

Fórum: 2º Fórum 2015.

► **Estudo de Caso:**

Indicadores: A experiência da Universidade Federal do Pará – UFPA

Palestrante: Raquel Trindade Borges
(Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – UFPA)



Local: Papillon Hotel – Sala Anhanguera 01
Horário: 08h30 – 10h15
Goiânia/GO, 19 de junho de 2015

Quem é a UFPA?



- A UFPA foi criada pela Lei nº 3191 de 02 de junho de 1957.
- Em Belém (PA), ocupa uma área de 450 hectares, às margens do Rio Guamá, onde exerce a maior parte de suas atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração.
- Em 1986, passou a expandir suas atividades para o interior do Estado criando vários Campi, destinados a serem Polos Regionais de atuação na Graduação, Pós-Graduação e Extensão.
- Em novembro de 2009 o campus da universidade localizado em Santarém separou-se para formar a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA);
- Em junho de 2013 o campus Marabá e núcleos agregados a este desligaram-se da UFPA para que pudessem constituir a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA).



Alguns números da UFPA

Nº de Pró-Reitorias: 07

Nº de Institutos: 14

Nº de Núcleos: 06

Nº de *Campi*: 13

Nº de Hospitais universitários: 02

Nº de Escola de Aplicação: 01

Nº de Discentes: 55.969

Nº de cursos de Graduação: 74

Nº de cursos de Mestrado Acadêmico: 46

Nº de cursos de Mestrado Profissional: 10

Nº de cursos de Doutorado: 26



Linha do Tempo do Planejamento na UFPA



- Reitor: Alex Bolonha Fiuza de Mello
- Gestão: julho/2001 a junho/2009
- Metodologia de Planejamento: PES



- Reitor: Carlos Edilson Maneschky
- Gestão: julho/2009 a junho/2016
- Metodologia de Planejamento: BSC

PDI 2001 a 2010

PDI 2011 a 2015

Novo PDI 2016 a 2025

2001

- Novo Estatuto da UFPA
- Novo Regimento da UFPA
- Nova estrutura organizacional
- Adesão ao REUNI
- Criação de novos cursos de graduação
- Recuperação da infraestrutura física
- Crescimento e fortalecimento da pós-graduação

2011

- Criação de uma nova cultura de gestão estratégica
- Adoção de um sistema de gestão integrada
- Ampliação da articulação nacional e internacional
- Ampliação da qualificação e capacitação do quadro
- Ampliação e modernização da infraestrutura física
- Maior controle dos resultados
- Criação da UFOPA
- Criação da UNIFESSPA

2016



Razões para a adoção de indicadores na UFPA

- Monitorar o processo de gestão estratégica;
- Atestar o alcance de objetivos;
- Permitir uma análise mais profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados;
- Realizar as intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, à medida que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado;
- Medir os resultados sistematicamente e de forma estruturada;
- Grau de exigência das partes interessadas (Liderança, sociedade, governo, controles e outros);
- Facilitar o planejamento e viabilizar a análise comparativa do desempenho.



Motivações externas para o uso de indicadores na UFPA

- Lei de acesso à informação;
- Gespública;
- Relatório de Gestão (TCU);
- Plano de Logística Sustentável – PLS;
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI;
- Carta de Serviços ao Cidadão;
- Adoção do uso de indicadores por outros órgão públicos;
- Pressões sociais;
- INEP (SINAES);
- MEC;
- MPOG;
- Auditorias externas.



Dificuldades na elaboração e implementação dos indicadores na UFPA

- Apego metodológico (PES)
- Resistência institucional à mudança
- Sensibilização da liderança institucional
- Adaptação e uso da terminologia do BSC
- Escolha e adequação do conjunto de indicadores
- Monitoramento dos Responsáveis pelos Indicadores
- Ausência de um Sistema de Informações Gerenciais





Trilha de aprendizagem sobre os indicadores na UFPA

Revisão metodológica: PES vs BSC

Busca de conhecimento método BSC

Capacitação no método

Parceria com ENAP

Consultor Externo

Técnicos propõem cesta de indicadores

Homologação do PDI

Implementação das RAEs

Revisão de indicadores e metas

Capacitação interna em indicadores

Oferta interna curso de indicadores

Lançamento documento Indicadores de Desempenho da UFPA

Lançamento documento Referenciais Comparativos da UFPA

Lançamento documento Ficha de Qualificação de Indicador

Preparo para o novo PDI da UFPA



Benefícios do Uso de Indicadores na UFPA

- Maior controle das ações realizadas e dos seus resultados, promovendo a aprendizagem estratégica;
- Facilidade na comunicação com os órgãos de controle interno e externo;
- Embasamento da análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Maior integração das ações (menos setoriais e mais institucionais);
- Viabilidade na análise comparativa do desempenho;
- Acompanhamento, de forma permanente, no desempenho analítico do PDI da UFPA;
- Estímulo a implementação de projetos e ao mapeamento de processos;
- Investimento de tempo no diálogo estratégico;
- Foco no que é relevante.



