



**CARTILHA**  
**INDICADORES: CONCEITOS E  
IMPORTÂNCIA PARA A  
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

**2020**



**UESB**

Universidade Estadual  
do Sudoeste da Bahia

**REITOR**

Luiz Otávio de Magalhães

**VICE-REITOR**

Marcos Henrique Fernandes

**CHEFE DE GABINETE DA REITORIA**

Weslei Gusmão Piau Santana

**PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO**

Reginaldo Santos Pereira

**PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Robério Rodrigues Silva

**PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS**

Gleide Magali Lemos Pinheiro

**PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO**

Elinaldo Leal Santos

**ASSESSORA TÉCNICA DE FINANÇAS E PLANEJAMENTO**

Dayane da Silva Brito

**COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

Gustavo Casseb Pessoti



## APRESENTAÇÃO

A Reitoria da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia tem o prazer de apresentar seu mais novo trabalho de Avaliação Institucional Universitária. Através da criação da Coordenação de Avaliação Institucional – CAI, vinculada à Assessoria Técnica de Finanças e Planejamento, a UESB amplia a sua estrutura organizacional e institui uma coordenação técnica que tem o objetivo precípuo de coordenar os processos de avaliação interna e externa da UESB, em parceria com a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e integrada a todos os setores acadêmicos e administrativos da universidade. A atuação da CAI visa sistematizar, elaborar, acompanhar, monitorar e avaliar um conjunto de indicadores, com base nos mais diferentes sistemas de dados da universidade, bem como de outros institutos de pesquisa e estatística do estado que dispõem de informações relacionadas com a macro área de influência da UESB.

A Coordenação de Avaliação Institucional trabalha a avaliação como um processo (inter e) transestorial que se relaciona não só com a gestão da universidade, mas, sobretudo, com o planejamento de curto e longo prazos por ela realizado e que busca modificar completamente o ambiente acadêmico, bem como as condições de trabalho administrativo, aumentando a qualidade dos serviços prestados pela UESB para toda a sociedade baiana. Entende ainda que é preciso avaliar os impactos que a UESB exerce não só internamente para todos que dela recebem os benefícios diretos de sua atuação, como também, às comunidades externas, empresas para onde se destinarão seus egressos, bem como a sociedade da região Sudoeste da Bahia.

A avaliação institucional que será realizada pela CAI visa não apenas cumprir os requisitos obrigatórios exigidos pelo Conselho Estadual de Educação e pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº. 10.861 de 14 de abril de 2004, mas, funcionar como uma “bússola” para processos decisórios dos gestores, bem



como dar transparência sobre as várias dimensões da universidade. E, claro, gerar um mecanismo eficiente de acompanhamento, monitoramento e avaliação das metas e ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UESB.

Entre os produtos e serviços desenvolvidos pela CAI estão a criação de uma plataforma de bases de dados e de indicadores para avaliação institucional de toda a universidade, bem como a elaboração de sinopses estatísticas, boletins de avaliação e cartilhas conceituais como a que hora divulgamos para toda a nossa comunidade. Nessa primeira edição, apresentamos a Cartilha de Avaliação Institucional que evidencia como se dará o trabalho de Avaliação Institucional da UESB, com suas peculiaridades e características diferenciadas dos tradicionais instrumentos de Avaliação realizados pelo SINAES/INEP.

Temos a certeza do êxito desse novo projeto e que ele torna ainda mais assertiva a nossa maneira de fazer o planejamento institucional da universidade. Com base nos resultados obtidos pela Avaliação Institucional da UESB será possível propor planos de intervenções com vistas a motivar mudanças e melhorias relacionadas às políticas para ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação, assistência estudantil e internacionalização; responsabilidade social; comunicação com a sociedade; política de pessoal; organização e gestão da instituição; infraestrutura física; planejamento e sustentabilidade financeira. Uma universidade mais forte, mais integrada, com maior transparência de suas ações são os legados que queremos deixar para a melhoria contínua da gestão pública e do planejamento institucional da UESB.

