



Guia para Elaboração de Indicadores

Introdução

O uso de indicadores não se constitui exatamente uma novidade na vida das organizações, sobretudo as de caráter público, dada à necessidade de prestar contas à sociedade sobre aquilo que elas se comprometem em fazer, o que estão fazendo e o que fizeram. A partir dos anos 2000 o conceito de governança vem sendo aprofundado em diferentes âmbitos, inclusive nas organizações públicas. A gestão da Governança da UFRPE não foge a orientação mais geral. Neste aspecto o pano de fundo para essa escolha é um sistema de planejamento robusto, sobretudo com base no uso de indicadores e metas. Este Guia nasce a partir desse entendimento, na medida em que fornece as bases conceituais e práticas para o uso e elaboração de indicadores. Discussões recentes sobre a elaboração do PDI 2021-2030 acentuaram a necessidade de termos um documento próprio orientador que pudesse ajudar nessa compreensão. Observou-se que muitos integrantes das comissões temáticas apresentaram dúvidas sobre o significado de indicadores e sua elaboração. A PROPLAN enquanto responsável pela definição das diretrizes de planejamento da UFRPE apresenta um Guia que visa minorar as dificuldades daqueles que trabalham com algum tipo de plano. As bases conceituais oferecidas são aquelas contidas nos Manuais de diferentes órgãos de planejamento, fiscalização e controle: TCU (2000) e MPOG (2009) e (2012). O presente Guia faz uma espécie de síntese desses documentos ao tempo em que incorpora contribuições particulares da UFRPE. A iniciativa se constitui em um esforço intelectual da equipe da CPDI/PROPLAN junto com o Departamento de Administração para que as diferentes unidades da UFRPE passem a trabalhar com indicadores e metas. Espera-se como resultado trazer uma certa padronização, tanto no que se refere ao entendimento do termo, quanto fornecer elementos para sua construção. O Guia apresenta-se com os seguintes tópicos: *definição, finalidades, propriedades, tipologias, dimensões, níveis dos indicadores, técnicas de construção, limitações e cuidados*, em seguida, *uma seção bem pragmática, uma espécie de passo a passo sobre como construir um indicador trata-se da seção: E agora, como faço? Por onde começo?* Por fim, trás as referências bibliográficas para aqueles que pretendam se aprofundar na temática. Entre essas referências, encontram-se um trabalho elaborado pelo GT Indicadores do Fórum de Pró-reitores de Planejamento e Administração - FORPLAD com direcionamento para as Instituições Federais de Ensino (IFES, 2015). Espera-se que aqueles que consultarem o presente trabalho tenham um bom aproveitamento. Eventuais dúvidas ou sugestões de aprimoramento serão bem vindas e devem ser encaminhadas à CPDI/PROPLAN. Espera-se com essa iniciativa contribuir para a solidificação dos conceitos tratados, e para a consolidação da cultura de planejamento na UFRPE.

1. Definição

Segundo o IBGE (2008), os indicadores são ferramentas constituídas de variáveis que, associadas a partir de diferentes configurações, expressam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem.

Por sua vez, o MP (2012) assume as seguintes definições :

*“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”.* (Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009 Apud MP 2012 p.16) Grifos nosso.

“Indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões” (MP 2012 p. 17),

Em resumo, no contexto do planejamento e para os propósitos deste Guia podemos definir indicador como sendo:

Uma medida, quantitativa ou qualitativa, utilizada para avaliar o desempenho do objetivo, e o alcance das metas.

O indicador pode ser constituído de uma ou mais variáveis que uma vez associadas permitem: descrever, classificar, ordenar, medir e comparar. Tem o intuito de organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação possibilitando uma melhor tomada de decisão.



2. Finalidade

Os indicadores contribuem para a maior clareza sobre o que se deseja alcançar com certa ação ou objetivo e sobre o que as organizações públicas devem entregar ou produzir. É uma técnica relacionada com o conceito de *accountability* (responsabilização) de desempenho (TCU, 2000).

