



CONTRATO N° 21/2016

Painel de Indicadores

Elaboração e Implantação do Planejamento
Estratégico e do Plano de Desenvolvimento
Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Rondônia - IFRO



SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília – DF CEP: 70715-900 +55 61 3327-0047

Brasília, maio de 2017

Apresentação

O presente documento corresponde a formalização da entrega referente ao Mapa Estratégico, presente na Etapa 03 do contrato firmado entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) e a STEINBEIS-SIBE do Brasil.

O produto contempla a construção do Painel de Indicadores do IFRO, que permitirá a aferição da evolução do conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores da organização, denominado Mapa Estratégico. A construção dos indicadores e metas se inserem no contexto do planejamento estratégico da instituição retratando as atuais prioridades institucionais e traduzindo as estratégias de atuação do IFRO para os próximos anos. Contribui para o fortalecimento institucional, a partir da construção de uma agenda estratégica capaz de alinhar e integrar a organização em torno de resultados, com foco na melhoria dos serviços prestados ao seu público-alvo.

O projeto de Elaboração e Implantação do Planejamento Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), trata da modernização da gestão do Instituto Federal a partir da disseminação de métodos, instrumentos, ferramentas e melhores práticas em gestão de projetos, compartilhamento de resultados, interoperabilidade de linguagens, racionalização de recursos, cultura voltada ao alcance de resultados e à prestação de contas. De forma mais específica, esperam-se os seguintes resultados com a implantação do Modelo de Gestão Estratégica:

- Sistematização do processo decisório;
- Maior capacidade de planejamento e alcance de resultados;
- Decisões baseadas na corporação como um todo;
- Melhor capacidade de planejamento e alocação de recursos;
- Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- Aumento da eficácia e eficiência da instituição;
- Priorização mais realista do trabalho.

Sumário

APRESENTAÇÃO.....	2
1. BASE TEÓRICA.....	4
1.1 INTRODUÇÃO.....	4
1.2 CONCEITO DE INDICADOR.....	4
1.3 FUNÇÃO DOS INDICADORES.....	4
1.4 INDICADORES E PROCESSOS.....	5
1.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE INDICADORES.....	5
1.6 ESTRUTURA DOS INDICADORES.....	7
1.7 SISTEMA DE INDICADORES.....	9
2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS.....	11
2.1 PROPOSTA INICIAL – STEINBEIS-SIBE DO BRASIL.....	11
2.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS VALIDADOS.....	11
3. MATERIAL UTILIZADO – PAINEL DE INDICADORES.....	14
4. BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	23

1. Base Teórica

1.1 Introdução

Cada vez se torna mais clara a necessidade da sociedade de obter maiores resultados com a constante redução dos custos, sejam eles financeiros, sociais, ambientais ou políticos. Esses novos padrões de controle social, frutos das transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas do século XXI, exigem das organizações públicas e privadas o estabelecimento de mecanismos de medição e avaliação de seu desempenho. Esses instrumentos de controle são denominados indicadores de gestão e desempenho, ferramentas indispensáveis para a tomada de decisões que dizem respeito à alocação de recursos, à análise de gastos e à relação custo-eficácia.

Para evitar divergências no processo de criação de indicadores, é fundamental o estabelecimento de uma equipe técnica com capacidade de disseminar o conhecimento em toda a organização, considerando a diversidade de metodologias e os modelos econômicos e estatísticos.

O grande desafio da organização que implementa sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional. Para direcionar a análise ao que é estratégico para a instituição, a metodologia BSC recomenda uma média de 1,5 indicadores por objetivo. Da mesma forma, aconselha-se um “balanceamento” entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador “nasce” para atender a um objetivo e não o contrário.

1.2 Conceito de Indicador

A flexibilidade é fundamental para a estratégia, uma vez que ela não é um fim em si mesma e que mudanças no contexto organizacional podem provocar alterações nas mais sólidas das estratégias. Supõe-se que ao adotar um conjunto de iniciativas seja possível alcançar os objetivos planejados. Entretanto, alterações sutis ou significativas podem ocorrer alterando o contexto e fragilizando o conjunto de hipóteses adotadas. Erros de planejamento podem conduzir a caminhos desalinhados rumo aos resultados esperados, gerando a necessidade de formação de um sistema de indicadores que possibilite monitorar e avaliar se a estrada escolhida conduzirá ao destino desejado.

A palavra indicador é originária do latim *indicare* e significa apontar. Em português tem o significado de o que indica, torna patente, revela, sugere, expõe, menciona, aconselha, lembra. O conceito pode ser entendido como o instrumento ou medida que possibilita aferir, traduzir, aspectos relacionados a um determinado evento, fenômeno ou impacto resultante de uma transformação de uma realidade. A função de um indicador ou conjunto deles é traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, uma dada situação, com vistas a tornar possível seu monitoramento e avaliação. Portanto, indicadores são utilizados para descrever um fenômeno.

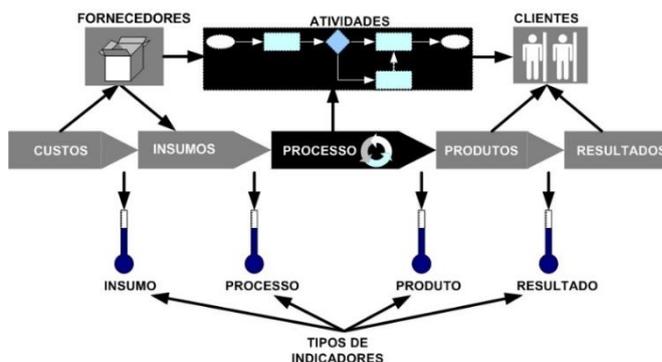
1.3 Função dos Indicadores

Os indicadores fazem parte de um modelo para monitoramento e avaliação focado em resultados. Este modelo faz parte de um processo de transformação, no qual o efeito desejado é mensurado por um conjunto desses indicadores e alcançado por um grupo de iniciativas. Tais iniciativas, por mais bem planejadas que tenham sido, ainda assim serão uma aposta, que necessitam ser constantemente monitoradas e avaliadas. Assim o conjunto de indicadores é, portanto, uma oportunidade de aperfeiçoar o conjunto de medidas e de aprendizado para a equipe.