Luiz Otávio de Magalhães

Reitor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB

# SUMÁRIO

---

- 08** A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
- 09** O que são indicadores e por que são tão importantes
- 11** As principais propriedades dos indicadores
- 12** Plano para definição de indicadores
- 13** Os contextos da utilização de indicadores nas universidades
- 15** REFERÊNCIAS

## A COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A Coordenação de Avaliação Institucional (CAI), vinculada à Assessoria de Planejamento (ASPLAN), constitui-se em uma estrutura organizacional que tem como objetivo precípuo coordenar os processos de avaliação interna e externa da UESB, em parceria com a Coordenação de Planejamento Institucional (CPI) e integrada a todos os setores acadêmicos e administrativos da universidade. A atuação da CAI visa sistematizar, elaborar, acompanhar e monitorar um conjunto de indicadores, com base nos mais diferentes sistemas de dados da universidade, bem como de outros institutos de pesquisa e estatística do estado que dispõem de informações relacionadas com a macro área de influência da UESB.

A Coordenação de Avaliação Institucional entende a avaliação como um processo (inter e) transetorial que se relaciona não só com a gestão da universidade, mas, sobretudo, com o planejamento de curto e longo prazos por ela realizado e que busca modificar completamente o ambiente acadêmico, bem como as condições de trabalho administrativo, aumentando a qualidade dos serviços prestados pela UESB para toda a sociedade baiana.

Entende ainda que é preciso avaliar os impactos que a UESB exerce não só internamente para todos que dela recebem os benefícios diretos de sua atuação, mas como também, às comunidades externas, empresas para onde se destinarão seus egressos, bem como a sociedade da região Sudoeste da Bahia.

# A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A Avaliação Institucional é um dos mais importantes ciclos das políticas públicas educacionais. Dedicamos a primeira de nossas cartilhas para explicar como o assunto é tratado no âmbito da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e as principais diferenças do processo de avaliação que é feito pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Ambas as propostas de avaliação da qualidade do ensino superior das universidades utilizam um conjunto de indicadores e métricas de desempenho, a partir das quais determinados valores de referência são expressos. Assim dedicaremos essa segunda cartilha para explicar **o que são indicadores, quais suas propriedades principais, qual a sua importância para o ciclo das políticas públicas e o plano para definir um bom conjunto de indicadores de avaliação institucional.**

Para essa incursão, tomaremos alguns textos como referência obrigatória para o estudo de indicadores, de pesquisadores diversos do Brasil que se notabilizaram ao evidenciar a importância do uso de indicadores para realizar diferentes processos de avaliação de políticas públicas. Entre os textos que são usualmente referenciados pelos autores está o Guia Metodológico de Indicadores de Programas produzido pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão – MPOG no ano de 2010. E, também os documentos analíticos dos indicadores de planejamento da Bahia, que foram especialmente cedidos pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia – SEI, para a construção dessa cartilha da UESB.



# O que são indicadores e por que são tão importantes

Indicador etimologicamente é uma medida, atributo ou característica que indica o estado (status) de um evento. Permite a avaliação estática ou temporal da situação de uma organização, um processo, sociedade, fenômeno etc., além de comparações entre grupos ou dentro do mesmo grupo.

Indicadores funcionam como um termômetro, permitindo balizar o entendimento e o andamento das ações e são fundamentais para avaliar os objetivos, metas e resultados propostos, quantitativa e qualitativamente.

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. São abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de interpretar e de serem obtidos, usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise (Magalhães, 2004). Os indicadores são medidas que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização (Rua, 2004).



**Figura 1** – Principais representações gráficas da utilização de indicadores

(Fonte: Imagem da Internet)

O desafio do analista na construção do indicador é encontrar uma medida que mais se aproxime do conceito desejado. Muitas vezes, existe dificuldade na definição e operacionalização de indicadores com um conceito multidimensional, que envolvem mais de uma variável, como, por exemplo, a melhoria da qualidade de vida e melhoria das condições de vulnerabilidade social da população. Nesses casos, sugere-se o uso de índices ou conjunto de indicadores, conforme cada caso.

Os indicadores assumem uma importância estratégica para elaboração de planos de desenvolvimento, relatórios de gestão, estudos acadêmicos como as monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado, além de serem utilizados por todos nós nas metas que estabelecemos em nossa vida pessoal, no orçamento doméstico, mesmo quando não percebemos que estamos fazendo uso deles de forma cotidiana e contínua.