Resultados do Uso de Indicadores na UFPA

- 70% das Subunidades da UFPA com Planos Tático-Operacionais elaborados em conformidade com o PDI da UFPA e com a adoção de indicadores;
- Estruturação das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs) para acompanhamento e tomada de decisões, com base nos resultados apresentados pelos indicadores estratégicos;
- Consagração de uma nova cultura de gestão de resultados institucionais;
- Engajamento na oferta de iniciativas estratégicas;
- Motivação das lideranças, Unidades e Subunidades;
- Melhoria da comunicação interna e externa.





MAPA ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ 2011-2015

MISSÃO

Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável.

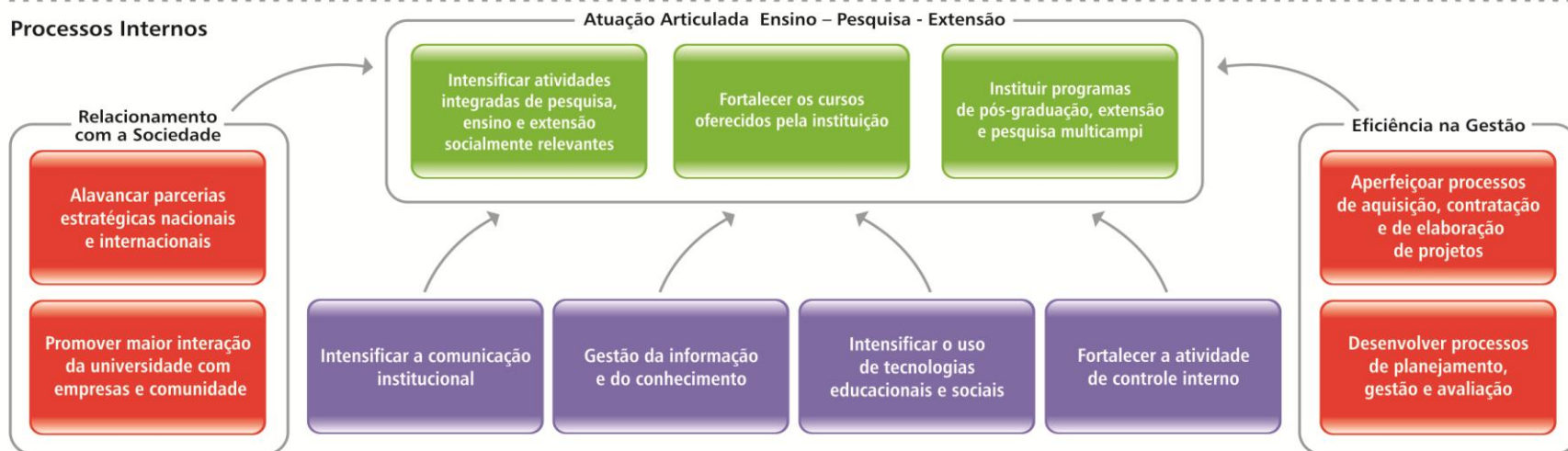
VISÃO

Ser referência nacional e internacional como universidade multicampi integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural.

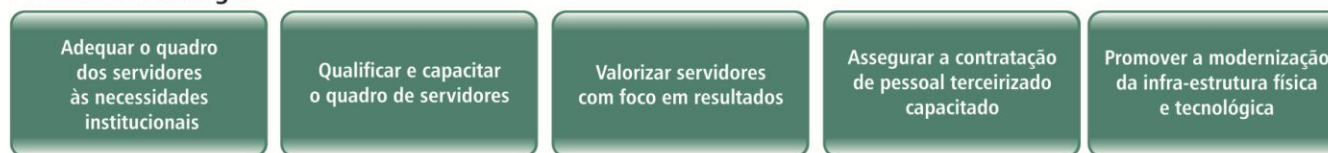
Resultados Institucionais



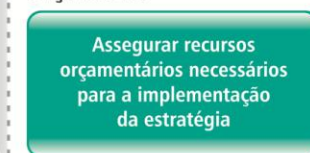
Processos Internos



Pessoas e Tecnologia



Orçamento



Papéis e Responsabilidades

- Líder do processo de gestão estratégica (garante recursos, mobiliza envolvidos e cobra resultados).
- Reitor/Vice e Pró-Reitores

Patrocinador

- Responsável pela condução do processo de gestão estratégica na instituição e por prestar apoio a todos os envolvidos.

PROPLAN

- Responsável pela análise de desempenho do objetivo.
- Responsável pelo cumprimento das metas estabelecidas.

Responsável por Objetivo

- Responsável pela execução de todas as etapas do projeto, nos prazos estabelecidos.
- Presta informações sobre o andamento do projeto.

Gestor do Projeto

- Responsável pela efetiva coleta do indicador e sua comparação com as metas.
- Realiza a análise de desempenho do indicador, subsidiando o responsável pelo objetivo.

Responsável pela Coleta do Indicador

Papéis e Responsabilidades

- Líder do processo de gestão estratégica (garante recursos, mobiliza envolvidos e cobra resultados).
- Reitor/Vice e Pró-Reitores

Patrocinador

- Responsável pela condução do processo de gestão estratégica na instituição e por prestar apoio a todos os envolvidos.

PROPLAN

- Responsável pela análise de desempenho do objetivo.
- Responsável pelo cumprimento das metas Estabelecidas.

Responsável por Objetivo

Responsável por Objetivo

Responsável por Objetivo

- Responsável pela execução de todas as etapas do projeto, nos prazos estabelecidos.
- Presta informações sobre o andamento do projeto.