Os indicadores podem assumir dois papéis básicos: de posicionamento ou de avaliação. Um indicador assume a função de posicionamento quando aponta para um nível que se refere a posição, por exemplo: o indicador número de crianças matriculadas em uma escola pública demonstra o contingente de alunos existente; porém, isoladamente, não permite que se chegue a outras conclusões. Por outro lado, um indicador de avaliação busca, na sua própria construção, a agregação de valor que propicie uma análise. Exemplo de um indicador de avaliação: relação entre o número de crianças matriculadas em escola pública e a demanda por vagas nas escolas. Ou ainda, a relação entre o número de crianças matriculadas em escola pública e o número de escolas públicas.

1.4 Indicadores e Processos

De forma geral, pode-se assumir que, formalizados ou não, todos os produtos gerados em um determinado sistema, são obtidos por meio de processos. Em outras palavras; para a obtenção de um produto qualquer, haverá sempre um conjunto de atividades que irá gerá-lo via absorção de insumos apropriados. Esse produto por sua vez, não se limita a ele próprio; ele visa contribuir para o alcance de um resultado. Os indicadores podem traduzir o desempenho do trabalho em cada um de seus estágios.



São tipos de indicadores:

- Indicadores de insumo: relacionados ao volume de insumos utilizados no processo. De forma geral, os insumos podem ser: pessoas, equipamentos e matéria-prima. Assim considerados, o número de pessoas, o número de sacos de cimento e o número de horas/máquina são exemplos desse tipo de indicador. Em alguns casos, são utilizados indicadores de custo (volume de reais consumidos com mão-de-obra, por exemplo);
- Indicador de processo: focaliza a atividade ou atividades que geram o produto, ou seja, tem ligação com o processo de transformação dos insumos em produtos. São exemplos: número de horas de atendimento; tempo de realização do ensaio laboratorial; tempo de expedição de laudos; etc.;
- Indicador de produto: especificam e quantificam os bens e serviços (produtos) produzidos. São exemplos: número de pessoas atendidas; número de laudos expedidos; número de computadores instalados; etc.;
- Indicador de resultado: deve traduzir o efeito que se deseja com o produto, ou seja, está fora da governabilidade do processo e refere-se ao impacto esperado. Em um processo de atendimento ao público, por exemplo, no qual o indicador de produto seja o número de pessoas atendidas, o efeito desejado pode ser a solução dos problemas dos clientes, assim, um indicador de resultado possível seria o número de problemas solucionados.

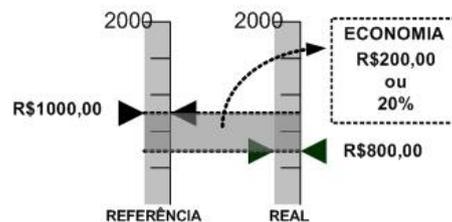
1.5 Avaliação de Desempenho de Indicadores

Por desempenho pode ser entendido o nível de empenho desejado ou alcançado na realização de um determinado processo. Assim, pode-se mensurar o desempenho na aquisição dos insumos, na utilização dos insumos, na produção de bens e serviços e impacto dos produtos gerados. Com a função de avaliação, seguem os tipos de indicadores:



- **Economicidade:** relacionado à aquisição dos insumos;
- **Eficiência:** relacionado ao esforço realizado, ou seja, nível de utilização dos insumos;
- **Eficácia:** focaliza os produtos gerados tanto nos aspectos quantitativos quanto nos qualitativos;
- **Efetividade:** mensura o impacto alcançado com os produtos gerados.

A economicidade representa a capacidade de gerar economia na obtenção de insumos para a realização de determinada atividade preservando a qualidade planejada. Em outras palavras é um índice que mede a relação entre o valor de aquisição de um determinado insumo em função de um parâmetro de referência.



Por exemplo, supondo que em uma dada atividade são necessários insumos como aluguel de auditório e que o valor de referência (planejado) estipulado no projeto fosse de R\$1000,00, a economicidade estaria na relação entre o valor adquirido e o valor planejado. Ou seja, se o insumo foi contratado por R\$800,00, o índice de economicidade seria de 20%.

O conceito de eficiência está ancorado no esforço despendido para a realização de um determinado trabalho, ou seja, não depende da forma ou efeito do produto realizado, tem foco no processo. Ser eficiente significa realizar certa atividade dentro dos padrões de recursos dimensionados. O esforço pode ser medido pela quantidade de insumos utilizada ou pela quantia equivalente expressa em unidades monetárias.

Em muitos casos a eficiência é apresentada por um índice de produtividade. Este índice é a relação entre o total de produtos produzidos pelo esforço realizado na produção, expresso em unidade monetária ou quantidade de insumos. A medida de eficiência seria, portanto, o valor gasto para a geração de um produto, entretanto, em alguns casos é possível utilizar tempo de produção ao invés de recursos utilizados, alterando a relação para quantidade de tempo gasta para a geração de um produto.

