuração. Discute-se uma decomposição da fórmula de cálculo do indicador.				

10. Nº DE CONVÊNIOS INTERNACIONAIS EM VIGÊNCIA

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Nº de convênios internacionais em vigência				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de convênios internacionais em vigência no ano.				
4	Objetivo Estratégico:	Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais				
5	Fórmula de cálculo:	Número de convênios internacionais em vigência no ano				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROPESP, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPESP				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		66	71	76	82	88
13	Observações:	-				

**11. Nº DE SOLICITAÇÕES DE REGISTROS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL
(NACIONAIS E INTERNACIONAIS)**

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Nº de solicitações de registros de propriedade intelectual (nacionais e internacionais)				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de solicitações de registros de propriedade intelectual feitas por ano à UNIVERSITEC.				
4	Objetivo Estratégico:	Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade				
5	Fórmula de cálculo:	Número de solicitações de registros de propriedade intelectual por ano				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROEX, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEX				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		237	362	443	659	966
13	Observações:	Indicador sob análise de redefinição de metas.				

12. INCENTIVO AO EMPREENDEDORISMO

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Incentivo ao empreendedorismo				
3	Objeto de mensuração:	Mensura o estímulo dado ao empreendedorismo no ambiente interno da UFPA, traduzido pelo número de empresas juniores e empreendimentos incubados.				
4	Objetivo Estratégico:	Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade				
5	Fórmula de cálculo:	Nº de empresas juniores + Nº de empreendimentos incubados				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROEX, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEX				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		14	19	24	31	37
13	Observações:	Indicador sob análise de adequação de fórmula e redefinição de metas.				

13. INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Integração com a sociedade				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de projetos de extensão e serviços prestados, que juntos refletem a integração da UFPA com a sociedade.				
4	Objetivo Estratégico:	Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade				
5	Fórmula de cálculo:	Nº de projetos de extensão + Nº de prestação de serviços				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROEX, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEX				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		10%	15%	20%	25%	30%
13	Observações:	-				

14. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, PREVISTA NA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Qualidade da informação e comunicação, prevista na política de comunicação social				
3	Objeto de mensuração:	Mede a qualidade da informação e comunicação da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Intensificar a comunicação Institucional				
5	Fórmula de cálculo:	Pesquisa de avaliação				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	ASCOM, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	ASCOM				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		65%	sem meta	75%	sem meta	85%
13	Observações:	-				

15. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DIVULGADAS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Índice de satisfação das informações divulgadas				
3	Objeto de mensuração:	Mede a satisfação dos clientes com as informações divulgadas pela UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Gestão da informação e do conhecimento				
5	Fórmula de cálculo:	Pesquisa de avaliação				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	ASCOM, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	ASCOM				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		68%	sem meta	75%	sem meta	85%
13	Observações:	-				

**16. Nº DE EVENTOS VOLTADOS PARA A DISSEMINAÇÃO DE NOVAS
TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS**

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Nº de eventos voltados para a disseminação de novas tecnologias educacionais				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de eventos realizados voltados para a disseminação de novas tecnologias educacionais.				
4	Objetivo Estratégico:	Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais				
5	Fórmula de cálculo:	Quantitativo de eventos realizados				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROEG, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto mais próximo da meta, for o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEG				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		10	15	20	25	30
13	Observações:	-				

17. ACESSO A TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS ASSISTIVAS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Acesso a tecnologias educacionais assistivas				
3	Objeto de mensuração:	Mede o percentual de pessoas com necessidades que são atendidas pelas tecnologias educacionais assistivas.				
4	Objetivo Estratégico:	Intensificar o uso de tecnologias educacionais e sociais				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{N}^\circ \text{ de pessoas atendidas} / \text{N}^\circ \text{ total de pessoas com necessidades} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROEG, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROEG				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		20%	40%	60%	80%	100%
13	Observações:	-				