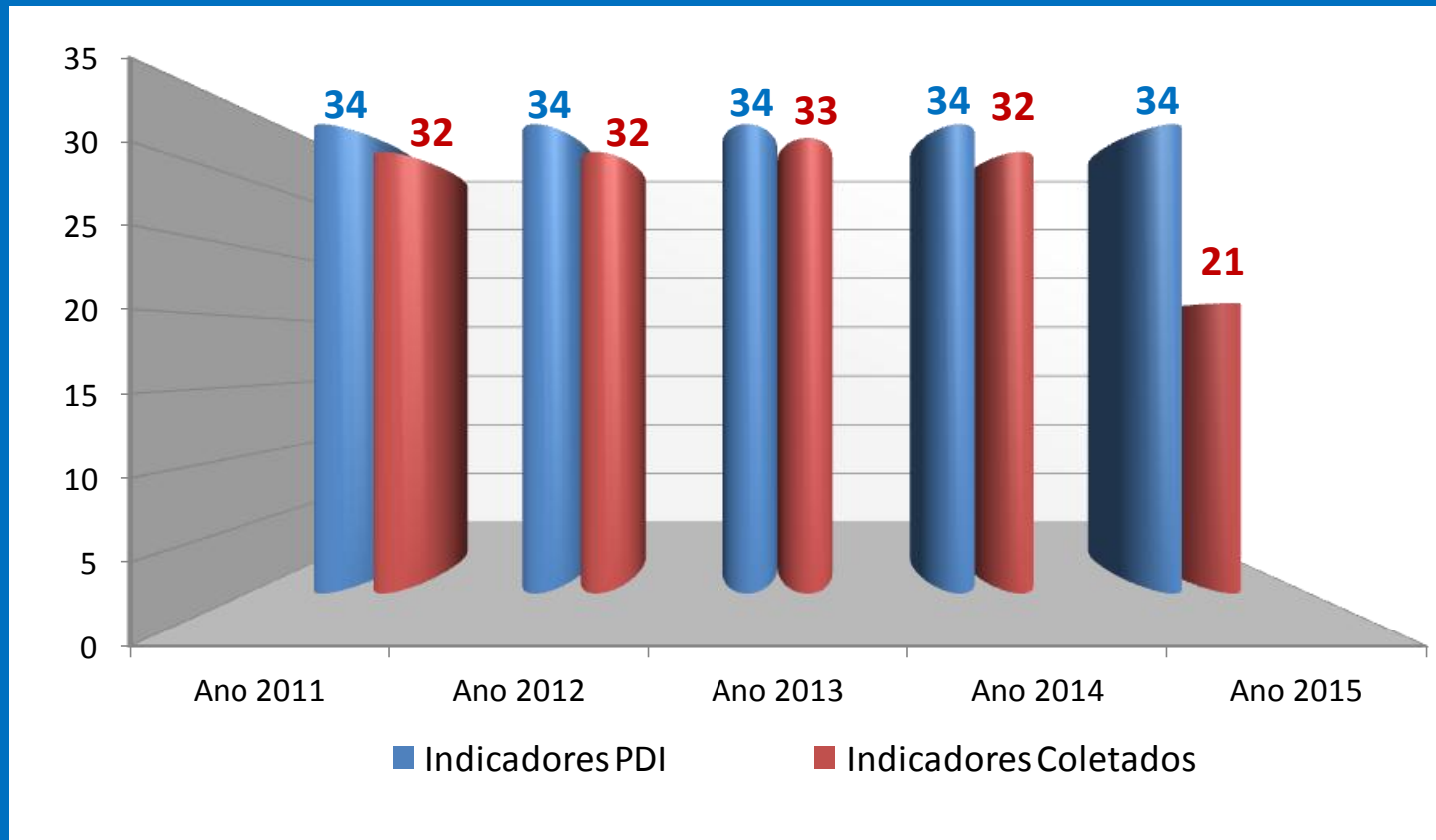
Gestor do Projeto

Responsável por Indicador

- Responsável pela efetiva coleta do indicador e sua comparação com as metas.
- Realiza a análise de desempenho do indicador, subsidiando o responsável pelo objetivo.