Indicadores de desempenho (ID) segundo o TCU são aproximações do que realmente está ocorrendo, necessitando, sempre, de interpretação no contexto em que estão inseridos. (TCU, 2000). A utilização de indicadores de desempenho necessários ao bom gerenciamento

das ações contribui para aperfeiçoar os sistemas de monitoramento e avaliação existentes (TCU, 2000).

Outras consequências positivas esperadas são: aprimorar os resultados; aprimorar o planejamento, a implementação, o monitoramento e a avaliação de políticas; melhorar a comunicação dos resultados das ações públicas. (MP, 2012)

3. Propriedades

Pode-se separar as propriedades dos indicadores em dois grupos: **essenciais e complementares**

Propriedades **essenciais**: São aquelas que qualquer indicador deve apresentar e sempre devem ser consideradas como critérios de escolha, independente da fase do ciclo de gestão em que se encontra a política sob análise (Planejamento, Execução, Avaliação etc.).

São Propriedades essenciais: utilidade, validade e confiabilidade.

Utilidade: “Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico.

Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores”;

Validade: “capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo”;

Confiabilidade: “indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação”

Rua (2004), Jannuzzi (2005) e Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) Apud (MP, 2012).

As propriedades **complementares** dos indicadores são as que seguem: *simplicidade, clareza, sensibilidade, (des)agregabilidade, economicidade, estabilidade, mensurabilidade, auditabilidade, disponibilidade, publicidade, temporalidade e factibilidade*. Seguem-se as definições correspondentes aos conceitos enumerados:

Simplicidade: “indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo”.

Clareza: “geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado”.

Sensibilidade: “a capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas”;

(Des)agregabilidade: para efeitos macro representa a capacidade de representação regionalizada de grupos sócio-demográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas. Porém, em certa medida, indicadores podem ser agregados ou desagregados, a depender de sua utilização mais macro, meso, micro ou nano dimensão.

Para as propriedades relativas às dimensões de nível *meso, micro e nano* empregadas em unidades organizacionais, refere-se a possibilidade de desagregar indicadores maiores em menores ou o contrário também. Exemplo de desagregação: Formação de servidores da UFRPE

por ano pode ser desdobrado em dois outros indicadores: a) Formação de técnicos educacionais por ano e b) Formação de docentes por ano. Ou, por semestre.

Economicidade: “capacidade do indicador de ser obtido a custos módicos; a relação entre os custos de obtenção e os benefícios advindos deve ser favorável”;

Estabilidade: “capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis”;

Mensurabilidade: “capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade (...)”;

Auditabilidade ou rastreabilidade: “qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação)”

Disponibilidade: “os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção.”

Além dessas propriedades é importante que o processo de escolha de indicadores considere os seguintes aspectos:

Publicidade: “os indicadores devem ser públicos, isto é, conhecidos e acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da administração pública”.

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 do Programa”.

Factibilidade: “os dados necessários para as medições se constituem em informações que fazem parte dos processos de gestão da instituição e, portanto, obtidas através de instrumentos de coleta, seja por amostra ou censo, estatísticas, aplicação de questionários, observação etc., dependendo do aspecto a ser medido. Uma proposta de elaboração de indicadores deverá permitir dispor de indicadores de medição factível, em momentos adequados e com uma periodicidade que equilibre as necessidades de informação com os recursos técnicos e financeiros”

Texto adaptado de: Rua (2004), Jannuzzi (2005) e Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) Apud (MP 2012).

A seguir apresenta-se um quadro resumido das propriedades e elementos de um bom indicador.