**E por que são tão importantes?** Elencaremos a seguir alguns pontos que nos ajudam nessa simples resposta. Através dos indicadores:

- Estabelecemos o “marco zero” de uma dada situação atual e podemos perceber as transformações na situação anterior e se dada política pública ou ação orçamentária produziu efeitos de transformação ou apenas consumiu recursos da sociedade;
- Podemos demonstrar a relevância e o impacto de política públicas, planos, programas e projetos sociais;
- Criamos um valor ou base de referência a partir da qual outras variáveis poderão expressar seus valores permitindo as mais diferentes comparações;
- Podemos localizar oportunidades e relacionar os problemas que precisam ser enfrentados para potencializar determinados ganhos ou evitar perdas;
- Podemos alterar ou redimensionar o rumo das mais diferentes políticas públicas;
- Estudamos comportamentos e inter-relações de variáveis econômicas, sociais e ambientais;
- Monitoramos processos para garantir a eficácia no alcance das metas, a eficiência no uso dos recursos e a efetividade das ações;
- Avaliamos e comunicamos os resultados alcançados.

# As principais propriedades dos indicadores

Os indicadores necessitam da definição do que medir e o padrão de referência de comparação. Assim, a entrega de um relatório que é o resultado de uma determinada ação departamental não é considerada como um indicador de gestão. Não há fórmula para esse caso, mesmo existindo métrica. **Portanto, não é a métrica de uma ação ou meta que define o indicador e sim a possibilidade de mensuração.** A entrega do relatório, nesse caso em particular, é o resultado da ação (consequência natural de um determinado processo).

Com base na definição acima é possível estabelecer as principais propriedades de um indicador<sup>1</sup>, a saber:

**Confiabilidade da informação** - utilizar dados de fontes confiáveis (secundários) ou coletados com metodologia adequada (primários). É desejável que os dados sejam rastreáveis, permitindo a identificação de sua origem.

**Sensibilidade** - Um indicador é sensível se for capaz de refletir mudanças significativas, em momentos que as condições que afetam a dimensão em estudo se alterarem. Ao realizar a avaliação do impacto de um programa, é preciso verificar qual indicador responde mais às mudanças implementadas na realidade. Um indicador pode não apresentar mudanças estatisticamente significativas após a aplicação de políticas públicas, não somente porque não houve uma melhora nas condições de vida da população, mas talvez porque ele não possui sensibilidade suficiente para avaliação do tópico em estudo.

**Especificidade com Sensibilidade** - os indicadores não devem ser nem tão amplos, que não orientem a decisão a ser tomada, nem tão específicos, que só os entendam quem os formulou; devem, também, ser capazes de captar a maioria das variações sobre o fenômeno de interesse, inclusive mudanças de comportamento durante a execução das atividades. Por exemplo, se o projeto visa à melhoria da saúde da população, o indicador de esperança de vida ao nascer avaliaria especificamente as melhorias de saúde alcançadas; no entanto, essas melhorias só podem ser captadas no longo prazo (baixa sensibilidade), inviabilizando o estabelecimento de metas e o monitoramento dos avanços num projeto de curto e médio prazo.

**Comunicabilidade** - focar em aspectos práticos e claros, fáceis de comunicar e que contribuam para envolver os interessados nos processos de monitoramento

e avaliação. O ideal é que o conceito do indicador seja facilmente compreendido e sua construção e cálculo sejam simples. É desejável, também, haver um bom entendimento do valor ideal para o indicador, oferecendo parâmetros de comparação.

**Disponibilidade e Periodicidade** - para que os indicadores estejam disponíveis nas tomadas de decisões, escolher dados que sejam de fácil coleta e atualização, com baixo custo, atualizados com a mesma metodologia ao longo do tempo, permitindo a formação de bases históricas, em frequência compatível às necessidades de sua utilização.

**Desagregação** - os indicadores devem ser capazes de atender à necessidade de avaliar diferentes estratos sociais ou localidades, possibilitando ações específicas a cada grupo, segundo seus padrões de comportamento. Isto ajudará a entender a diversidade, estabelecer foco de ação e garantir a representatividade e abrangência das informações. Ex: urbano e rural; masculino e feminino; por município.

**Em sua maioria, os indicadores possuem baixa complexidade de cálculo, utilizando princípios básicos da divisão e multiplicação**, de modo que pessoas, mesmo sem familiaridade com o linguajar matemático, podem compreender facilmente sua construção.