Total de Indicadores de Desempenho



Painel de Desempenho da UFPA

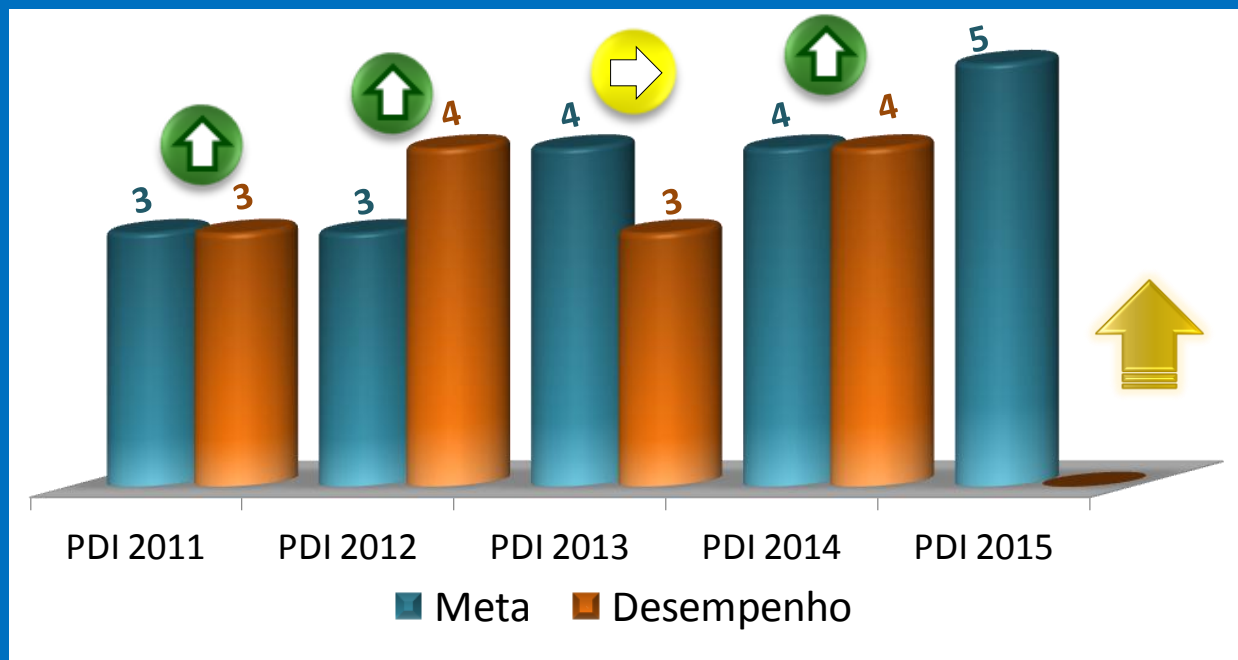
	Objetivo Estratégico	Responsável Coleta do Indicador	Indicador	METAS				
				2011	2012	2013	2014	2015
Resultados Institucionais	Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social	PROPLAN	Nº de titulados (Graduação e stricto sensu)	4.467	4.925	5.196	5.466	5.753
	Produzir conhecimento de valor para a sociedade	PROPESP	Produção acadêmica	10%	20%	30%	40%	50%
Processos Internos	Intensificar atividades integradas de pesquisa, ensino e extensão socialmente relevantes	PROEG	Índice de projetos integrados	10%	15%	20%	25%	30%
	Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição	PROPLAN	Índice geral de cursos (IGC)	3	3	4	4	5
	Instituir programas de pós-graduação, extensão e pesquisa Multicampi	PROPESP	% de campi do interior que possuem cursos de pós-graduação	20%	40%	50%	50%	60%
	Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais	PROAD	Nº de convênios nacionais firmados	29	29	29	29	29
		PROINTER	Nº de convênios internacionais em vigência	66	71	76	82	88
	Promover maior interação da universidade com as empresas	UNIVERSITEC	Nº de solicitações de registros de propriedade intelectual (nacionais e internacionais)	237	362	443	350	450
		UNIVERSITEC	Incentivo ao empreendedorismo	10	14	18	14	16

Painel de Desempenho da UFPA (continuação)

	Objetivo Estratégico	Responsável Coleta do Indicador	Indicador	META				
				2011	2012	2013	2014	2015
Pessoas e Tecnologia	Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais	PROPLAN	Relação aluno da graduação / professor (RAP)	18	18	18	18	18
		PROGEP	% de unidades com corpo técnico-administrativo adequado	5%	10%	15%	20%	30%
	Qualificar e capacitar o quadro dos servidores	PROPLAN	Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)	4,0	4,1	4,3	4,4	4,6
		PROGEP	Índice de capacitação do corpo técnico administrativo (ICCTA)	647	807	1.238	1.636	2.034
		PROPLAN	Índice de Qualificação do Corpo técnico administrativo (IQCTA)	1,2	1,2	1,3	1,3	1,4
	Valorizar servidores com foco em resultados	PROGEP	Reconhecimento Profissional	50	150	200	200	80
		PROGEP	Índice de Satisfação dos Servidores	Sem Meta	60%	Sem Meta	75%	Sem Meta
	Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado	PREFEITURA	Nº de Eventos para a Melhoria de Desempenho do Pessoal Terceirizado	5	18	24	28	32
	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica	PREFEITURA	Adequação dos ambientes para a acessibilidade de pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida	25%	55%	15%	5%	60%
		CTIC	Nº de Unidades atendidas pela Rede Wireless	25%	50%	67%	83%	98%
CTIC		% de Investimentos em TI	2,2%	2,5%	3,0%	4,0%	5,0%	
Orçamento	Assegurar recursos orçamentários necessários para implantação da estratégia	PROPLAN	Índice de execução de orçamento para os projetos estratégicos	100%	100%	100%	100%	100%

Indicador I - Índice geral de cursos (IGC)

Coleta PROPLAN



Fortalecer os cursos oferecidos pela instituição



Status	Projeto/Ação	Responsável
	Gestão da Informação	PROPLAN
	Programa de apoio à Qualificação de Servidores Docentes e Técnicos-Administrativos – PADT	PROPESP
	Programa de apoio ao Doutor Pesquisador – PRODOTOR	PROPESP
	Projeto Newton	AEDI

Status	Projeto/Ação	Responsável
	Programa de Formação Continuada para Gestão Acadêmica	PROEG
	Programa de Estágios – Central de Estágios	PROEG
	Projeto de Autoavaliação dos Cursos de Graduação	PROEG
	Programa de Acolhimento e Orientação Acadêmica aos Calouros	PROEG

Reclamações

Críticas

Sugestões

Recomendações

Um conjunto de ações, voltadas à melhoria da qualidade dos cursos de graduação, vem sendo desenvolvidas. No entanto, novas estratégias devem ser adotadas para se atingir o objetivo.