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{META} / \text{RU}}{\text{META} / \text{RP}} = \frac{\text{META}}{\text{RU}} \times \frac{\text{RP}}{\text{META}} = \frac{\text{RP}}{\text{RU}}$$

Em outras aplicações, em projetos, por exemplo, deseja-se expressar a eficiência de forma relativa: planejado em função do realizado. Nestes casos, ela seria a medida da relação entre os recursos efetivamente utilizados (RU) para realização de uma meta frente aos recursos previstos (RP). Ou seja, é a relação entre o índice de produtividade e o índice previsto (padrão).

A eficácia se relaciona à qualidade, ou seja, ser eficaz é gerar um determinado produto dentro das expectativas de cliente e beneficiários. Toda ação possui dois atributos: gerar o produto na quantidade estabelecida (meta) e atender aos parâmetros de qualidade estabelecidos pelo cliente. A eficácia pode ser expressa, portanto, de duas formas: com foco nas metas e analisando os quesitos de qualidade.

$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{META ALCANÇADA}}{\text{META PREVISTA}}$$

No primeiro caso, a eficácia corresponde ao nível de alcance das metas estabelecidas para determinado processo frente ao previsto. Essa relação é muito utilizada para análise de programas e projetos.

$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{NÚMERO DE CONFORMIDADES}}{\text{NÚMERO TOTAL DE SAÍDAS}}$$

Já no segundo caso, deve existir uma ponderação sobre o atendimento ou não aos parâmetros de qualidade estabelecidos. Isto é, devem-se estabelecer elementos que especifiquem o produto frente a expectativas dos clientes (escopo do produto), por exemplo: cor, tamanho, conteúdo, desempenho, funcionalidade, experiência, qualificação profissional, etc., e compara-las às características, de fato, produzidas.

Efetividade é o impacto (resultado) gerado pelo trabalho realizado. O resultado está fora da governabilidade do processo, apesar disso um trabalho só será efetivo se e somente se atingir o objetivo esperado. É possível ter um produto realizado de forma eficiente (dentro do esforço planejado) e eficaz (atendendo as expectativas dos usuários), porém com baixa efetividade.

1.6 Estrutura dos Indicadores

Todo indicador deve possuir uma estrutura mínima ou parâmetros básicos que os definem e auxiliem seu monitoramento e análise, são eles: polaridade; quantificação; frequência; fonte; linha de base e meta. Além desses aspectos, os indicadores devem ter as seguintes características:

- Adaptabilidade – um indicador tem como característica se moldar a qualquer processo ou fenômeno que se queira observar;
- Representatividade – um indicador deve ser de fundamental importância para o processo e para o observador, ou seja, ele deve descrever o fenômeno sempre sob a perspectiva de um foco específico;
- Simplicidade (clareza) – clareza é um atributo fundamental para um indicador. Simplicidade não significa ser superficial, mas se relaciona a forma, conteúdo e linguagem do interlocutor;
- Rastreabilidade – um bom indicador deve estar sempre disponível para seu monitoramento, com acesso fácil aos dados, tornando-o prático e útil para a avaliação. Vale ressaltar que a disponibilidade está diretamente relacionada com a natureza do indicador, por exemplo, o fato de não ser possível saber o volume de produção de uma lavoura na entressafra, não torna o indicador indisponível, pois a acessibilidade aos dados é em função do ciclo de produção;
- Economia de mensuração – é sempre bom lembrar que um sistema de avaliação não é um fim por si só, assim é interessante que custos administrativos sejam minimizados para potencializar o investimento na atividade fim;
- Estabilidade – ligado diretamente à confiabilidade, todo indicador necessita de uma base sólida que permita aos avaliadores tomarem decisões assertivas quanto ao fenômeno em estudo. Instabilidade nas informações ou baixa confiabilidade inviabiliza o próprio indicador.

A polaridade está relacionada ao sentido do indicador, ou seja, uma polaridade positiva significa que o incremento no indicador é desejável. Já uma polaridade negativa significa que o foco está na redução no indicador. Existe diferença entre medir o número de itens defeituosos ou o número de itens corretos? Teoricamente, a soma dos dois indica o total produzido, portanto não faria diferença, entretanto, em muitas equipes a capacidade de intervenção está diretamente ligada a forma de motivação. No exemplo dado, mensurar o número de itens com defeitos faria com que a equipe focasse no erro zero, a busca do mínimo, por outro lado, se o indicador fosse número de itens corretos, o sentido seria a busca pelo máximo enfatizando o lado positivo do trabalho.

A quantificação (método de cálculo) corresponde a forma em que serão acumulados os valores dos indicadores, por exemplo: soma simples; média aritmética; média ponderada, saldo, mediana, etc. A

quantificação é condicionada pela natureza do indicador, sazonalidade e universo e tipologia da amostra em análise, isto é, o método de totalização do número de visitantes em uma biblioteca pode depender do horário, dia da semana, época do ano, forma de coleta dos dados, etc.

A frequência é atrelada a periodicidade com que os dados serão coletados. Depende da natureza do processo e da capacidade da organização na geração dos dados. Respeitando as limitações impostas pelo processo, um sistema de indicadores ainda estará suscetível a pessoas, grupos ou instituições responsáveis pela captação dos dados.

A fonte corresponde ao documento, sistema ou mecanismo de coleta de dados do indicador. Em linhas gerais ela pode ser de duas tipologias: primária ou secundária. As fontes primárias são investigações feitas diretamente sobre o evento, fenômeno ou processo a ser analisado. As fontes secundárias se diferenciam por se basearem em pesquisas, observações de campo e estudos realizadas por terceiros.

