

GERENCIAMENTO DOS INDICADORES INSTITUCIONAIS

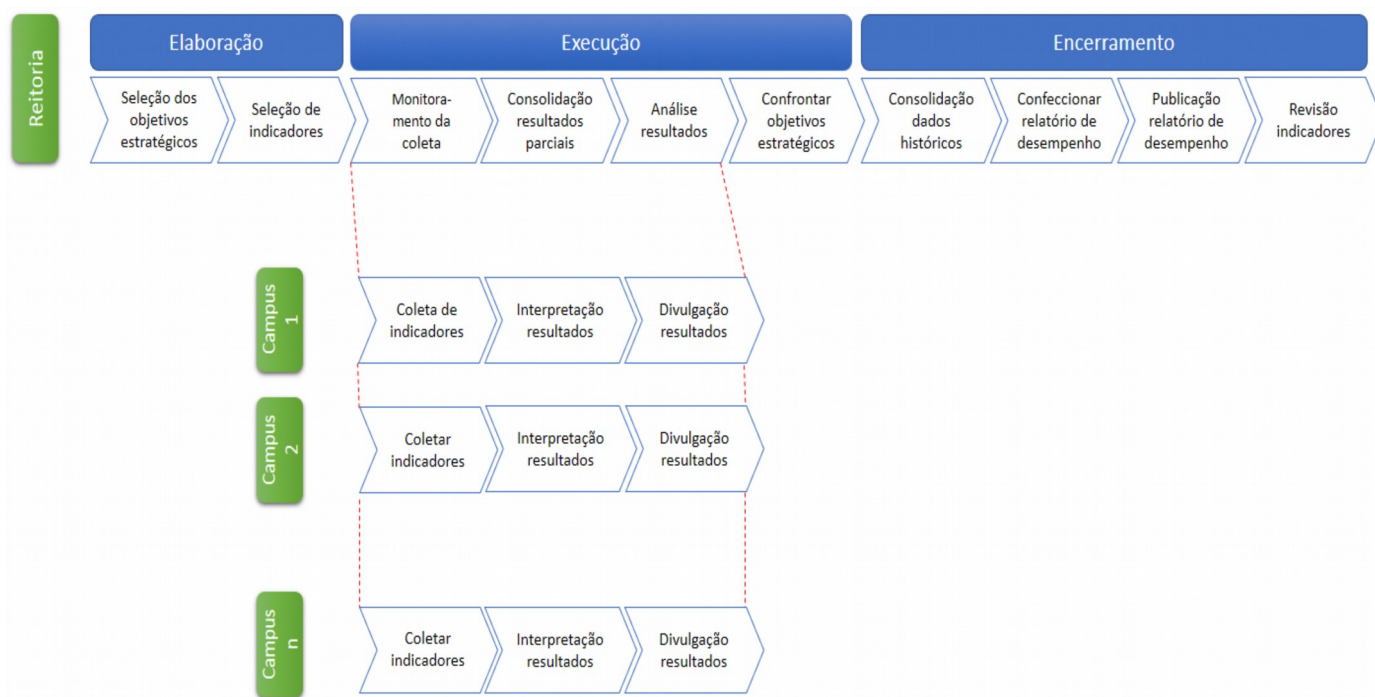
A Diretoria de Planejamento definiu a metodologia para o gerenciamento das práticas relacionadas a seleção, coleta, análise e divulgação dos indicadores institucionais. Essa metodologia toma como base o trabalho de estruturação de indicadores organizacionais (FNQ, 2012) desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Nesta seção apresentamos o detalhamento da metodologia, desde sua elaboração até o encerramento das atividades de um ciclo.

Metodologia de gerenciamento dos indicadores institucionais

A metodologia de gerenciamento dos indicadores compreende 3 macroetapas cíclicas que se repetem anualmente. Nela, a reitoria e os campi exercem atividades de maior ou menor abrangência em seu ciclo de vida.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos e Processos (EGPP) da Diretoria de Planejamento tem por responsabilidade a gestão de cada macroetapa, sendo os campi os responsáveis pela execução dos projetos institucionais e pela coleta, análise e divulgação dos indicadores locais.



Metodologia de gerenciamento dos indicadores institucionais.

Macroetapa de elaboração

A macroetapa de elaboração compreende as etapas de (i) seleção dos objetivos estratégicos e (ii) seleção dos indicadores. O objetivo desta macroetapa, realizada no período de 2014 a 2015, foi selecionar os indicadores estratégicos a fim de medir e acompanhar o desempenho institucional do Ifes. A metodologia do *Balanced Score Card* (BSC) foi utilizada, tendo o mapa estratégico a ferramenta utilizada para traduzir a estratégia do Ifes.

A macroetapa de elaboração foi construída colaborativamente, com a participação dos pró-reitores, do colégio de dirigentes e de outros profissionais com conhecimento em gerenciamento de projetos e elaboração de indicadores.

Os indicadores institucionais foram compostos com base nos objetivos estratégicos os quais estão alinhados sob 4 perspectivas:

- Recursos humanos e infraestrutura;
- Orçamento;
- Processos internos, e;
- Resultados institucionais.