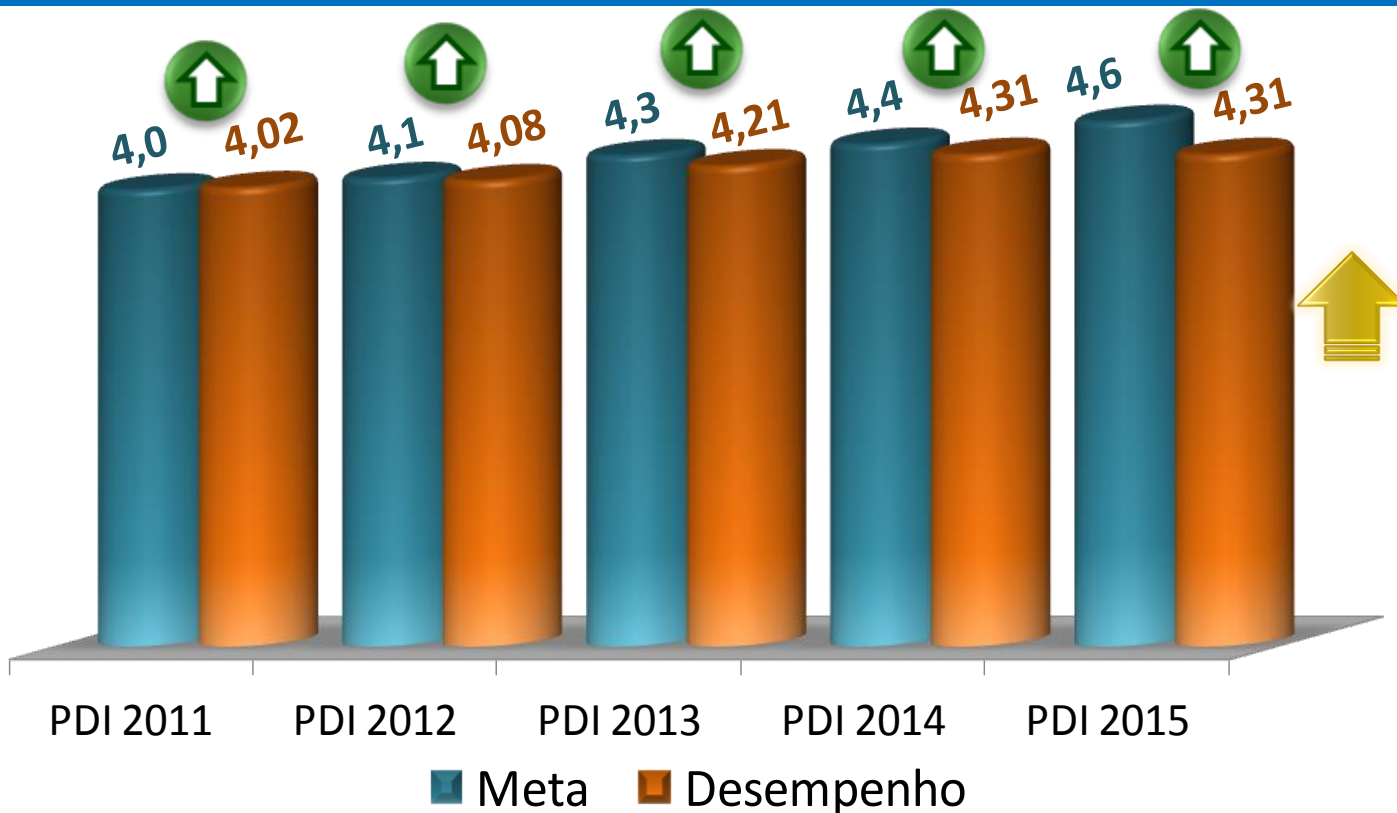
Recomenda-se apoiar projetos com metodologias inovadoras de ensino-aprendizagem, promover a autoavaliação dos cursos e consolidar o programa de formação continuada para docência.

Em 2014, a meta de IGC 4 foi atingida. Dos 12 cursos avaliados em 2013, a maioria obteve CPC 3 e dois obtiveram CPC 4. Uma vez que o cálculo do IGC 2015 incluirá os resultados do ENADE 2014 dos cursos de Engenharia e de todas as Licenciaturas (incluindo as turmas do PARFOR), a expectativa é de que não atingiremos.


Atualmente, a contribuição da graduação no cálculo do IGC é superior a 60%. Assim sendo, investimentos no crescimento qualitativo dos cursos de graduação e de pós-graduação são fundamentais para atingirmos a meta de IGC 5.

