

GESTÃO PARA RESULTADOS NA CAPES

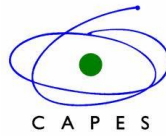
AGENDA ESTRATÉGICA

Julho de 2011



Sumário

1. GESTÃO PARA RESULTADOS NA CAPES	3
2. DEFININDO O PROPÓSITO DA CAPES	6
MISSÃO	6
VISÃO	6
3. DEFININDO OS RESULTADOS DA CAPES	7
MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO	9
4. DEFININDO INICIATIVAS PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS	16
INICIATIVAS E AÇÕES	16
MATRIZ DE CONTRIBUIÇÃO	20
5. MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	22
OBJETOS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	22
PROCESSOS E MODALIDADES DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	27
A CENTRAL DE RESULTADOS DA CAPES	30
INSTRUMENTOS E FORMAS DE DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO	30
6. MODELO DE PACTUAÇÃO	38
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PRÓXIMOS PASSOS	40
ANEXO 1. METODOLOGIAS UTILIZADAS.....	42
ANEXO 2. ANÁLISE DO AMBIENTE INSTITUCIONAL	47
ANEXO 3. DETALHAMENTO DOS INDICADORES	55
ANEXO 4. DETALHAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	63
ANEXO 5. MINUTA DE DOCUMENTO DE PACTUAÇÃO INTERNA DE RESULTADOS.....	83



1. Gestão para Resultados na CAPES

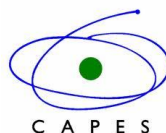
Um modelo de gestão para resultados¹ envolve três elementos essenciais: a) uma agenda estratégica, que proporcione uma clara definição de propósitos, resultados e como alcançá-los; b) o alinhamento da estrutura, dos processos de trabalho, das pessoas e dos recursos alocados com a agenda formulada, de tal forma a assegurar sua implementação; e c) uma sistemática de monitoramento e avaliação, que permita aprendizado e correção de rumos.

Ainda que estas definições possam ocorrer de forma mais ou menos sequenciada ou concentrada em determinados períodos, ou conforme certas circunstâncias, trata-se de um processo contínuo e abrangente que segue o ritmo próprio de cada organização. Para ser efetivo e gerar uma organização capaz de atender aos seus beneficiários e alcançar seus objetivos sociais, a implantação de um modelo de Gestão para Resultados deve se pautar por pelo menos dois requisitos essenciais: liderança e participação – além da qualidade e pertinência das metodologias empregadas.

O processo de implantação da Gestão para Resultados na CAPES iniciou-se com ações voltadas à definição da agenda estratégica, à revisão de processos e ao dimensionamento da força de trabalho. Além desta primeira fase, o processo de implantação da gestão para resultados na CAPES poderá, oportunamente, avançar em pelo menos mais duas fases subsequentes, conforme ilustra o quadro 1 a seguir.

Este documento apresenta uma síntese do que foi elaborado, cobrindo a construção da agenda estratégica e o modelo de monitoramento e avaliação (itens delimitados pelo retângulo pontilhado no quadro 1 a seguir).

¹ O anexo 1 contém um resumo da metodologia de gestão para resultados que inspirou os trabalhos na CAPES.



Quadro 1. Proposta de processo de Gestão para Resultados na CAPES.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito (missão e visão) • Resultados (indicadores e metas) • Ações estruturantes (iniciativas e ações) • Modelo de Monitoramento e Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do modelo de Monitoramento e Avaliação • Ajustes no planejamento orçamentário e nos programas do PPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e revisão da estratégia
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão dos 6 processos mais críticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão de mais 10 processos finalísticos 	
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamento da Força de Trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Avaliação de Desempenho 	
Estrutura		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico e proposta de ajustes na estrutura 	

A construção da estratégia iniciou-se com uma análise do ambiente institucional da CAPES, a partir de um levantamento de ameaças, oportunidades, forças e fraquezas e de uma escuta junto a um grupo seletivo de partes interessadas (*stakeholders*) externas à CAPES. Embora breves e sucintas, tais análises serviram de insumo para essenciais discussões estratégicas que eclodiram durante os trabalhos. Uma síntese desta etapa prévia de análise ambiental encontra-se no Anexo 2.