**18. % DE REDUÇÃO DO Nº DE RECOMENDAÇÕES DO CONTROLE INTERNO
(CGU)**

Nº	Detalhamento	Descrição										
1	Dimensão:	Eficácia										
2	Nome:	% de redução do nº de recomendações do controle interno (CGU)										
3	Objeto de mensuração:	Mede o percentual de redução do número de recomendações da CGU à UFPA.										
4	Objetivo Estratégico:	Fortalecer a atividade de controle interno										
5	Fórmula de cálculo:	$\text{N}^\circ \text{ de recomendações do ano atual} / \text{N}^\circ \text{ de recomendações do ano anterior} \times 100$										
6	Unidade de medida:	Porcentagem										
7	Fonte:	AUDIN, Relatório de Avaliação de Gestão da CGU / UFPA, coleta anual.										
8	Interpretação:	Quanto menor, melhor.										
9	Responsável pela coleta:	AUDIN										
10	Peso:	2										
11	Benchmark:	-										
12	Metas:	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ano 2011</th> <th>ano 2012</th> <th>ano 2013</th> <th>ano 2014</th> <th>ano 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">3,0%</td> <td align="center">2,6%</td> <td align="center">2,3%</td> <td align="center">2,0%</td> <td align="center">1,8%</td> </tr> </tbody> </table>	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015	3,0%	2,6%	2,3%	2,0%	1,8%
		ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015						
3,0%	2,6%	2,3%	2,0%	1,8%								
<table border="1"> <tbody> <tr> <td align="center">3,0%</td> <td align="center">2,6%</td> <td align="center">2,3%</td> <td align="center">2,0%</td> <td align="center">1,8%</td> </tr> </tbody> </table>	3,0%	2,6%	2,3%	2,0%	1,8%							
3,0%	2,6%	2,3%	2,0%	1,8%								
13	Observações:	Único indicador que, quanto menor for o resultado apurado, melhor.										

19. CAPACIDADE DE RESPOSTA ÀS DEMANDAS DA OUVIDORIA

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Capacidade de resposta às demandas da Ouvidoria				
3	Objeto de mensuração:	Mede o percentual de demandas da Ouvidoria que são respondidas.				
4	Objetivo Estratégico:	Fortalecer a atividade de controle interno				
5	Fórmula de cálculo:	N° de respostas às demandas / N° total de demandas x 100				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	Ouvidoria, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	Ouvidoria				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		93%	94%	95%	95%	95%
13	Observações:	-				

20. OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Otimização de processos				
3	Objeto de mensuração:	Mede o percentual de processos redesenhados que são efetivamente implementados.				
4	Objetivo Estratégico:	Aperfeiçoar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos				
5	Fórmula de cálculo:	$\frac{\text{Nº de processos redesenhados implementados}}{\text{Nº de processos redesenhados}} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROAD, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROAD				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		100%	100%	100%	100%	100%
13	Observações:	-				

21. TAXA DE UNIDADES COM PLANO DE GESTÃO ALINHADO AO PDI

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Taxa de unidades com plano de gestão alinhado ao PDI				
3	Objeto de mensuração:	Mede o percentual de unidades da UFPA que já possuem um plano de gestão alinhado ao PDI.				
4	Objetivo Estratégico:	Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação				
5	Fórmula de cálculo:	$\frac{\text{Nº de unidades com plano de gestão alinhado ao PDI}}{\text{Total de unidades}} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROPLAN, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPLAN				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		sem meta	30%	80%	100%	100%
13	Observações:	-				

22. CONCEITO INSTITUCIONAL

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficácia				
2	Nome:	Conceito institucional				
3	Objeto de mensuração:	Mensura a avaliação feita pelos especialistas do MEC <i>in loco</i> em visita às instalações da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação				
5	Fórmula de cálculo:	Resultado da autoavaliação institucional				
6	Unidade de medida:	Notas inteiras atribuídas pelo MEC				
7	Fonte:	INEP, coleta anual.				
8	Interpretação:	Sua escala de notas varia de 1 a 5, quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPLAN				
10	Peso:	2				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		3	3	4	4	5
13	Observações:	Toda Instituição de Ensino Superior (IES) é obrigatoriamente submetida a um processo avaliativo chamado SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. O SINAES é composto por cinco tipos de avaliações diferentes, entre elas destaca-se o Conceito Institucional.				