Quadro I – Propriedades e elementos de um bom indicador (MP 2012 p.18)

Propriedade	Elementos
Relevância para a formulação de políticas	Representatividade Simplicidade a mudanças Possibilidade de comparações Escopo abrangente Disponibilidade de valores de referência
Adequação à análise	Fundamentação científica Base em padrões Consenso sobre a sua validade Previsão e em sistemas de informação
Mensurabilidade	Viabilidade em termos de tempo e recursos Documentação adequada Possibilidade de atualização periódica

Fonte: MP (2012 p. 18) Quadro I acima adaptado do original

4. Tipologias

As tipologias aqui definidas são as seguintes: Por etapa de avaliação, por dimensão e níveis dos indicadores

4.1 Por etapas de avaliação

Essa classificação permite separar os indicadores de acordo com a sua aplicação nas diferentes fases do ciclo de gestão de uma política pública, quais sejam: **antes**, **durante** ou **depois** de sua implementação. Assim, na visão adaptada de Bonnefoy (2005) e Jannuzzi (2005) apud MP 2012, os indicadores podem ser de:

Insumo (antes): são indicadores que têm relação direta com os recursos a serem alocados, ou seja, com a disponibilidade dos recursos humanos, materiais, financeiros e outros a serem utilizados pelas ações de governo. São exemplos: médicos/mil habitantes, gasto per capita com alunos na UFRPE, número de docentes por aluno na UACSA

Processo (durante): são medidas que traduzem o esforço empreendido na obtenção dos resultados, ou seja, medem o nível de utilização dos insumos alocados como, por exemplo, o percentual de atendimento de bolsas de manutenção para alunos de graduação da UFRPE e o percentual de liberação dos recursos financeiros para execução de obras físicas na UAST;

Produto (depois): medem o alcance das metas físicas. São medidas que expressam as entregas de produtos ou serviços ao público-alvo.

São exemplos: o percentual de computadores adquiridos pela gestão X em relação ao total de equipamentos disponíveis em funcionamento; armazéns construídos em metro quadrado ; de alunos da UFRPE vacinados contra Covid-19 em relação ao total de alunos matriculados.

Resultado (depois): expressam, direta ou indiretamente, os benefícios no público-alvo decorrentes das ações empreendidas no contexto de uma dada ação e têm particular importância no contexto de gestão pública orientada a resultados.

Exemplo: taxa de evasão escolar dos alunos de graduação em administração

Impacto (depois): possuem natureza abrangente e multidimensional, têm relação com a sociedade como um todo e medem os efeitos das estratégias governamentais de médio e longo prazos. De natureza macro são exemplos o Índice Gini de distribuição de renda e o PIB per capita. Em nível meso em relação aos impactos da implantação de uma unidade em uma região, pode ser, por exemplo: Egressos dos cursos de ciências agrárias (veterinária, agronomia e zootecnia) atuando em diferentes organizações no Agreste Meridional.

Texto Adaptado de (MP 2012)

4.2 Tipologia por dimensão e níveis dos indicadores

Quadro II Exemplos por dimensão, níveis e indicadores sugeridos à UFRPE

Dimensão	Indicador Meso	Indicador Micro	Indicador Nano	Indicador UFRPE
Efetividade	1. Taxa de Analfabetismo de 15 anos ou mais 2. Expectativa média de vida da população	1. Índice de Vulnerabilidade Social	1. Percentual de satisfação dos servidores com melhoria da Gestão	Percentual de satisfação dos servidores da UAST com melhorias da Gestão 2021-2025
Eficácia	1. Número de jovens e adultos alfabetizados 2. Quantidade de habitações construídas	Índice de Satisfação dos usuários com os serviços da organização	Quantidade de ações de fiscalização realizadas	Quantidade de diagnóstico de manutenção realizados nos departamentos da UACSA.
Eficiência	Volume do gasto público (despesa orçamentária) em relação ao PIB	Tempo médio de atendimento ao cidadão	Custo com combustível/peças /serviços por período	Tempo médio para fornecimento de diplomas de graduados na Sede – Dois Irmãos.
Execução	Percentual de projetos completados dentro do prazo e orçamento	Percentual de projetos completados dentro do prazo e orçamento	1. Implantação das ações do Planejamento Estratégico 2. Percentual de avaliações prévias de riscos	Percentual dos Planos de ação implantados dos Planos Estratégicos dos departamentos da Sede.
Excelência	Percentual de organizações públicas da administração direta e indireta candidatas no Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF	Porcentagem organizações públicas da administração direta e indireta com sistema de gestão da qualidade implantado	Percentual de contratos com Acordos de Nível de Serviços (ANS) pactuados	Percentual de cursos de graduação com conceito 5 na UFRPE Percentual de cursos de Pós-graduação com conceito Capes 4 ou superior na UFRPE

Adaptado do Quadro 04 MP (2009)

Nota: No caso das IFES recomenda-se a utilização dos indicadores trabalhados pelo FORPLAD. A referência do mesmo encontra-se no final deste Guia.