Gerar as definições propostas para a primeira fase de implementação do Modelo de Gestão para Resultados da CAPES demandou uma abrangente e intensa mobilização interna e externa, de tal forma que se combinassem de modo satisfatório os critérios de legitimidade (que clama por ampla participação) e pragmatismo (que clama pela redução de prazos e custos). Para tanto, foram constituídas as seguintes instâncias de debate e eventos:

- Oficinas plenárias ampliadas com cerca de 40 pessoas, incluindo diretorias, coordenações gerais, coordenadores e consultores internos, às quais coube construir e validar proposições, a partir das definições basilares das diretorias;



- Oficinas com o corpo gerencial reduzido com cerca de 10 pessoas, incluindo diretorias e coordenações gerais, às quais coube refinar proposições;
- Oficinas com grupos de consultores internos, representantes do corpo técnico da CAPES, com o objetivo de gerar a apropriação da metodologia e, assim, subsidiar a formulação de questões estruturantes para serem debatidas em oficinas plenárias e com o corpo gerencial reduzido.

Este processo contabilizou, até o presente momento:

- 78 oficinas/reuniões de planejamento estratégico;
- 181 horas de trabalho Capes e 853 horas trabalho de consultoria;
- 57 pessoas (diretoria, coordenações gerais, coordenações e consultores internos) envolvidas;
- Geração de 14 relatórios preliminares contendo elementos da agenda estratégica.

Além desta apresentação, este documento está dividido em seis seções, sendo elas:

- Definições sobre o Propósito (Missão e Visão);
- Definições sobre os Resultados (Objetivos, Indicadores e Metas);
- Definições sobre as Iniciativas (Ações, Desdobramento e Matriz de contribuição);
- Modelo de Monitoramento e Avaliação (M&A);
- Modelo de Pactuação Interna; e
- Considerações finais e próximos passos.



2. Definindo o Propósito da CAPES

A definição do propósito da CAPES está baseada na construção da sua missão e visão de futuro.

Missão

Missão é um conceito que pretende exprimir o propósito da organização, informando o que ela é e o que ela não é. Uma boa missão é sucinta e comunicativa e deve identificar claramente a que organização ela pertence. A discussão sobre a missão não se resume à construção de frases, mas é um intenso debate estratégico sobre o valor que a organização agrega, a partir do **que** ela gera (seus produtos, sejam bens ou serviços, tangíveis ou não), **para que** ela os gera (quais os impactos visados no meio em que atua), **como** ela os gera (quais os processos ou requisitos envolvidos) e **para quem** os gera (quais os beneficiários).

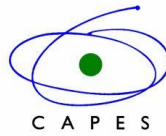
Eventualmente, uma declaração de missão pode conter todas essas informações, mas não pode prescindir de pelo menos uma: o para que. A missão é uma declaração de sentido amplo que consolida uma convergência de propósitos maiores do que as áreas organizacionais, muito embora seja dependente de todas. A declaração da missão requer que se pense a organização de forma ampla.

O enunciado de missão que se propõe para a CAPES é:

Promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

Visão

A visão representa o sonho, o que a organização quer ser no futuro. Trata-se de uma construção racional, porque se utiliza de dados e análises objetivas e, ao mesmo tempo, imaginativa, porque tem a ver com a capacidade visionária dos líderes e dos demais envolvidos.



O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal (de superação, de transformação) para o direcionamento dos resultados e esforços organizacionais.

O enunciado de visão que se propõe para a CAPES é:

Ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora.

3. Definindo os Resultados da CAPES

A definição dos resultados está baseada na formulação de objetivos, dispostos em um mapa estratégico, seus indicadores e metas.