23. RELAÇÃO ALUNO DA GRADUAÇÃO / PROFESSOR (RAP)

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Relação aluno da graduação / professor (RAP)				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de alunos por professor nos cursos de graduação da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais				
5	Fórmula de cálculo:	$RAP = \text{Alunos da Graduação} / \text{Número de Professores}$				
6	Unidade de medida:	Razão ou Índice				
7	Fonte:	PROGEP, SIGAA e SIS-RH, coleta anual.				
8	Interpretação:	O RAP assume valores numéricos arredondados, quanto mais próximo do valor sugerido pelo MEC, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		18	18	18	18	18
13	Observações:	-				

24. % DE UNIDADES COM CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO ADEQUADO

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	% de unidades com corpo técnico-administrativo adequado				
3	Objeto de mensuração:	Mede a porcentagem das unidades que possuem um corpo técnico-administrativo adequado, tanto qualitativa quanto quantitativamente.				
4	Objetivo Estratégico:	Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais				
5	Fórmula de cálculo:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades com corpo técnico-administrativo adequado}}{\text{N}^\circ \text{ de unidades}} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROGEP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		5%	10%	15%	20%	30%
13	Observações:	-				



25. ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE (IQCD)

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)				
3	Objeto de mensuração:	Mede o nível de qualificação do corpo docente da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Qualificar e capacitar o quadro dos servidores				
5	Fórmula de cálculo:	$IQCD = (5D+3M+2E+1G) / (D+M+E+G)$				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROGEP, SIS-RH, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo contínuo de 1 a 5. Quanto mais próximo de 5, melhor. Onde D = nº de professores com Doutorado; M = nº de professores com Mestrado; E = nº de professores com especialização; G = nº de professores apenas com Graduação.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		4	4,1	4,3	4,4	4,6
13	Observações:	-				

26. ÍNDICE DE CAPACITAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO (ICCTA)

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Índice de capacitação do corpo técnico-administrativo (ICCTA)				
3	Objeto de mensuração:	Mede o nível de capacitação do corpo técnico-administrativo da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Qualificar e capacitar o quadro dos servidores				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{N}^\circ \text{ de servidores TAE com nível IV} / \text{N}^\circ \text{ de servidores TAE com tempo suficiente para estar enquadrado no nível IV} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROGEP, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		30%	35%	52%	70%	87%
13	Observações:	-				

27. ÍNDICE DE QUALIFICAÇÃO DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO (IQCTA)

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Índice de Qualificação do Corpo técnico-administrativo (IQCTA)				
3	Objeto de mensuração:	Mede o nível de Qualificação do Corpo técnico-administrativo da UFPA.				
4	Objetivo Estratégico:	Qualificar e capacitar o quadro dos servidores				
5	Fórmula de cálculo:	$IQCTA = \frac{(5D+3M+2E+1G+0,75EM+0,5EF)}{(D+M+E+G+EM+EF)}$				
6	Unidade de medida:	Razão ou Índice				
7	Fonte:	PROGEP, SIS-RH, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador varia no intervalo contínuo de 0,5 a 5. Quanto mais próximo de 5, melhor. Onde D = nº de TAE's com Doutorado; M = nº de TAE's com Mestrado; E = nº de TAE's com Especialização; G = nº de TAE's com Graduação; EM = nº de TAE's com Ensino Médio; EF = nº de TAE's apenas com Ensino Fundamental.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		1,2	1,2	1,3	1,3	1,4
13	Observações:	-				

28. RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Reconhecimento Profissional				
3	Objeto de mensuração:	Mede o número de premiações de reconhecimento atribuídas a servidores.				
4	Objetivo Estratégico:	Valorizar servidores com foco em resultados				
5	Fórmula de cálculo:	Nº de servidores reconhecidos profissionalmente				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROGEP, coleta anual.				
8	Interpretação:	O indicador não possui um intervalo de variação definido, entendendo-se que, quanto maior o resultado apurado, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		50	150	200	200	200
13	Observações:	-				

29. ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Índice de Satisfação dos Servidores				
3	Objeto de mensuração:	Mede o nível de satisfação dos servidores.				
4	Objetivo Estratégico:	Valorizar servidores com foco em resultados				
5	Fórmula de cálculo:	Pesquisa de clima organizacional				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROGEP, coleta anual.				
8	Interpretação:	Quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROGEP				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		sem meta	60%	sem meta	75%	sem meta
13	Observações:	-				

**30. Nº DE EVENTOS PARA A MELHORIA DE DESEMPENHO DO PESSOAL
TERCEIRIZADO**

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Nº de Eventos para a Melhoria de Desempenho do Pessoal Terceirizado				
3	Objeto de mensuração:	Mede o quantitativo de eventos para a melhoria de desempenho do pessoal terceirizado que são promovidos.				
4	Objetivo Estratégico:	Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado				
5	Fórmula de cálculo:	Nº de eventos				
6	Unidade de medida:	Valor numérico				
7	Fonte:	PROAD, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	Quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROAD				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		5	18	24	28	32
13	Observações:	-				

31. ADEQUAÇÃO DOS AMBIENTES PARA A ACESSIBILIDADE DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS OU MOBILIDADE REDUZIDA

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Adequação dos ambientes para a acessibilidade de pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida				
3	Objeto de mensuração:	Mede a adequação dos ambientes da UFPA para a acessibilidade de pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida.				
4	Objetivo Estratégico:	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica				
5	Fórmula de cálculo:	Número de ambientes adequados às pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROAD, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	Quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROAD				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		25%	55%	15%	5%	100%
13	Observações:	-				



32. Nº DE UNIDADES ATENDIDAS PELA REDE WIRELESS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Nº de Unidades atendidas pela Rede <i>Wireless</i>				
3	Objeto de mensuração:	Mede a porcentagem do total de unidades da UFPA que é atendida pela Rede Wireless.				
4	Objetivo Estratégico:	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{Nº de ambientes atendidos pela Rede Wireless} / \text{Nº total de ambientes} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROAD, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	Quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROAD				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		25%	50%	67%	83%	98%
13	Observações:	-				

33. % DE INVESTIMENTOS EM TI

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	% de Investimentos em TI				
3	Objeto de mensuração:	Mede a porcentagem do valor total do orçamento da UFPA que é aplicada em TI.				
4	Objetivo Estratégico:	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{Valor aplicado em TI} / \text{Valor total do orçamento institucional} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROAD, SISRAA, coleta anual.				
8	Interpretação:	Quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROAD				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		2,2%	2,5%	3,0%	4,0%	5,0%
13	Observações:	-				

34. ÍNDICE DE EXECUÇÃO DE ORÇAMENTO PARA OS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Nº	Detalhamento	Descrição				
1	Dimensão:	Eficiência				
2	Nome:	Índice de execução de orçamento para os projetos estratégicos				
3	Objeto de mensuração:	Mensura a porcentagem do valor planejado para os projetos estratégicos que é efetivamente executada.				
4	Objetivo Estratégico:	Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia				
5	Fórmula de cálculo:	$\text{Valor executado dos projetos estratégicos} / \text{Valor planejado para projetos estratégicos} \times 100$				
6	Unidade de medida:	Porcentagem				
7	Fonte:	PROPLAN, SIAFI Gerencial e Plano de Gestão Orçamentária, coleta anual.				
8	Interpretação:	Quanto maior, melhor.				
9	Responsável pela coleta:	PROPLAN				
10	Peso:	1				
11	Benchmark:	-				
12	Metas:	ano 2011	ano 2012	ano 2013	ano 2014	ano 2015
		100%	100%	100%	100%	100%
13	Observações:	-				