Indicador I - Índice de Qualificação do Corpo Docente (IQCD)

Coleta PROPLAN



Qualificar e capacitar o quadro de servidores

Status	Projeto/Ação	Responsável
	Programa de apoio à Qualificação de Servidores Docentes e Técnicos-Administrativos – PADT	PROPESP

Recomendações

A Política de Gestão de Pessoas da UFPA tem valorizado e incentivado a promoção de ações de capacitação e qualificação para os servidores da instituição. Essas ações são promovidas pela PROGEP por meio da Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento/DDD. Os excelentes resultados são frutos do investimento anual nas ações promovidas pela área de capacitação e desenvolvimento.

Hoje o atual desafio é promover a capacitação com base nas competências, e para isso estão sendo realizadas oficinas de levantamento de necessidades de capacitação de maneira integrada com todas as unidades da UFPA. Assim, a área de capacitação e desenvolvimento poderá iniciar o processo de implantação de um modelo de gestão da capacitação com base na análise das competências, conforme orienta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

Para ultrapassar as dificuldades enfrentadas com este objetivo e para a continuidade das ações, foram estabelecidos alguns novos desafios para a área de capacitação e desenvolvimento para o ano de 2015:

- ❖ Ampliar o número de ações de aprendizagem utilizando a educação a distância, que permitirá um maior número de acesso de servidores dos campi do interior.
- ❖ Desenvolvimento de metodologia de trilhas de aprendizagem com base em competências.

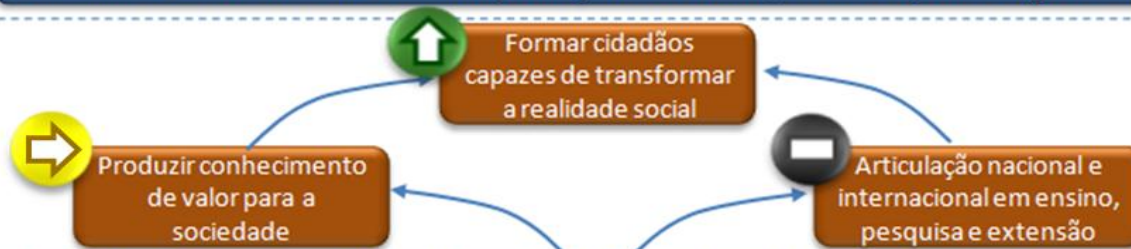
No entanto, é preciso destacar que para a realização dessas ações, será necessário o aumento dos recursos financeiros de capacitação e qualificação, tendo em vista a consecução dos objetivos estratégicos previstos no PDI da UFPA, necessidade já apontada à Administração Superior.

Desempenho Geral da UFPA de janeiro a abril de 2015

MISSÃO: Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade sustentável.

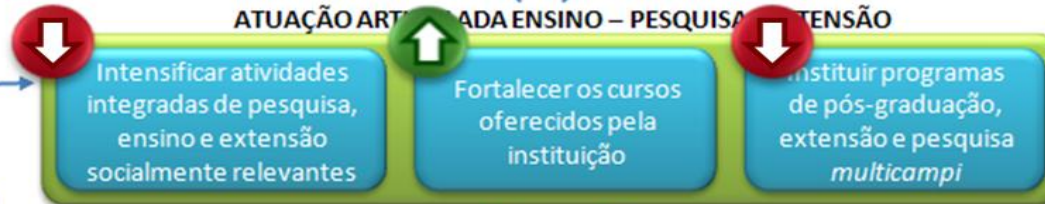
VISÃO: Ser referência nacional e internacional como universidade *multicampi* integrada à sociedade e centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural.

RESULTADOS INSTITUCIONAIS



- 9 objetivos
- 7 objetivos
- 3 objetivos
- 1 objetivo

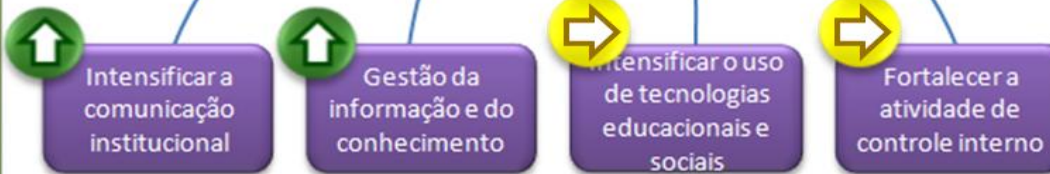
ATUAÇÃO ARTICULADA ENSINO – PESQUISA – EXTENSÃO



PROCESSOS

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

- Alavancar parcerias estratégicas nacionais e internacionais
- Promover maior interação da universidade com empresas e comunidade



EFICIÊNCIA NA GESTÃO

- Perfeccionar processos de aquisição, contratação e de elaboração de projetos
- Desenvolver processos de planejamento, gestão e avaliação