Seguem-se abaixo as definições tratadas no Quadro II acima referentes às **dimensões de resultados** (*eficiência, eficácia e efetividade*) e em seguida as **dimensões de esforços** (*excelência e execução*) conforme orientam os órgãos de planejamento e de fiscalização e controle (MP 2009) e (TCU, 2000).

Eficiência: “essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, 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” (TCU, 2000).

Adicione-se aqui uma terceira possibilidade, ou seja, podem ser produzidos mais bens e serviços (produtos) com menor quantidade de insumos utilizados. Por exemplo, um número maior de alunos formados com menor quantidade de docentes utilizados.

Eficácia “é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar 100.000 crianças e este número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. Indicadores de eficácia podem ser definidos a partir da Carta de Serviços do órgão” (MP, 2009)

Efetividade “ mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa. É o que realmente importa para efeitos de transformação social. Essa classificação possui foco maior na avaliação dos recursos alocados e dos resultados alcançados.” (TCU, 2000):

Excelência “é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP) (MP, 2009)”

Execução “refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA” (MP, 2009)

5. Grau de complexidade dos indicadores de avaliação de desempenho

Quanto ao grau de **complexidade** os indicadores podem ser de três tipos: simples, analíticos e sintéticos

Os indicadores são considerados **Simple**s quando envolvem poucas variáveis em articulação. Os mais resumidos são os que usam duas variáveis. Observar que o tempo é uma variável. Exemplo: número de graduados formados no semestre.

São considerados **Analíticos** quando retratam dimensões sociais específicas. Pode-se citar como exemplos: a taxa de evasão escolar e taxa de reprovação.

Os mais **complexos** são também denominados **Sintéticos**, isto é, quando sintetizam diferentes conceitos da realidade empírica. Estes podem derivar de outros indicadores analíticos. Como podem expressar o comportamento médio das dimensões consideradas. Ex: de indicadores sintéticos, o Produto Interno Bruto (PIB), Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), índice de Preços Ao Consumidor (IPC) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) Adaptado de (MP 2012 p.23). Observe-se que muito indicadores aqui tratados são denominados de Índices ou mesmo *Index* por ser essa última expressão etimológica latina referente a indicador.

6. Técnicas de construção

Para elaboração de indicadores há que considerar alguns fatores tais como: os atributos dos indicadores e outras considerações como serão vistas mais à frente.

6.1) Os atributos dos Indicadores

Denominação: forma pela qual o indicador será apresentado à sociedade;

Fonte: órgão responsável pelo registro ou produção das informações necessárias para a apuração do Indicador e sua divulgação periódica

Unidade de Medida: padrão escolhido para mensuração da relação adotada como indicador;

Índice de Referência: situação mais recente da política e sua respectiva data de apuração. Consiste na aferição de um indicador em um dado momento, mensurado com a unidade de medida escolhida

Dimensão espacial – campus, pró-reitoria, departamento da UFRPE

Transversalidade é uma forma de atuação horizontal e vertical simultaneamente, as vezes, não hierárquica, que busca construir políticas públicas integradas por meio de ações articuladas. Algumas temáticas como, por exemplo: gênero, raça, direitos humanos, informação, conhecimento e sustentabilidade, estruturam diversas dimensões da vida humana e correspondem a questões importantes para a sociedade. Construir indicadores para medir e acompanhar temas transversais é um enorme desafio devido à tendência comum na gestão pública de pensar de maneira segmentada.