## Plano para definição de indicadores

Concluída a etapa de definição dos objetivos e metas pretendidos com a política, plano, programa, projeto ou ações a serem implementados, pode-se, então, partir para o estabelecimento dos indicadores. Essas primeiras definições é que serão a referência para o conjunto de indicadores. Estes irão transformar os conceitos utilizados em parâmetros concretos e mensuráveis, servindo de critério para medir, para avaliar se as atividades realizadas estão conseguindo as transformações desejadas, no tempo certo, com o uso adequado dos recursos. Ou seja, além de os indicadores permitirem conhecer a situação de interesse por ocasião do início dos trabalhos (marco zero), assim como os impactos obtidos ao final, também poderão monitorar o andamento das atividades, os processos e os produtos.

Para construir um bom conjunto de indicadores é necessário ter respostas claras para as seguintes questões:



### O que medir?

O indicador busca concretizar o conceito inserido nas finalidades do trabalho; assim, ele não é exatamente a transformação que se espera com as ações, mas permite verificar se ocorreram variações significativas. Por isso é tão importante ter bastante claro o que se pretende alcançar. É o primeiro passo; não só para poder captar os avanços, como, especialmente, para definir as atividades que devem ser feitas.



### Por que medir?

Esta pergunta possibilita verificar a consistência da resposta à pergunta anterior, apontando se haverá alguma utilidade prática naquilo que se está pretendendo fazer. Ou seja, não basta ter uma ideia interessante, ela precisa ser relevante e viável.



### Como medir?

Esta pergunta possibilita verificar a consistência da resposta à pergunta anterior, apontando se haverá alguma utilidade prática naquilo que se está pretendendo fazer. Ou seja, não basta ter uma ideia interessante, ela precisa ser relevante e viável.



### Onde e quando coletar?

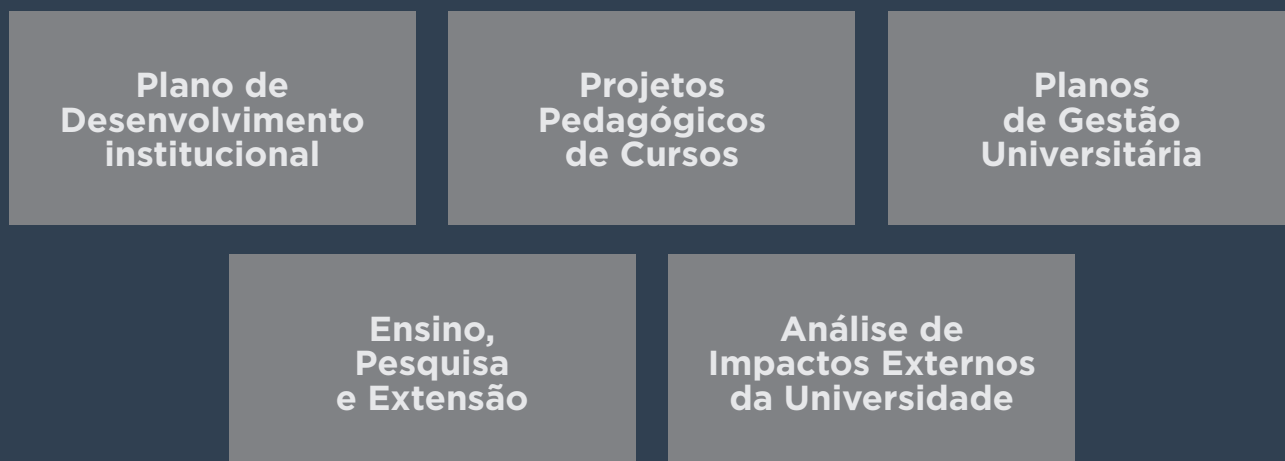
Mesmo tendo escolhido um bom indicador, é necessário saber se existem fontes disponíveis contendo dados e informações para alimentá-lo. Em caso negativo, verificar as possibilidades e viabilidade de realizar pesquisa de campo diretamente, em tempo e regularidade suficientes para permitir as avaliações desejadas. Não havendo, deve-se escolher outro indicador.



### Como interpretar?

Depois dos passos anteriores, será possível alcançar a principal razão de se estabelecer indicadores: analisar e interpretar as informações obtidas, comparando-as com os objetivos e metas estabelecidos, além de outros parâmetros julgados relevantes, de forma a verificar o sucesso do trabalho e identificar as necessidades de redirecionamentos.