Mapa de Objetivos Estratégicos

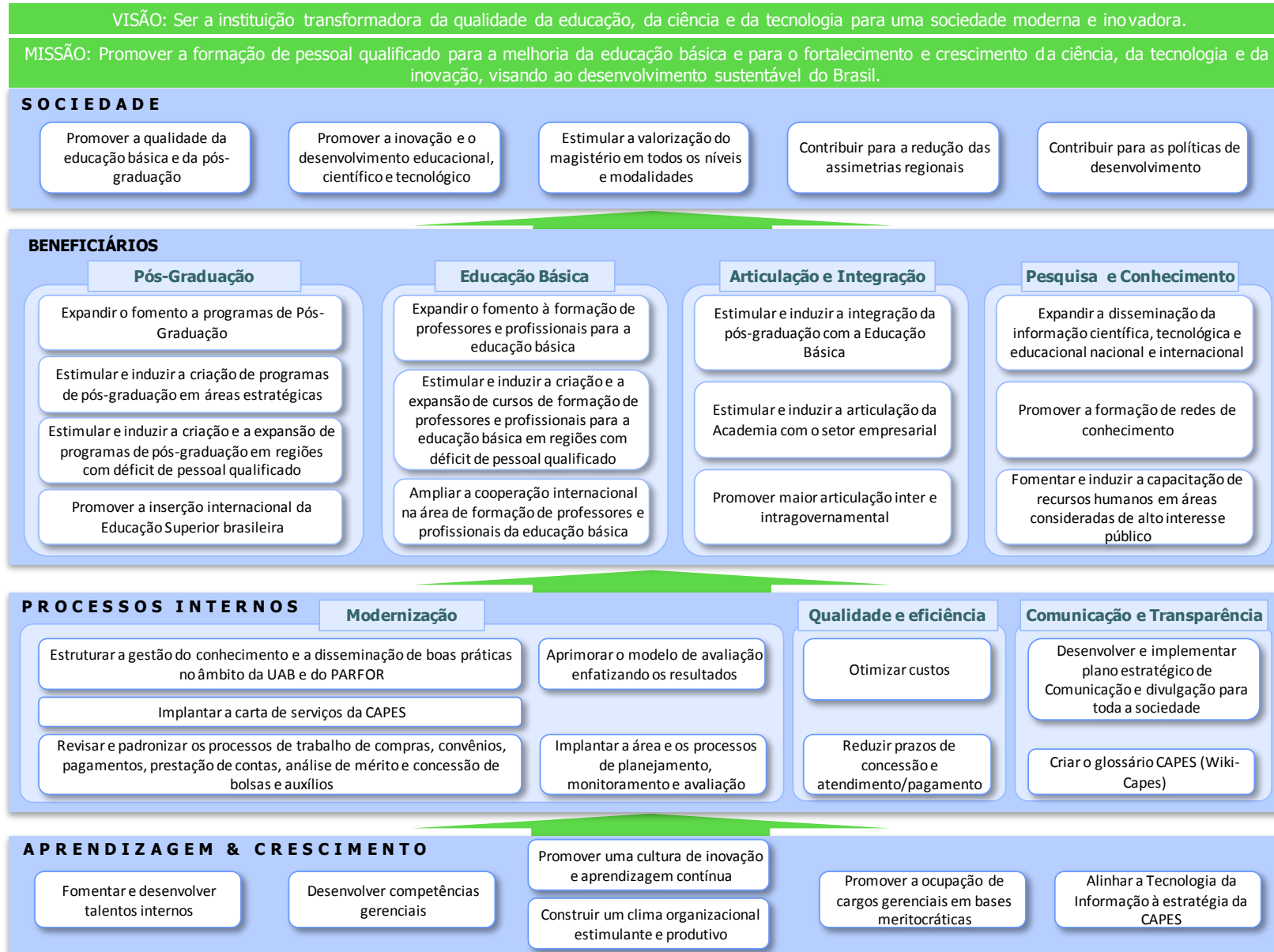
O Mapa Estratégico é um instrumento de explicitação da estratégia, representando graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos em quatro perspectivas: da sociedade; dos beneficiários; dos processos internos; e da aprendizagem e conhecimento.

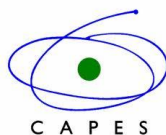
O Anexo 1 aborda em maior detalhe a lógica do mapa estratégico e a figura 1 a seguir apresenta o mapa estratégico da CAPES.

Os objetivos nas perspectivas dos beneficiários e processos foram agrupados em áreas de resultados e temas estratégicos.