Recomendações: evitar “reinventar a roda”, pois existe uma grande variedade de indicadores disponíveis para uso. Adaptado do (MP 2012 p.28,29, 30).

Para as IFES recomenda-se utilizar preferencialmente os Indicadores FORPLAD documentado ao final.

6.2 Outras considerações para construção de indicadores

6.2.1 Entender o conteúdo e a forma de operação da gestão

O ponto de partida para a construção de indicadores está na compreensão sobre os fatores que influenciam ou determinam o estágio atual da gestão. Pesa aqui considerações sobre relações de força entre os atores, os beneficiários indiretos, entre outros. O diagnóstico afeto àquela ação ou modelo de gestão e a estrutura de informações associadas é que se consegue avaliar adequadamente os limites e possibilidades de informações. Adaptado de MP (2012 p.31)

6.2.2 Fazer aproximações

“ Nem sempre as informações desejadas pelos decisores estão disponíveis, nesses casos a adoção de medidas que apresentem proximidade com as dimensões de interesse é justificável e muitas vezes necessária” (MP, 2012 p.32)

6.2.3 Validar os indicadores selecionados:

Seguem-se os seguintes questionamentos:

- 1. As pessoas que definiram os indicadores conhecem a realidade daquela política, em especial as formas de implementação?*
- 2. Os indicadores escolhidos estão de acordo com as necessidades dos decisores e as possibilidades dos executores das políticas?*
- 3. Os custos de implementação dos indicadores, incluindo o processo de comunicação e busca do comprometimento com todos os envolvidos desde a seleção, produção, coleta e tratamento das informações, apresentação e subsídio às decisões, são compatíveis com os recursos disponíveis?*
- 4. São mensuráveis?*

Adaptado de (MP, 2012 p.32)

7. Limitações e cuidados

Durante a construção e utilização de indicadores é importante estar ciente que estes apresentam algumas limitações (MP 2012)

As principais limitações Identificadas

7.1 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. (...) as pessoas que possuem interesses, sofrem e geram pressões, e que não podem ser consideradas plenamente isentas. (...) ao conceber 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” (MP, 2012 p.25)

7.2 Parcimônia e confiança são necessárias

“Deve-se buscar uma maior aproximação entre a fonte primária de informações (por exemplo, professores, estudantes) 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, busca (...) pela compreensão e comprometimento mútuos, o que requer também uma boa dose de humildade (...) da área coletora (...)” Adaptado de (MP, 2012 p.25 e 26)

7.3 Não subestimar o custo da medição

Medições envolvem custos, principalmente pelo tempo requerido dos atores envolvidos. Deve-se considerar com a máxima antecedência os custos associados à intensa comunicação e negociação requerida entre as áreas fim e as instâncias decisórias. Utilizar sistemas de informação, que sejam amigáveis 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. Adaptado de (MP, 2012 p.26)

7.4 A medição não constitui um fim em si mesmo

Indicadores adequados, confiáveis e disponíveis tempestivamente são excelentes ferramentas de suporte à decisão. Contudo, há de se tomar o cuidado para que estes não interfiram negativamente no desempenho da organização, seja pelo volume de recursos envolvidos nas áreas fins, seja pela supervalorização dos indicadores por parte das instâncias decisórias.

Os indicadores são uma redução da realidade aferida. Existem outras formas de aquisição de informações acerca do desempenho organizacional, tais como a troca de experiências e impressões interpessoais que não podem ser desprezados. Por outro lado, as áreas meio devem se certificar de que suas ferramentas e processos não sirvam apenas a si próprios. Adaptado (MP 2012 p.26)

7.5 Indicadores são representações imperfeitas e transitórias

O gestor deve, periodicamente, realizar uma avaliação crítica acerca da pertinência dos indicadores selecionados. A todo tempo, surgem modelos aperfeiçoados baseados em novas teorias. Adaptado de (MAGALHÃES, 2004) Apud (MP, 2012 p.26)

7.6 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, é comum 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 dilema. (MP, 2012 p.27)

7.7 Cuidados com os custos de oportunidade

Custos de oportunidade decorrem de escolhas adversas. Esse tipo de custo pode ocorrer se acreditar 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. Esses esforços por vezes desnecessários drenam energia da Administração Pública. Adaptado de (MP, 2012 p.27)

8. E agora, como faço? Por onde começo?

Para construção de um bom indicador há que se pautar pela elaboração de um bom objetivo. Em seguida visualizar como definir a(s) meta(s) em relação àquele objetivo. Convém lembrar que metas representam objetivos quantificados.