8. Conclusão

No Brasil o grande déficit entre as necessidades de serviços públicos e os serviços públicos que são efetivamente ofertados à sociedade, trouxe consigo a descrença e o descontentamento generalizado da população para com a administração pública, gerando, ao longo de décadas de abandono, uma forte movimentação dos cidadãos brasileiros no sentido de que modelos mais modernos e transparentes de gestão fossem implementados nos mais diversos órgãos do governo.

Essa pressão reverberou também no interior das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), dentre elas a UFPA, que, diante da imprescindibilidade de se incorporarem medidas para a modernização da gestão, adotou o uso de indicadores de desempenho no seu PDI 2011-2015.

A implementação da cultura de planejamento e avaliação com foco em resultados através da utilização de indicadores de desempenho no PDI da UFPA, foi executada com a adoção de um modelo robusto de gestão chamado Balanced Scorecard (BSC). O BSC é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos. Segundo Kaplan e Norton, seus criadores, o BSC é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma instituição em objetivos e medidas tangíveis, que permitam avaliar o seu desempenho global.

Uma das principais premissas do BSC é o balanceamento da medição de desempenho em diversos indicadores equilibrados e que envolvem todos os níveis da instituição, garantindo uma visão sistêmica do desempenho institucional. Cada indicador do BSC é desdobrado em iniciativas estratégicas necessárias para o alcance das metas traçadas. As iniciativas são responsáveis pela obtenção dos resultados e, por conseguinte, a execução da estratégia.

Ao longo dos anos pretéritos de vigência do PDI da UFPA, a instituição pôde vivenciar e aplicar na prática toda a metodologia apresentada neste documento, confirmando a validade incontestável de se utilizar indicadores de desempenho no ambiente interno das IFES. O aproveitamento de indicadores no processo de avaliação de desempenho na UFPA vem apresentando inúmeras vantagens diretas e outras indiretas, apoiando o processo de gestão administrativa, acadêmica e financeira.

De um lado, permitiram o estabelecimento de metas visíveis e concretas envolvendo as equipes no processo consciente de alcance de resultados. De outra forma, mobilizaram esforços no sentido de que houvesse uma mudança de cultura, de modo a possibilitar

correções imediatas e ajustes no processo de ensino-aprendizagem e em todos os seus envolvimento. Aos poucos os indicadores conquistaram respeito, entendimento e confiança.

Enfim, a construção de um conjunto de indicadores de desempenho no âmbito da implementação da gestão estratégica na UFPA, mostra-se como uma tarefa importante e que se caracteriza como um ponto de partida referencial que estimula mudanças, favorece o aprimoramento institucional e serve à todos os envolvidos no processo de ensino, tais como alunos, professores, administradores e encarregados de projetos e da execução das políticas estabelecidas.



9. Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores.**

Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf. Acesso em: 07 ago 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão.

Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão. Disponível

em: http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/produto_1_indicadores_versao_final_110809.pdf. Acesso em: 07 ago 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores de Programas – Guia Metodológico.** Disponível

em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324_indicadores_programas-guia_metodologico.pdf. Acesso em: 08 ago 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores – Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública.**

Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/PPA/2012/121003_orient_in_dic_triangular.pdf. Acesso em: 08 ago 2014.

SÃO PAULO. Fundação do Desenvolvimento Administrativo. **Indicadores para**

Monitoramento de Programas e Projetos – Educação Continuada. Disponível em:

http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/INDICADORES_PARA_MONITORAMENTO_DE_PROGRAMAS_E_PROJETOS.pdf. Acesso

em: 08 ago 2014.

MARTINS, Humberto Falcão.; MARINI, Caio. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública.** – Brasília: Publix, 2010.