## Os contextos da utilização de indicadores nas universidades



**Figura 2** - Indicadores nos diferentes contextos da universidade  
(Fonte: *Elaboração Própria*)

A **Figura 2** evidencia que a utilização dos indicadores deve permear todas as ações da universidade, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como principal instrumento do planejamento de longo prazo da instituição. Com base nas suas dimensões, diversas ações serão propostas visando contemplar as demandas das diferentes comunidades universitárias (corpo docente, discente, técnicos administrativos, entre outros), bem como as propostas de melhorias que são pactuadas pelos gestores para atendimentos dos requisitos de qualidade que se esperam de uma universidade pública.

Assim, é importante pensar de forma integrada nos diferentes contextos que envolvem a universidade e envolver toda a comunidade acadêmica para a máxima de que o trabalho com indicadores longe de ser uma necessidade, é uma obrigação para os novos tempos, de recursos cada vez mais escassos e por vezes insuficientes para todas as necessidades da universidade.

Em uma realidade em que o setor público é cada vez mais contestado, como parte de um novo (velho) projeto ideológico, utilizar indicadores como mecanismo de uma gestão mais informada sobre os problemas e potencialidades da universidade é imperativo. Por isso, essa não é uma responsabilidade exclusiva de um setor específico da universidade. Mas um projeto que precisa ser “abraçado” por todos e coordenado pela reitoria da universidade. Trata-se de uma cultura e, portanto, iniciá-la requer planejamento, escutas, treinamentos e sistemas de informações integrados.

Com base nas considerações feitas nessa cartilha começaremos a construir na Coordenação de Avaliação Institucional da UESB um conjunto de indicadores que avaliarão as diferentes dimensões da universidade, comparando os dados no tempo e no espaço. Portanto, consolidaremos além de um extenso banco de dados um conjunto de análises qualitativas e quantitativas, de forma a prestar contas a toda a sociedade da Bahia sobre as principais questões que envolvem a presença da universidade e sua relação com as comunidades universitárias e com os beneficiários externos de sua atuação na região Sudoeste da Bahia.

Mas isso não basta! É preciso disseminar a cultura da utilização de indicadores em todos os setores e departamentos da universidade, inclusive utilizando a extensão universitária para realizar projetos que utilizem indicadores, com base nos conceitos e propriedades destacadas nessa breve análise. Em primeira instância, o Plano de Desenvolvimento Institucional da UESB requer que suas dimensões e respectivas ações utilizem um conjunto de indicadores para acompanhamento, monitoramento e avaliação desta que é a “ação pública” mais importante da educação superior universitária.

A equipe da CAI/UESB está à disposição de toda a comunidade acadêmica, para que a difusão da utilização de indicadores traga como principal benefício o aumento da integração entre os mais diferentes setores, com vistas a um planejamento das ações da universidade de forma eficaz, eficiente e com grande efetividade.

# REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MPOG, 2010. 128 p.

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.

MAGALHÃES, M. T. Q. **Metodologia para desenvolvimento de sistemas de indicadores: uma aplicação no planejamento e Gestão da política nacional de transportes**. (Dissertação Mestrado) - Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

RUA, M. G. **Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores**. Mimeo, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2004.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA. **Análise metodológica de indicadores**. Curso de Indicadores aplicado ao modelo de instrutória interna do Governo do Estado da Bahia. Salvador: SEI, 2020.



**UESB**

Universidade Estadual  
do Sudoeste da Bahia





Produto/Item	Preço unit. estimado	QTD	Valor
Item 1	R\$ 100	100	R\$ 10.000
Item 2	R\$ 200	50	R\$ 10.000
Item 3	R\$ 300	33,33	R\$ 10.000
Item 4	R\$ 400	25	R\$ 10.000
Item 5	R\$ 500	20	R\$ 10.000
Item 6	R\$ 600	16,67	R\$ 10.000
Item 7	R\$ 700	14,29	R\$ 10.000
Item 8	R\$ 800	12,5	R\$ 10.000
Item 9	R\$ 900	11,11	R\$ 10.000
Item 10	R\$ 1.000	10	R\$ 10.000



**UESB**  
Universidade Estadual  
do Sudoeste da Bahia