De maneira geral, meta representa onde se deseja chegar, propósito a ser alcançado, ou ainda, o nível desejado de um determinado indicador. Três pontos se destacam:

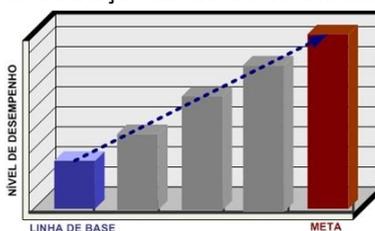
- Comunicar o nível de desempenho esperado para um determinado indicador;
- Contribuir para a compreensão da participação de cada unidade ou indivíduo no processo;
- Estabelecer noção de destino.

A forma com que é proposta a meta pode determinar o empenho ou velocidade de implantação da estratégia. O diferencial de desempenho é dado pela diferença entre o nível atual do indicador e a meta estipulada.

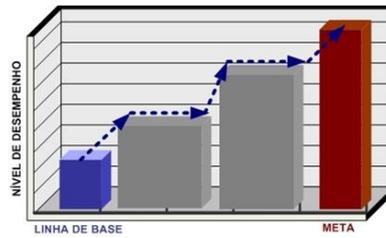


Para um determinado diferencial de desempenho, o esforço da equipe ou instituição está diretamente relacionado com a distribuição do tempo para alcance da meta. De forma genérica, existem quatro possibilidades:

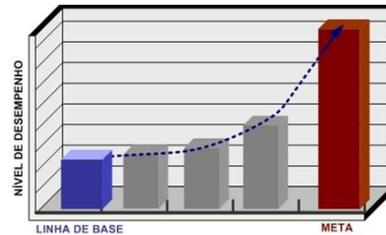
- Transformação linear – o incremento proposto é dado de forma linear ao longo do tempo, ou seja, para intervalos de tempos subsequentes à variação da meta será a mesma.



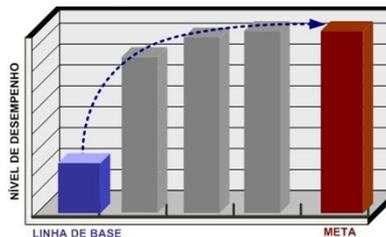
- Transformação incremental – a ideia presente neste mecanismo é proporcionar avanços em degraus, isto é, promover saltos no indicador de forma a consolidar o estágio alcançado antes de estimular um novo avanço. Neste caso, o que se pretende são mudanças repentinas de desempenho, porém, com um período de acomodação do nível alcançado.



- Transformação rápida – o incremento se dar de forma exponencial, ou seja, promover um grande avanço no indicador em direção à meta em um curto intervalo de tempo.



- Transformação conservadora – é o inverso da transformação anterior. Inicialmente, enquanto a equipe ou instituição ainda aprende ou inicia seu desenvolvimento, são propostos incrementos muito pequenos no indicador para um intervalo de tempo longo. Entretanto, na medida em que o prazo para alcance da meta vai se aproximando, a velocidade de ganhos no indicador aumenta de forma expressiva.



1.7 Sistema de Indicadores

Sistema consiste num conjunto de elementos mutuamente interdependentes podendo ou não interagir com o ambiente externo. Seus elementos constituem-se em físicos ou concretos (equipamento, maquinaria, objetos e coisas reais) e abstratos ou conceituais (compostos por conceitos, planos, hipóteses e ideias). “Os sistemas físicos precisam de um sistema abstrato para funcionar, e os sistemas abstratos somente se realizam quando aplicados a algum sistema físico” (CHIAVENATO, 1999, p. 372).

A natureza de um sistema é relacionada ao grau de interação com o ambiente externo, podendo variar entre sistemas abertos ou fechados. São considerados sistemas fechados os que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, sendo assim não recebem nenhuma influência do ambiente e por outro lado não influenciam, isto é, não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. Por outro lado, os sistemas abertos apresentam relações de entrada e saídas com o seu contexto. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como sistema abertos, mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com seu entorno.

Três aspectos fundamentais caracterizam um sistema:

- Equilíbrio – todo sistema tende a um estado de equilíbrio dinâmico, ou seja, os elementos que o caracterizam se organizam de forma a se adaptarem às modificações impostas;
- Fronteira – a definição de um sistema se dá pelo estabelecimento arbitrado de limites de sua interação, um sistema é um modelo fruto de um fenômeno que se deseja estudar;

- Subsistemas - qualquer grande sistema é um subsistema de outro maior, ou seja, por maior que seja um sistema, sempre haverá um maior que ele e subsequentemente outro menor.

Com base na teoria dos sistemas, é possível afirmar que um processo, projeto, programa ou estratégia pode ser entendido e analisado como um sistema ou conjunto de subsistemas. Assim, deve existir uma série de elementos que interagem entre si e o com o meio no qual estão inseridos.

Um dos pontos fortes do sistema de indicadores é a relação de causa e efeito entre seus elementos. Sempre irá existir um fim para um conjunto de meios. Quando se intensificam as ações de fiscalização, por exemplo, pode-se ter como objetivo reduzir a violência nas estradas. Se os indicadores, de produto e resultado, que medem a ação e o objetivo citados são, respectivamente, o número de infrações registradas e o número de acidentes fatais, então existe uma relação de causa e efeito entre as duas medidas: quanto maior número de infrações registradas menor será a quantidade de acidentes fatais. Segundo Kaplan e Norton, um sistema balanceado de indicadores “deverá contar a história da estratégia, identificando e tornando explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultados e os vetores de desempenho desses resultados”. Devido a esta relação, os indicadores foram chamados de: indicadores de ocorrência (medidas de resultados) e indicadores de tendência (vetores de desempenho).