O indicador representa assim, a ligação entre o objetivo e a meta. Uma meta pode sugerir uma ampliação da performance ou sua manutenção, para os casos em que a performance tenha atingido 100% em períodos anteriores ou para casos considerados de excelência. Exemplo: o MEC assim considera os cursos de graduação com Nível 5.

Atenção! Em determinadas situações o indicador já existe. Seja ele fruto de planos elaborados em períodos anteriores na instituição, ou por recomendação dos órgãos de fiscalização, avaliação e Controle a exemplo de: MP, TCU, CGU, MEC, CAPES, CNPQ.

Por precaução, no caso das Instituições Federais de Ensino (IFES), recomenda-se uma consulta a lista de indicadores elaborados pelo Grupo de Trabalho (GT) [Indicadores constituído no Fórum de Planejamento e Administração](#) (FORPLAD). (IFES, 2015)

O objetivo quando orientado para planificação das organizações deve ser claro, conciso, direto, sem “rodeios”, como o próprio nome insinua. Se o objetivo ficar muito longo, com derivações, dificulta a tradução em um ou mais indicadores, além de levar à dispersão do entendimento sobre aquilo que se quer alcançar. Um objetivo não deve trazer expressões tais como: *por meio de, através de, compreendendo que, desse modo*. As expressões citadas ficam mais para o terreno da metodologia, ou para definir as *ações estratégicas* para alcance do objetivo declarado.

Uma leitura mais atenta sobre determinados objetivos, leva à conclusão de que se trata de dois objetivos. As vezes, de até três. Um exemplo: *Melhorar a produtividade dos servidores da área de saúde coletiva através da melhoria nas suas condições de trabalho*. Ora, aqui rigorosamente há dois objetivos: a) melhorar a produtividade e b) melhorar as condições de trabalho da categoria citada. Entenda-se aqui que o segundo objetivo(b) pode vir a ajudar alcançar os objetivos do primeiro (a), mas não necessariamente somente àquela condição. Daí

a necessidade de explicitar bem os objetivos para não gerar, inclusive desorientação conceitual e confusão mental.

A arquitetura do objetivo, por si só deve conter elementos chave que servirão para a constituição do indicador. Para descobrir esses elementos, ou mesmo para ajudar na sua formulação é preciso fazer perguntas. Essas questões podem ser desdobradas em três blocos, são eles:

- a) O que se procura alcançar? Qual o propósito declarado?
- b) Em seguida, perguntar: qual o meu objeto de atenção? Pessoas, grupos de interesse instituições, ou mesmo uma situação existente – ex: índice de reprovação, etc.
- c) A terceira questão é: que variável(eis) isolada(s), em conjunto, de forma associada poderei utilizar na formulação do meu indicador, de maneira que eu possa medir meu compromisso de realização e acompanhar as ações provocadas pelo objetivo traçado?

Chama-se atenção para o fato de que um objetivo pode ter mais de um indicador e este mais de uma meta. Por exemplo: Um objetivo visando alcançar aumento de produtividade pode envolver alguns indicadores, nem sempre facilmente intercambiáveis a ponto de caber em uma única fórmula de cálculo, tais como; medida de eficiência de diferentes agentes envolvidos, metodologia de trabalho, configuração da equipe e clima organizacional reinante.

Na tentativa de propiciar maiores esclarecimentos sobre como operacionalizar a constituição de indicadores apresentam-se abaixo três exemplos.

Toma-se por base três proposições apresentadas na Minuta para o PLE 2021.1 da UFRPE:

- 1)Proposições da Unidade PROGEPE;
- 2) Unidade Internacionalização e
- 3) Atividades de Pesquisas ligadas ao Instituto IPÊ.