Figura 1. Mapa Estratégico da CAPES





Indicadores e Metas de Desempenho

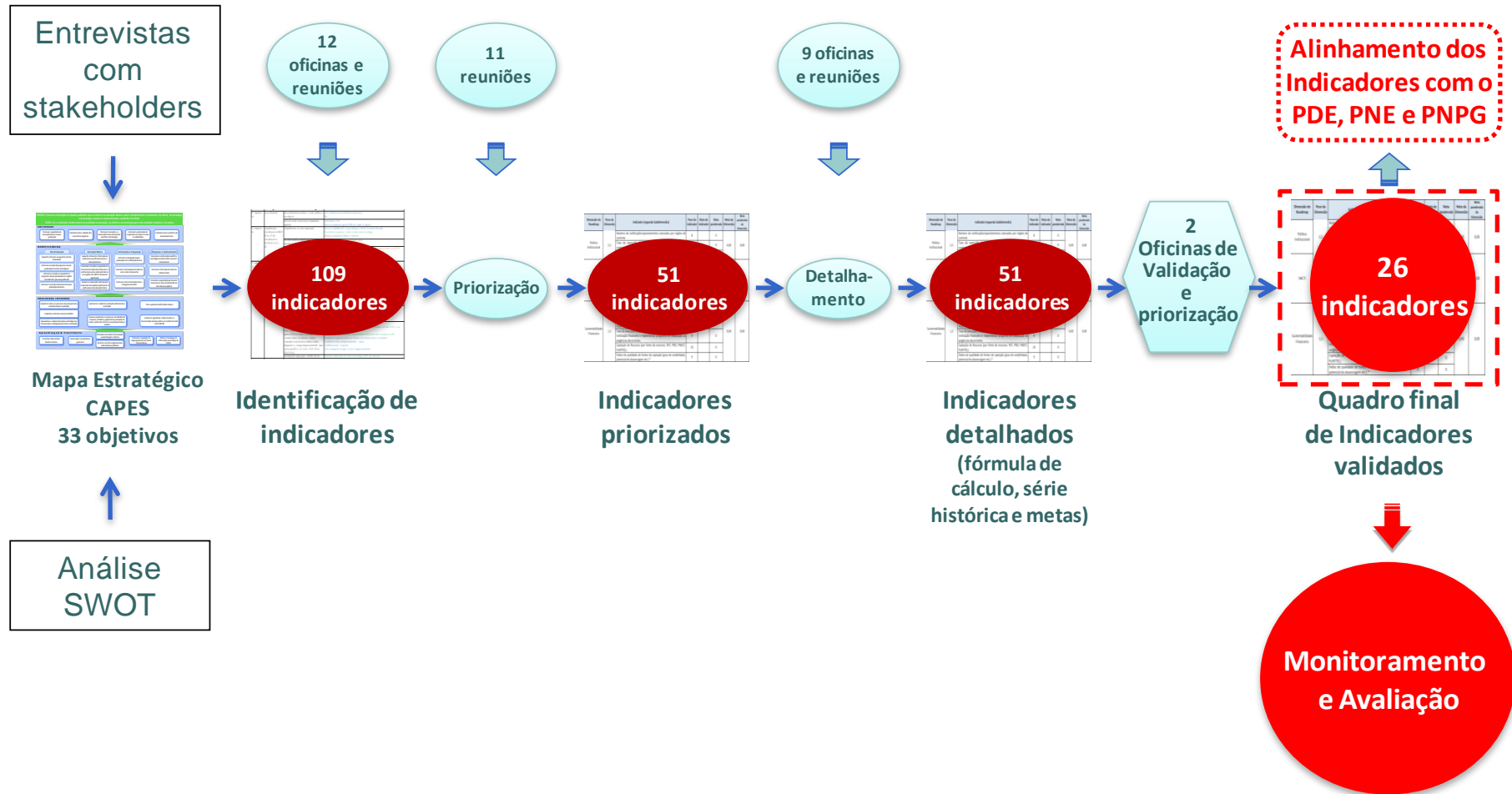
Inicialmente, buscou-se identificar um ou mais possíveis indicadores para cada um dos 33 objetivos do mapa estratégico da CAPES. Além da pertinência e da significância de cada indicador, é fundamental que o conjunto reflita o desempenho da CAPES na sua amplitude, incluindo-se indicadores de efetividade, de eficácia e de eficiência – mesmo que estes possam não vir a ser, a priori, objeto de pactuação. Assim, chegou-se a um extenso rol de 109 indicadores potencialmente pertinentes, que passaram por sucessivas etapas de filtragem e priorização.

Primeiramente, deu-se preferência aos indicadores dos objetivos das perspectivas da “Sociedade” e “Beneficiários”, que refletem os resultados. Os indicadores das perspectivas dos “Processos Internos” e “Aprendizagem e Crescimento”, por refletirem mais os esforços, foram contemplados nas iniciativas e ações, que, por sua vez, são expressas, principalmente por indicadores de execução. Foram realizadas 34 oficinas de priorização, a partir da aplicação de critérios tais como pertinência, relevância, confiabilidade metodológica, sustentabilidade e viabilidade/custo-benefício. O resultado da priorização foi um conjunto de 26 indicadores, que foram detalhados e em relação aos quais foram estabelecidas metas. O processo de formulação de indicadores, metas e iniciativas está ilustrado na figura 2.