2. Descrição das Atividades Realizadas

A proposta do Painel de Indicadores do IFRO foi estabelecida de acordo com as informações definidas na realização do produto Mapa Estratégico. Sua validação foi realizada nos dias 02 e 03 de maio de 2017 pelo consultor Fernando Quintans. Na sequência, serão apresentados os resultados do trabalho.

2.1 Proposta Inicial – STEINBEIS-SIBE do Brasil

No intuito de possibilitar um melhor andamento do trabalho, foi preparada pela STEINBEIS-SIBE do Brasil uma proposta inicial do Painel de Indicadores, com base no produto mencionado no parágrafo anterior. O intuito era gerar uma versão que possibilitasse a análise das informações atualmente disponíveis na instituição, além de possibilitar um alinhamento técnico com os representantes de cada uma das áreas envolvidas. As informações encontram-se no Anexo I deste documento.

2.2 Indicadores Estratégicos Validados

A Oficina de Validação dos Indicadores Estratégicos do IFRO, como mencionado, foi realizada nos dias 02 e 03 de maio de 2017, pelo consultor Fernando Quintans. A programação prevista para a Oficina era a seguinte:

PROGRAMAÇÃO		ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
DIA	HORÁRIO			
02/Maio	08h00–08h30	Abertura da Oficina <ul style="list-style-type: none"> ▪ Boas-vindas aos participantes; ▪ Apresentação dos participantes; 	Equipe do Projeto IFRO	-
	08h30–09h00	Atividade I: Nivelamento Conceitual – Indicadores	STW-SIBE	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES
	09h00–11h00	Atividade II: Trabalho em Grupos – Análise do Painel de Indicadores	STW-SIBE	PROPOSTA DO PAINEL DE INDICADORES ANALISADA
	11h00–12h00	Atividade III: Validação em Plenária – Painel de Indicadores	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO
	12h00–14h00	ALMOÇO		
	14h00–17h00	Atividade III: Validação em Plenária – Painel de Indicadores (Cont.)	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO
03/Maio	08h00–12h00	Atividade III: Validação em Plenária – Painel de Indicadores (Cont.)	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO
	12h00–14h00	ALMOÇO		
	14h00–18h00	Atividade III: Validação em Plenária – Painel de Indicadores (Cont.)	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO

Durante o processo de coleta dos indicadores validados em Oficina, foi possível um novo entendimento sobre algumas informações, fazendo-se necessária a alteração de parte dos indicadores validados. Este novo entendimento foi realizado durante a Oficina de Metas Estratégicas, realizada em 22 e 23 de maio de 2017, possibilitando então sua validação.

As informações sobre os Indicadores Estratégicos são detalhadas nos Anexos II (versão com os dados discutidos nas Oficinas de Indicadores e Metas, validados ou não) e Anexo III (versão final com o Painel de Indicadores validado) deste documento, mas suas informações básicas são apresentadas a seguir:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
Desenvolvimento regional sustentável	Taxa de Inserção no Mundo de Trabalho
	Taxa de Efetividade dos Cursos
	Evolução das Vagas Ofertadas
Formação de cidadãos capazes de transformar a realidade social	Índice de Êxito
	Índice de Evasão
	Índice de Retenção

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
Soluções inovadoras para o avanço científico, tecnológico e produtivo	Volume de Empreendimentos Incubados
	Taxa de Empreendimentos Incubados com Graduação
	Taxa de Tecnologias Transferidas para a Sociedade
Fortalecer e ampliar as atividades de educação a distância	Índice de Oferta de Cursos na modalidade EAD
	Taxa de Ocupação das Vagas para Cursos EAD
	Índice de Efetividade dos Cursos EAD
Desenvolver parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais	Índice de Relação entre Entrada e Saída de Recursos dos Projetos estabelecidos por meio de parcerias
	Índice de Parcerias Estabelecidas
Aprimorar e intensificar o desenvolvimento e o uso de tecnologias e metodologias educacionais	Número de Cursos de Atualização Pedagógica e Tecnológica para Servidores
	Número de Registros de Propriedade Intelectual de Tecnologias Educacionais
	Taxa de Atendimento de Demandas de Tecnologias e Metodologias Educacionais Inclusivas
Fortalecer e integrar as ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica	Taxa de estudantes Participantes de Projetos de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação Tecnológica
	Taxa de servidores envolvidos em projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica
	Taxa de projetos com integração entre Ensino, Pesquisa, Extensão e/ou Inovação Tecnológica
Consolidar e expandir cursos em consonância com os arranjos produtivos, culturais e sociais locais	Taxa de cursos voltados aos arranjos produtivos, culturais e sociais locais
	Taxa de matrícula em cursos voltados aos arranjos produtivos, culturais e sociais locais
Aprimorar e integrar as ações de planejamento e gestão	Índice de Execução de Projetos Estratégicos Integrados
	Índice de Metas Alcançadas
	Cultura de gestão estratégica
Otimizar e sistematizar os processos de trabalho	Índice de padronização dos processos e métodos de trabalho
	Índice de desenvolvimento de sistemas e modernização de rotinas
	Índice de otimização dos processos críticos
Fortalecer a comunicação institucional junto aos públicos estratégicos	Índice de esforço de comunicação interna e externa
Fortalecer a identidade institucional e o relacionamento interinstitucional	Índice de conhecimento da imagem institucional
Intensificar a capacitação e a qualificação de servidores, com foco nos resultados institucionais	Índice de capacitação do quadro de servidores
	Investimento Médio em Capacitação e Qualificação por Servidor
	IQCD (Índice de Qualificação do Corpo Docente)
	IQCTA (Índice de Qualificação do Corpo Técnico-Administrativo)
Valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional	Taxa de implementação das ações voltadas à valorização dos servidores
	Índice de Satisfação do Clima Organizacional
Ampliar e consolidar a infraestrutura acadêmica, administrativa e tecnológica	Índice da infraestrutura física
	Taxa de unidades conectadas à INFOVIA
	Taxa de disponibilidade de serviço
	Índice da infraestrutura tecnológica
	Taxa de implementação das ações do PDTI