I) Objetivo elaborado a partir das proposições da PROGEPE, p. 63

“Qualificar servidores para realização de atividade híbridas, administrativas e de ensino”

Para constituição do indicador segue-se o Roteiro de questões (a,b e c) acima:

- a) O que se procura alcançar? Qual o propósito declarado?
R: Qualificar servidores para realização de atividade híbridas
- b) Qual o meu objeto de atenção? Pessoas, grupos de interesse instituições etc.
R: Servidores (técnicos e docentes). Portanto há dois públicos alvo. Logo pode-se determinar dois indicadores, um para cada público, ou dependendo da quantidade e dimensão dos indicadores que a unidade vier a trabalhar, pode-se optar por estabelecer um único indicador que contemple as duas categorias de servidores. A dificuldade posterior que deve resultar

dessa última decisão é somar variáveis que contemplam objetos diferentes por serem de categorias distintas (técnicos e docentes)

- c) Que variável(eis), isoladamente ou no seu conjunto, de forma associada, implicitamente poderei utilizar na formulação do meu indicador, de maneira que eu possa **medir** meu compromisso de realização e **acompanhar** as ações provocadas pelo objetivo traçado?

Estruturação do Indicador para o público: técnico - administrativos

R1: Variáveis vislumbradas:

- a) quantidade de treinamentos
- b) número de treinados por atividade;
- c) horas de treinamento por atividade por um prazo definido.

Estruturação do Indicador para o Público: docentes

Segue-se a mesma lógica adotada para o público técnico

Tabela I – Exemplo de objetivo, indicadores e metas do tema Gestão de Pessoas

EIXO (Mapa estratégico)	Aprendizagem e Crescimento	
TEMA	Gestão de Pessoas	
OBJETIVO	<i>Qualificar servidores para realização de atividade híbridas, administrativas e de ensino</i>	
INDICADOR(ES)	META 2021	
	1º Sem. 2021	2º Sem. 2021
(1) quantidade de treinamentos (2) número de treinados por atividade (3) horas de treinamento por atividade por um prazo definido	(1 e 3) 02 treinamentos para técnicos e 03 para docentes de 10h cada (2) 20 técnicos e 150 docentes treinados	
UNIDADE(S) RESPONSÁVEL(IS)		
PROGEPE		

II) Exemplo de um objetivo elaborado a partir das proposições da Unidade Internacionalização (p. 450 Op. Cit (Minuta(...))

“Promover cooperação técnico-científica com instituições estrangeiras”

Para constituição do indicador do Objetivo II segue-se o Roteiro de questões (a,b e c) p.11, acima

a) O que se procura alcançar? Qual o propósito declarado?

R: *Cooperação técnico-científica*

b) Qual o meu objeto de atenção? Pessoas, grupos de interesse instituições etc.

R: Docentes, técnicos e discentes. Portanto há três públicos alvo. Logo pode-se determinar três indicadores, um para cada público, ou dependendo da quantidade de indicadores que a unidade vier a trabalhar, pode-se optar por estabelecer um único indicador que contemple as três categorias.

C) Que variáveis, no seu conjunto e de forma associada e implicitamente poderei utilizar na formulação do meu indicador, de maneira que eu possa **medir** meu compromisso de realização e **acompanhar** as ações provocadas pelo objetivo traçado?

R: Variáveis vislumbradas:

- a. Acordos firmados;
- b. Pesquisadores diretamente envolvidos;
- c. Recursos acordados em U\$ 1000.