PESSOAS E TECNOLOGIA

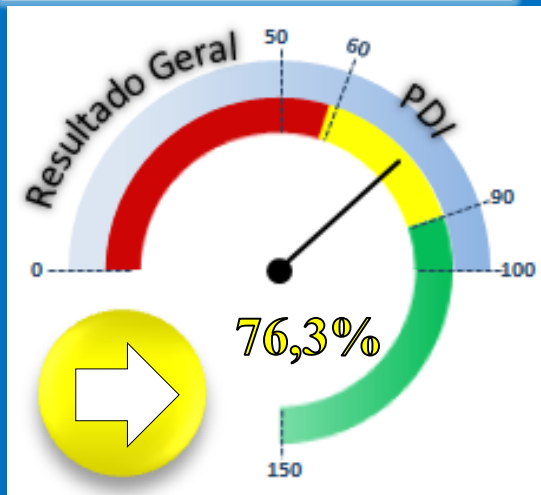
- Adequar o quadro dos servidores às necessidades institucionais
- Qualificar e capacitar o quadro de servidores
- Valorizar servidores com foco em resultados
- Assegurar a contratação de pessoal terceirizado capacitado
- Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica

ORÇAMENTO

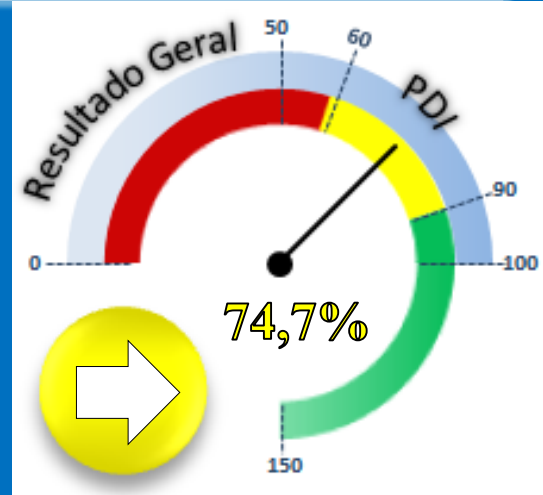
- Assegurar recursos orçamentários necessários para a implementação da estratégia

Desempenho Geral da UFPA de 2011 a 2015

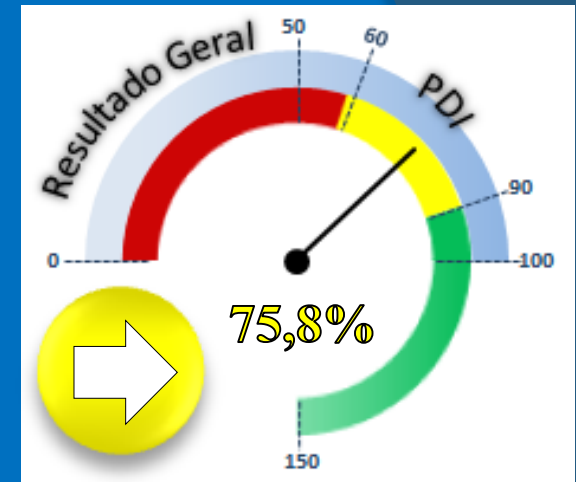
PDI 2011



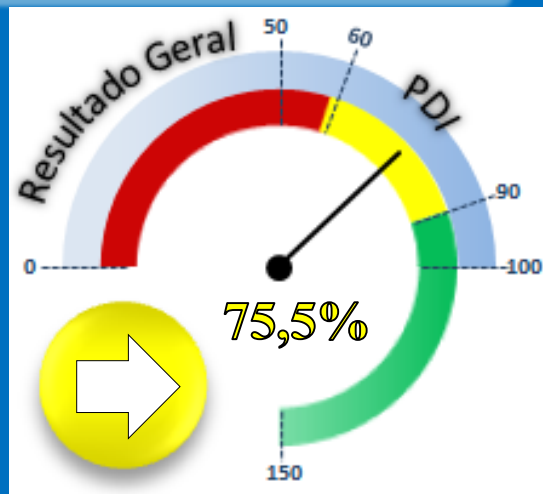
PDI 2012



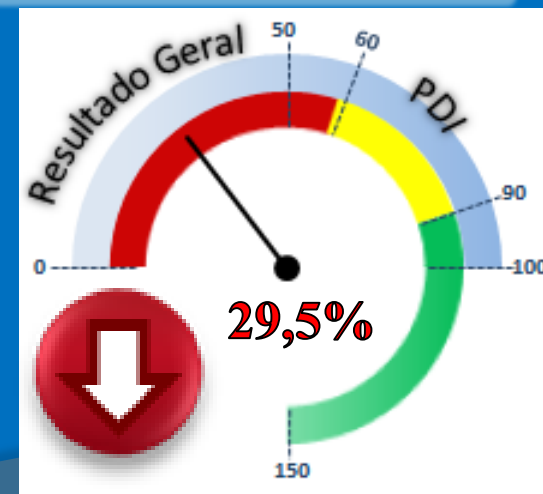
PDI 2013



PDI 2014



PDI 2015



Parcial jan-abr

RAE's realizadas com uso dos indicadores



I RAE (novembro/2013)



II RAE (maio/2014)