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES VALIDADOS
Otimizar a aplicação e fomentar a captação de recursos orçamentários e extraorçamentários	Índice de execução orçamentária com projetos estratégicos
	Taxa de recursos extraorçamentários disponibilizados
	Índice de custeio destinado à ações institucionais

As informações dos indicadores apresentadas no Anexo III são as seguintes:

- Objetivo Estratégico Associado: Nome do objetivo ao qual está associado o indicador;
- Indicadores: Nome do indicador definido;
- Fórmula de Cálculo: Método que será utilizado para o cálculo do indicador;
- Unidade de Medida: Unidade na qual será mensurado o indicador;
- Periodicidade: Intervalo de tempo que será observado para a coleta do indicador (mensal, trimestral, semestral, anual);
- Polaridade: Característica pela qual se define o que se espera do indicador (positiva – quanto mais, melhor; negativa – quanto menos, melhor; ou neutra – quanto mais estável, melhor);
- Fonte: Banco de dados, informatizado ou não, onde será buscada a informação para o cálculo do indicador;
- Responsável pela coleta: Responsável pela obtenção e disponibilização do indicador.

Após o fechamento do Painel de Indicadores, é importante destacar algumas questões:

- Para uma adequada implantação do BSC, a metodologia recomenda que sejam definidos 1,5 indicadores por objetivo. Isso nos daria para o IFRO, que possui 16 (dezesseis) objetivos estratégicos, um número ideal de 24 (vinte e quatro) indicadores a serem acompanhados. No Painel de Indicadores validado, após as Oficinas de Indicadores e Metas, foram validados 44 (quarenta e quatro) indicadores, acima do que a metodologia recomenda;
- Com base nas informações acima, como se trata da primeira implementação do BSC no IFRO, a STEINBEIS-SIBE do Brasil não vê qualquer empecilho ou problema para que a implementação ocorra de forma adequada. Apenas se recomenda cautela quanto alguns itens:
 - Monitoramento periódico dos indicadores: fazer o monitoramento dos indicadores definidos de acordo com a periodicidade definida. A cultura do monitoramento acaba por direcionar a instituição à tomada de decisões com informações que estão disponíveis e concentra esforços para os indicadores “mais necessários” para a gestão;
 - Realização constante das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE): realizar o processo formal de tomada de decisão junto à gestão, por meio das RAEs, auxiliam a selecionar as informações necessárias, estejam elas disponíveis ou não, para a tomada de decisão. Muitas vezes, novos indicadores acabam por substituir indicadores antigos que não nos permitam avaliar corretamente se um determinado objetivo estratégico foi atingido ou não.

3. Material Utilizado – Painel de Indicadores



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
DO IFRO**

PAINEL DE INDICADORES

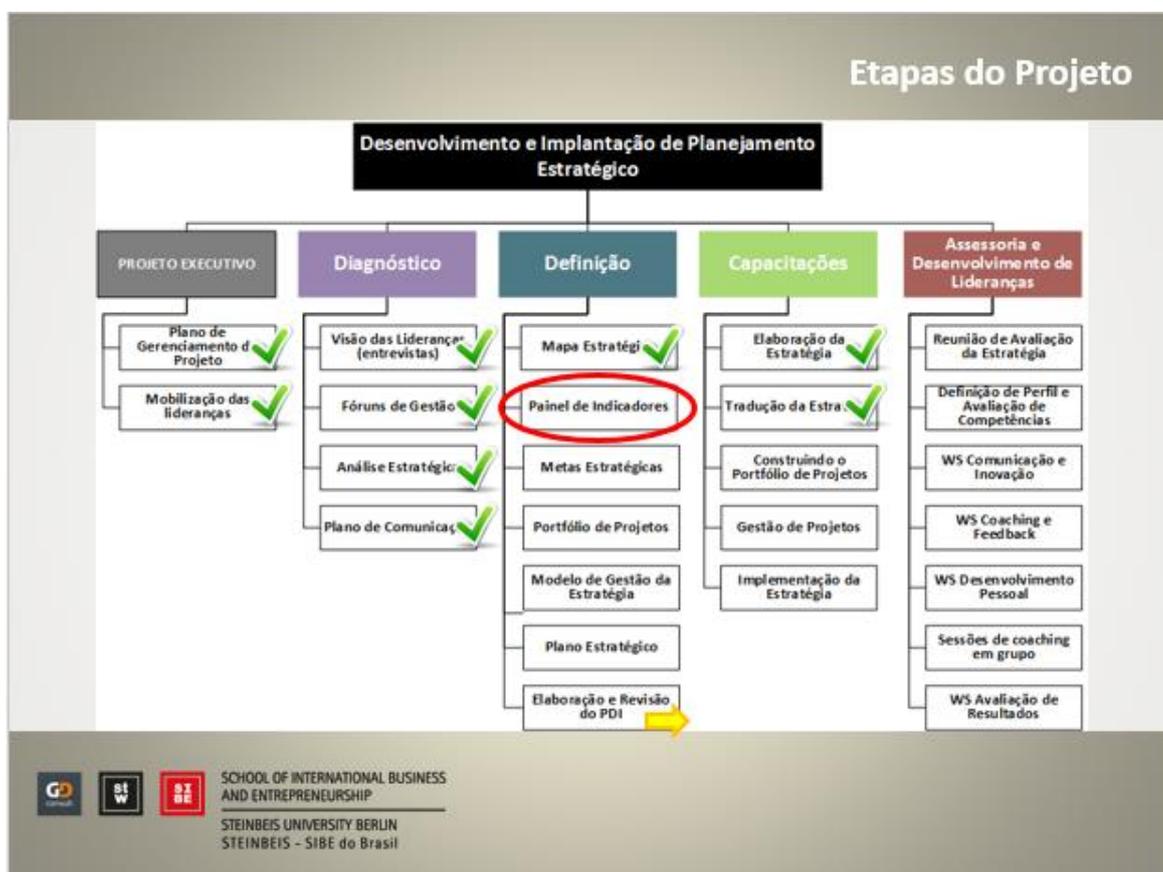
**Instituto Federal de Rondônia (IFRO)
STEINBEIS-SIBE do Brasil**

   SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Objetivo e Produtos da Oficina

- Objetivo:
 - Definir o Painel de Indicadores que medirá a evolução do planejamento estratégico do Instituto Federal de Rondônia - IFRO.
- Produtos:
 - Nivelamento conceitual dos participantes da oficina;
 - Validação do Painel de Indicadores do IFRO.

Etapas do Projeto



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Programação

PROGRAMAÇÃO		ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PRODUTO
DIA	HORÁRIO			
02/Maio	08h00-08h30	Abertura da Oficina ▪ Boas-vindas aos participantes; ▪ Apresentação dos participantes;	Equipe do Projeto IFRO	-
	08h30-09h00	Atividade I: Nivelamento Conceitual - Indicadores	STW-SIBE	NIVELAMENTO CONCEITUAL DOS PARTICIPANTES
	09h00-11h00	Atividade II: Trabalho em Grupos - Análise do Painel de Indicadores	STW-SIBE	PROPOSTA DO PAINEL DE INDICADORES ANALISADA
	11h00-12h00	Atividade III: Validação em Plenária - Painel de Indicadores	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO
	12h00-14h00	ALMOÇO		
	14h00-17h00	Atividade III: Validação em Plenária - Painel de Indicadores (Cont.)	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO
03/Maio	08h00-12h00	Atividade III: Validação em Plenária - Painel de Indicadores (Cont.)	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO
	12h00-14h00	ALMOÇO		
	14h00-18h00	Atividade III: Validação em Plenária - Painel de Indicadores (Cont.)	STW-SIBE	PAINEL DE INDICADORES VALIDADO



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP
STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



Conceito – Indicadores

- Do latim → “indicare” → significa apontar.
- Em português → que indica, torna patente, revela, sugere, expõe, menciona, aconselha, lembra.

“SÃO INSTRUMENTOS QUE PERMITEM IDENTIFICAR E MEDIR ASPECTOS RELACIONADOS A UM DETERMINADO CONCEITO, FENÔMENO, PROBLEMA OU RESULTADO DE UMA INTERVENÇÃO NA REALIDADE”.

Finalidade – Indicadores

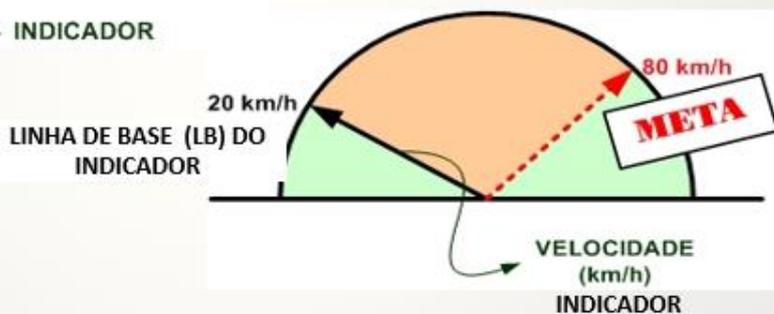
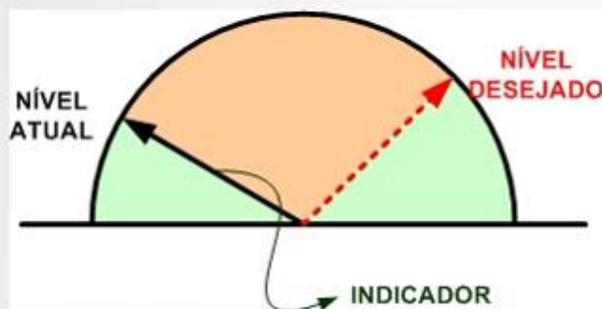