Tabela II – Exemplo de objetivo, indicadores e metas do tema Internacionalização

EIXO (Mapa estratégico)	Sociedade	
TEMA	Internacionalização	
OBJETIVO	<i>Promover cooperação técnico-científica com instituições estrangeiras</i>	
INDICADOR(ES)	META 2021	
	1º Sem. 2021	2º Sem. 2021
(1) Acordos Firmados (2) Pesquisadores diretamente envolvidos (3) Recursos acordados em U\$ 1000.	(1) 03 Acordos firmados (2) 06 Docentes contemplados (3) Vol U\$ 1000: 30	
UNIDADE(S) RESPONSÁVEL(IS)		
NINTER (IPÊ)		

III) Exemplo de um objetivo elaborado a partir das proposições das atividades de Pesquisas pelo Instituto Ipê p. 32 Op. Cit. Minuta(...)

Exemplo de um objetivo elaborado

“ Definir protocolos para funcionamento, manutenção e uso de laboratórios de pesquisa experimental”

Segue-se o mesmo Roteiro recomendado acima.

a) O que se procura alcançar? Qual o propósito declarado?

R: Adequado funcionamento dos laboratórios de pesquisa experimental

c) Qual o meu objeto de atenção? Pessoas, grupos de interesse instituições etc.

R: *laboratórios de pesquisa experimental* da UFRPE .

C) Que variáveis, no seu conjunto e de forma associada e implicitamente poderei utilizar na formulação do meu indicador, de maneira que eu possa **medir** meu compromisso de realização e **acompanhar** as ações provocadas pelo objetivo traçado?

R: Variáveis vislumbradas:
 Protocolos de funcionamento Definidos.

Tabela III – Exemplo de objetivo, indicadores e metas do tema Infraestrutura em Pesquisa

EIXO (Mapa estratégico)	Processos Internos	
TEMA	Infraestrutura em Pesquisa	
OBJETIVO	<i>Definir protocolos para funcionamento, manutenção e uso de laboratórios de pesquisa experimental</i>	
INDICADOR(ES)	META 2021	
	1º Sem. 2021	2º Sem. 2021
(1) Protocolos de funcionamento Definidos	(1) 100% dos laboratórios com Protocolos implantados	
UNIDADE(S) RESPONSÁVEL(IS)		
NUPESQ (IPÊ)		

Referências

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual Técnico de Orçamento – MTO 2009. Brasília, 2008. Disponível em: <
[HTTP://www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)>. Acesso em: 16 nov. 2008. BRASIL. Indicadores de programas: Guia Metodológico. Brasília: MP, 2010a. Tribunal de Contas da União. Manual de auditoria operacional. Brasília: TCU, 2010b. Indicadores de desempenho e mapa de produtos. Brasília: TCU, 2000a.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual Técnico de Orçamento – MTO 2009. Brasília, 2008. Disponível em: <
[HTTP://www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)>. Acesso em: 16 nov. 2008. BRASIL. Indicadores de programas: Guia Metodológico. Brasília: MP, 2010a. Tribunal de Contas da União. Manual de auditoria operacional. Brasília: TCU, 2010b. Indicadores de desempenho e mapa de produtos. Brasília: TCU, 2000a.
- BRASIL. Ministério do Planejamento . GUIA REFERENCIAL PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E MANUAL PARA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES. Brasília, Dezembro de 2009

4. BRASIL. Tribunal de Contas da União – Secretaria Geral de Controle Externo Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo - TÉCNICA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA AUDITORIAS SEGECEX / SEPROG JANEIRO/2011
5. FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009
6. IBGE. Síntese dos indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.
7. IFES – Instituições Federais de Ensino Superior – Fórum de Proreitores de Planejamento e Administração (Forplad) Comissão de Planejamento e Avaliação – Grupo de Trabalho Indicadores, Ouro Preto – MG. 2015.
8. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP Indicadores Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública 1ª Edição Brasília/DF – setembro de 2012.
9. PFEIFFER, Peter. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. Revista do Serviço Público (RSP), Ano 51 Número 1, p. 81-122, jan-mar 2000.
10. USAID. Guidelines for indicator and data quality. Washington: USAID, 1998

ELABORAÇÃO

Carolina Guimarães Raposo

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Romilson Marques Cabral

Docente

Rafael Rodrigues Carvalho

Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Joana dos Santos Silva

Chefe da Seção de Articulação e Inovação

Álvaro Santos Martinez

Estagiário