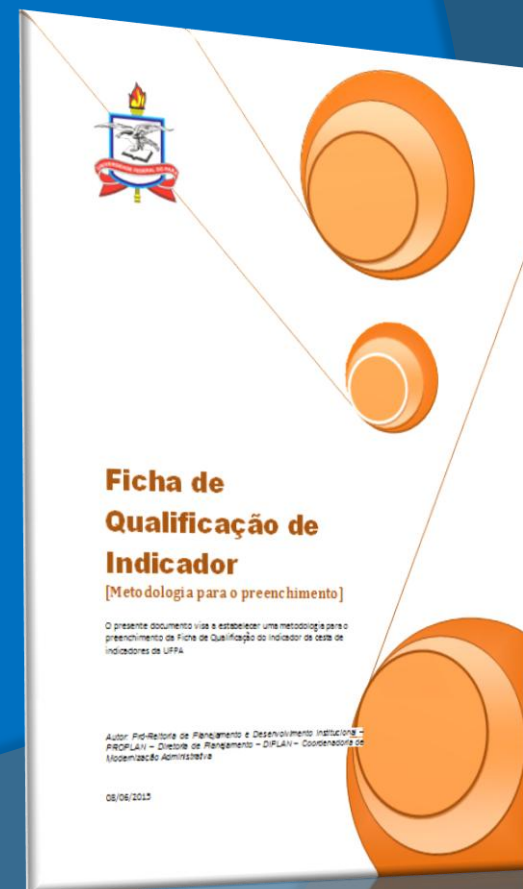
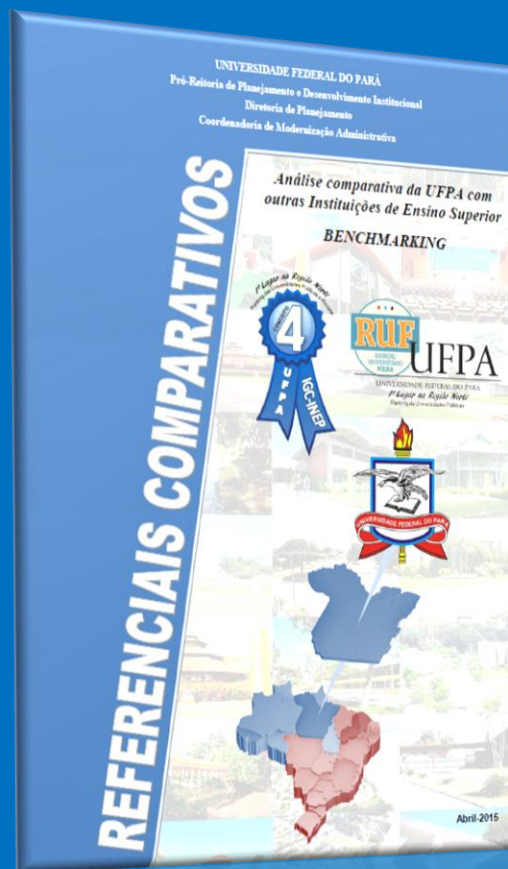
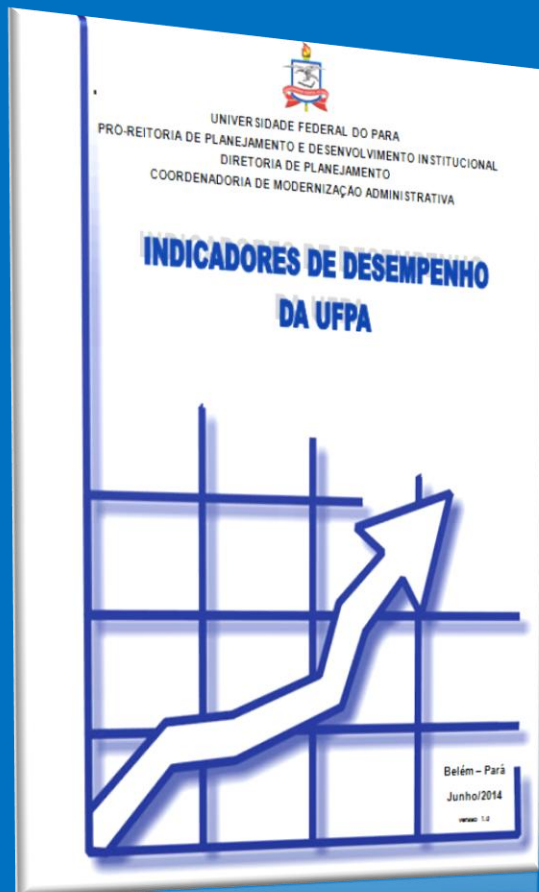


III RAE (novembro/2014)



IV RAE (maio/2015)

Documentos sobre indicadores elaborados na UFPA



Pontos fortes destacados pelos líderes da UFPA após realização da IV RAE com a utilização de indicadores

- Ampla oportunidade, pois ouve todas as Unidades envolvidas com os objetivos estratégicos.
- Apresentação mais aprofundada de alguns projetos e ações.
- Visão mais ampla das necessidades da Instituição, Unidades e Subunidades
- As demandas apresentadas pelas Unidades.
- As exposições feitas foram esclarecedoras.
- Grande relevância dos debates ocorridos.
- O processo de modernização que vem acontecendo na UFPA e que não é observado na UFPA, por que não é divulgado.
- Ótima oportunidade para melhorar o foco das ações.
- Qualidade (profundidade das informações) dos dados.
- Análise dos indicadores e metas.
- O próprio evento é um ponto forte.



Pró-Reitoria de Planejamento: e-mail: proplan@ufpa.br

Pró-Reitora: Raquel Trindade Borges

E-mail: raquel@ufpa.br / Tel.:(91) 3201-7020

Belém – Pará - Brasil