A fixação de metas envolve sempre algumas questões essenciais da gestão pra resultados que não são exclusivas da CAPES, tais como: a) é endógena, sujeita à assimetria informacional (na medida em que o corpo técnico e gerencial da CAPES detém os dados e informações que pautam sua definição) e, talvez, tendencialmente pouco desafiadora; e b) carente de dados históricos e análises que permitam correlações para aferir com maior realismo a contribuição da CAPES para sua efetividade e, por conseguinte, a fixação de metas mais desafiadoras.

A melhor postura diante destas limitações é apostar na continuidade do processo de gestão para resultados e esperar que a transparência, a interlocução, e um modelo satisfatório de monitoramento e avaliação possam gerar os devidos ajustes e aprimoramentos ao longo do tempo.

Figura 2. Síntese dos passos de modelagem de indicadores.





O quadro 2 a seguir apresenta, de forma sucinta, o rol dos indicadores priorizados segundo os critérios de seleção com suas respectivas metas estabelecidas.

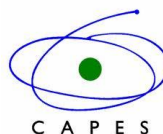
O quadro de indicadores detalhados, envolvendo a descrição da fórmula, responsáveis, metas e objetivos pelos quais estão vinculados está apresentado no Anexo 3 deste documento.

É importante mencionar que um conjunto mais seletivo de indicadores poderá ser utilizado para fins de mensuração do desempenho para pagamento de parcela de remuneração variável ao pessoal da CAPES – nos termos do Decreto 7.133/2010.

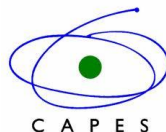


Quadro 2. Indicadores priorizados na CAPES

Nº	Indicador		VØ (último valor aferido)	Metas				
				2011	2012	2013	2014	2015
1	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB	Anos Iniciais	(2009) 4,6	4,6	-	4,9	-	5,2
		Anos Finais	(2009) 4	3,9	-	4,4	-	4,7
		Ensino Médio	(2009) 3,6	3,7	-	3,9	-	4,3
2	Índice de titulados pela população	Mestrado	(2010) 19,4	20,19	21,01	21,87	22,76	23,69
		Doutorado	(2010) 6,13	6,34	6,55	6,76	6,98	7,21
		Mestrado Profissional	(2010) 1,77	1,93	2,11	2,31	2,52	2,75
3	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por docentes permanentes da pós-graduação		(2010) 2,527	2,629	2,734	2,844	2,958	3,076
4	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por discentes matriculados na pós-graduação		(2010) 0,251	0,264	0,278	0,293	0,309	0,325
5	Índice de Inovação do Brasil		(2010) 4,03	4,23	4,45	4,67	4,79	5
6	Percentual de professores com formação superior em licenciatura na área em que atuam na rede pública de ensino		(2010) 64%	65,00%	67,50%	70,00%	72,50%	75%
7	Dispersão regional de professores com licenciatura em relação ao número de professores da região	N	(2010) 0,39	0,39	0,37	0,34	0,34	0,32
		NE	(2010) 0,38	0,38	0,36	0,33	0,33	0,30
		CO	(2010) 0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
		S	(2010) 0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
		SE	(2010) 0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

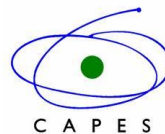


Nº	Indicador	VØ (último valor aferido)	Metas					
			2011	2012	2013	2014	2015	
8	Número de projetos nas áreas definidas pela PDP com financiamento da CAPES	(2010) 998	1.105	1.120	1.150	1.150	1.150	
9	Quantidade de mestres e doutores titulados com financiamento da CAPES	(2010) 13.114	13.507	13.913	14.330	14.730	15.135	
10	Média do valor de auxílio concedido a Programas de Pós-Graduação	(2010) R\$ 351.709,69	R\$ 351.709,69	R\$ 351.709,69	R\$ 351.709,69	R\$ 351.709,69	R\$ 351.709,69	
11	Percentual de atendimento à demanda qualificada por bolsas de Pós-Graduação	Mestrado	(2010) 21,48%	14%	14%	14%	14%	14%
		Doutorado	(2010) 25,19%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%	17,50%
12	Percentual de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> nas UFs com a menor taxa de docentes no SNPG por 100 mil habitantes, em relação ao contexto nacional	(2010) 3,1%	3,3%	3,5%	3,6%	3,7%	3,85	
13	Bolsistas da Capes no exterior	(2010) 4.958	8.000	13.000	17.000	21.000	21.000	
14	Discentes e docentes estrangeiros atuando nas IES brasileiras apoiados pela CAPES	(2010) 1.025	1.127	1.240	1.430	1.640	1.880	
15	Quantidade de publicações no âmbito das parcerias internacionais financiadas pela CAPES	1ª medição em 2011		10	30	50	70	
16	Cursos financiados pela CAPES no âmbito da DED e da DEB	(2010) DED: 336 DEB: 857	DED: 390 DEB: 1.157	DED: 425 DEB: 1.157	DED: 450 DEB: 1.457	DED: 460 DEB: 1.457	DED: 470 DEB: 1.500	
17	Bolsas concedidas pela CAPES no âmbito da DED e da DEB	(2010) DED: 146.000 DEB: 16.714	DED: 168.00 DEB: 26.000	DED: 185.000 DEB: 26.000	DED: 194.000 DEB: 36.000	DED: 197.000 DEB: 40.000	DED: 200.000 DEB: 45.000	
18	Percentual de pólos aptos a ofertar cursos	(2010) 50%	50%	60%	70%	80%	80%	