Após seleção dos objetivos estratégicos, conseqüentemente dos indicadores estratégicos relacionados àqueles objetivos, serão definidas as metas para cada indicador associando-as aos projetos estratégicos a serem implementados a partir daquele momento. Para a criação das metas devem ser levadas as seguintes características:

- Ser realizável: certificar que a meta esteja dentro da razão, objetivos muito ambiciosos podem ser muito prejudiciais aos planos;
- Ser realista: criação de metas que se pode conseguir com os recursos já existentes;
- Ter prazo: prazo bem definido para alcance da meta estabelecida.

A partir dos objetivos estratégicos, foram definidos um conjunto de projetos estratégicos que, ao serem executados, promoverão a institucionalização de parte dos indicadores institucionais.

Macroetapa de execução

A macroetapa de execução é composta por 4 (etapas) realizadas no âmbito da reitoria e 3 (três) etapas realizadas no âmbito dos campi. As etapas realizadas na reitoria são supervisionadas pelo EGPP e estão sob a responsabilidade de execução das pró-reitorias. As etapas sob responsabilidade dos campi também são monitoradas pelo EGPP.

As etapas sob responsabilidade da reitoria compreendem:

- **Monitoramento da coleta:** refere-se às atividades relativas ao monitoramento da execução dos projetos, bem como o acompanhamento da coleta dos indicadores no âmbito da reitoria e dos campi.
- **Consolidação dos resultados parciais:** refere-se às atividades de obtenção dos resultados dos indicadores nos campi e na reitoria e a consolidação desses indicadores em um resultado institucional.
- **Análise dos resultados:** refere-se às atividades relativas à análise dos resultados após a consolidação, realizada junto à reitoria e aos campi. É importante ressaltar que as análises e interpretação dos resultados nos campi serão realizadas pelo dirigente máximo e pelo conselho de gestão, e devem ser realizadas periodicamente, conforme período de coleta do indicador.
- **Confrontar objetivos estratégicos:** esta etapa está diretamente relacionada à etapa anterior (análise do resultado) e traduz a interpretação final, após a divulgação dos resultados de todos os campi, com base no mapa estratégico institucional. A finalidade é verificar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados.

As etapas sob responsabilidade dos campi compreendem:

- **Coleta de indicadores:** refere-se às atividades relativas a obtenção dos dados que compõem os indicadores do campus e as ações relativas aos projetos sob responsabilidade do campus.
- **Interpretação dos resultados:** refere-se às atividades relacionadas a interpretação dos resultados dos indicadores coletados e atividades dos projetos realizados. A interpretação dos resultados é de total responsabilidade do campus e deve ser realizada pelo dirigente máximo do campus e o conselho de gestão.

É importante ressaltar que as etapas de análise de resultados, no âmbito da reitoria, e interpretação dos resultados, sob responsabilidade dos campi, devem ser feitas tomando como base o alcance das metas estabelecidas.

Em ambas as interpretações, é preciso uma análise específica para que as conclusões corretas sejam obtidas e as decisões adequadas sejam tomadas. Como forma de apoiar a Diretoria de Planejamento na tomada de decisão, sugere-se algumas decisões:

- exclusão de um objetivo estratégico, caso deixe de ser relevante, em razão de mudança de contexto externo, do alcance sustentável do próprio objetivo, que assim deixa de ser crítico para os resultados institucionais;
- inclusão ou alteração de um objetivo estratégico caso haja mudança do contexto externo ou interno;
- alterações nos planos de ação (reforço de recursos, mudanças organizacionais, revisão de escopo, prazos, etc.) ou projetos;
- alterações dos indicadores ou métodos de cálculo;
- alterações nas metas.

Macroetapa de encerramento

A macroetapa de encerramento trata da organização dos dados coletados durante a macroetapa anterior, preparando-os para a confecção e publicação final por meio do relatório de desempenho institucional. Composta por 4 (quatro) etapas consecutivas, estão organizadas da seguinte forma:

- **Consolidação dos dados históricos:** refere-se às atividades que dizem respeito ao registro dos dados históricos e análise das metas globais estabelecidas pelo Ifes. Essa análise e interpretação dos dados é de responsabilidade da Diretoria de Planejamento apoiado pelo EGPP.
- **Confecção do relatório de desempenho:** refere-se às atividades de elaboração e confecção do relatório de gestão que será divulgado à comunidade interna e externa do Ifes. Está sob responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social (ACS) do Ifes.
- **Publicação do relatório de desempenho:** refere-se às atividades relativas à publicação e divulgação do relatório de gestão institucional anual nos principais meios de comunicação do Ifes e, também, está sob responsabilidade da ACS.
- **Revisão dos indicadores:** encerradas as etapas anteriores, a Diretoria de Planejamento deve realizar uma avaliação final de todas as etapas, bem como sobre o desempenho dos indicadores e dos projetos, para avaliar sua continuidade ou evolução.