TORNAR MENSURÁVEL

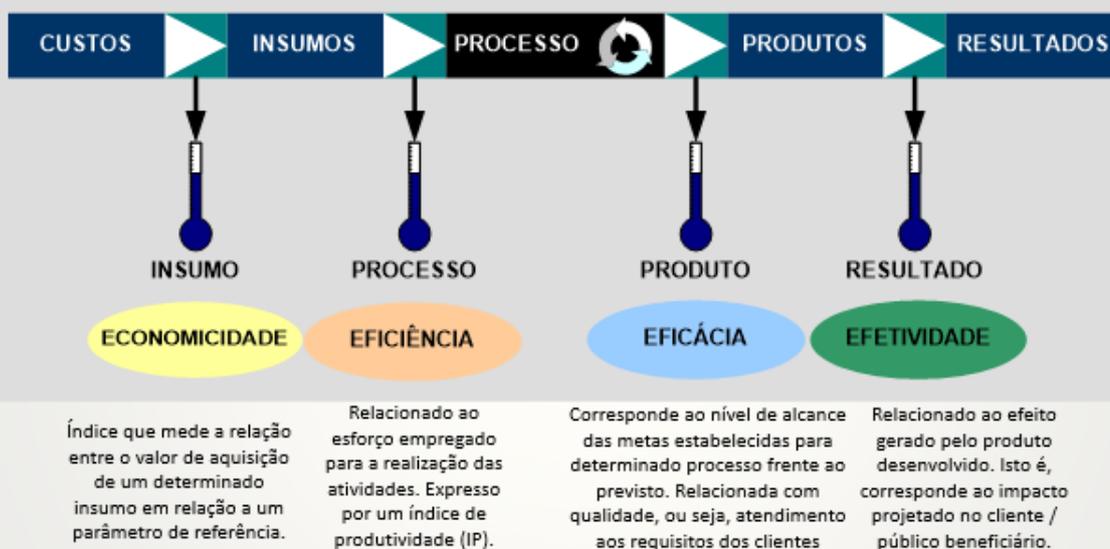


POSSIBILITAR MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Meta ≠ Indicadores



Tipos de Indicadores



Parâmetros Básicos dos Indicadores

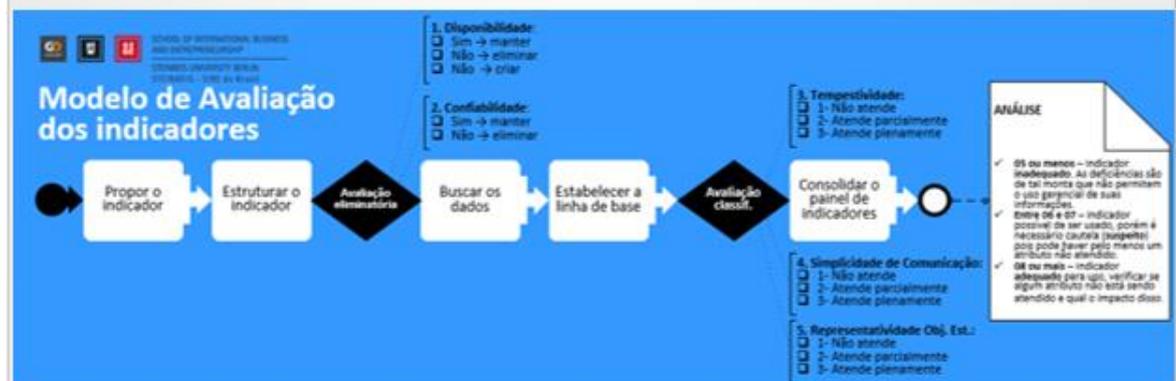
- **CARACTERÍSTICAS:**
 - ADAPTABILIDADE
 - REPRESENTATIVIDADE (IMPORTÂNCIA)
 - SIMPLICIDADE (CLAREZA)
 - RASTREABILIDADE (ACESSIBILIDADE)
 - DISPONIBILIDADE
 - PRATICIDADE
 - ESTABILIDADE
- **POLARIDADE**
- **FREQÜÊNCIA**
- **FONTE**
- **LINHA DE BASE**
- **META**

Como Construir Indicadores?

Ao definir um conjunto de indicadores para analisar um fenômeno, é preciso cuidar para que ele não seja:

- Excessivamente grande a ponto de atrapalhar as atividades do dia a dia ou confundir o acompanhamento;
- Tão reduzido, que não possibilite uma visão sistêmica e a tomada de decisões.

Como Construir Indicadores?



Exemplo – Indicadores

EXEMPLO

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo
Capacitar e Desenvolver pessoas	Índice de Capacitação por servidor	$(\text{Número de servidores capacitados} / \text{Número total de servidores}) \times 100$
		$(\text{Número de horas de capacitação realizada} / \text{Número total de servidores}) \times 100$

Dúvidas



Dinâmica do Trabalho

A partir da planilha elaborada pela consultoria e pré-validada junto às áreas responsáveis, debater o conteúdo e gerar sugestões a serem debatidas em grupos, possibilitando melhor conhecimento sobre os indicadores sugeridos.

Tempo da Atividade: 2h00min

Após este período, serão validadas as propostas e novas sugestões podem ser incluídas, bem como indicadores existentes podem ser excluídos.



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Dúvidas



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

Obrigado!

Fernando Celestino Ferreira Quintans
Diretor Administrativo
Telefone: (61) 3327-0047
Celular: (61) 99115-4080
E-mail: quintans@steinbeis-sibe.com.br
www.steinbeis-sibe.com.br



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



facebook.com/steinbeis.sibe.br



www.steinbeis-sibe.com.br

SCN Quadra 05, Bloco A, Torre Norte, Salas 429 a 431, Brasília Shopping
Asa Norte, Brasília - DF CEP: 70715-900 | Tel: +55 (61) 3327-0047



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN
STEINBEIS - SIBE do Brasil

4. Bibliografia e Referências Complementares

ALTOUNIAN, C. S. & LAPA, L. R. G. Organizações públicas orientadas pela Estratégia: a experiência do Tribunal de Contas da União. III Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração – Edição Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVER, P. R. C. Projetos de ECMBPM – Os Segredos da Construção. 1. ed., São Paulo: Biblioteca24 Horas, 2010.

Pernambuco. Ministério Público do Estado. Manual de gestão estratégica 2013 / 2016: Ministério Público do Estado de Pernambuco; GDconsult. – Recife: Procuradoria Geral de Justiça, 2014.