CAPES

Nº	Indicador			VØ (último valor aferido)	Metas				
					2011	2012	2013	2014	2015
19	Vagas ofertadas por cursos à distância e presenciais destinadas à formação de professores e profissionais para a educação básica, por região	DED	N	(2010) 12.209	14.040	15.444	16.217	16.542	16.872
			NE	(2010) 37.890	43.574	47.931	50.327	51.334	52.360
			CO	(2010) 8.945	10.287	11.315	11.881	12.119	12.361
			S	(2010) 23.859	27.438	30.182	31.691	32.325	32.972
			SE	(2010) 24.847	28.574	31.431	33.009	33.669	34.343
		DEB	N	(2010) 26.054	16.234	16.234	16.234	16.234	16.234
			NE	(2010) 34.756	21.799	21.799	21.799	21.799	21.799
			CO	(2010) 3.900	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887
			S	(2010) 11.664	3.313	3.313	3.313	3.313	3.313
			SE	(2010) 5.972	10.129	10.129	10.129	10.129	10.129
20	Percentual de matrículas por vagas ofertadas em cursos à distância e presenciais.	DED		(2010) 50%	55%	60%	65%	70%	70%
		DEB		(2010) 50%	50%	50%	50%	50%	50%
21	Percentual de formandos por matrículas efetivadas em cursos à distância e presenciais	DED		(2010) 0	65 %	70%	75%	75%	75%
		DEB		(2010) 0	0	50%	60%	60%	60%
22	Bolsas/bolsistas beneficiados pelos programas de articulação entre a pós-graduação e a educação básica (ex: Observatório da Educação e outros)			(2010) 1.169	2.000	2.500	3.000	4.000	5.000
23	Quantidade de projetos com a participação da CAPES (aprovados e/ou apoiados) com participação do setor produtivo			(2010) 60	100	130	140	150	160



C A P E S

Nº	Indicador	VØ (último valor aferido)	Metas				
			2011	2012	2013	2014	2015
24	Acessos às bases referenciais e textos completos (Portal Periódicos)	(2010) 67,30 milhões	70 milhões	70,5 milhões	71 milhões	71,5 milhões	72 milhões
25	Instituições vinculadas ao Portal Periódicos	(2010) 311	350	380	400	400	400
26	Quantidade de projetos apoiados que contemplam a formação de redes de conhecimento	(2010) 1.180	1.250	1.330	1.400	1.450	1.500



4. Definindo iniciativas para o alcance dos resultados

Iniciativa é tudo que tem que ser feito para a estratégia acontecer. As iniciativas estratégicas costumam ser de três tipos:

- **Processos:** conjuntos de atividades desenvolvidas de forma regular e contínua pela organização. Em relação aos processos de trabalho da CAPES, há ações em curso para otimizar e realizar o alinhamento dos processos críticos com a estratégia;
- **Projetos:** um esforço temporário empreendido para gerar um produto exclusivo. Possuem um plano de ações com datas de início e término definidos e responsáveis pela execução;
- **Eventos:** são ações que ocorrem em um determinado momento cronológico, mas podem ser precedidos de projetos e ter efeitos duradouros.

Iniciativas e Ações

As 31 iniciativas construídas para a CAPES são projetos compostos de 149 eventos (ações) que darão suporte ao alcance dos resultados.

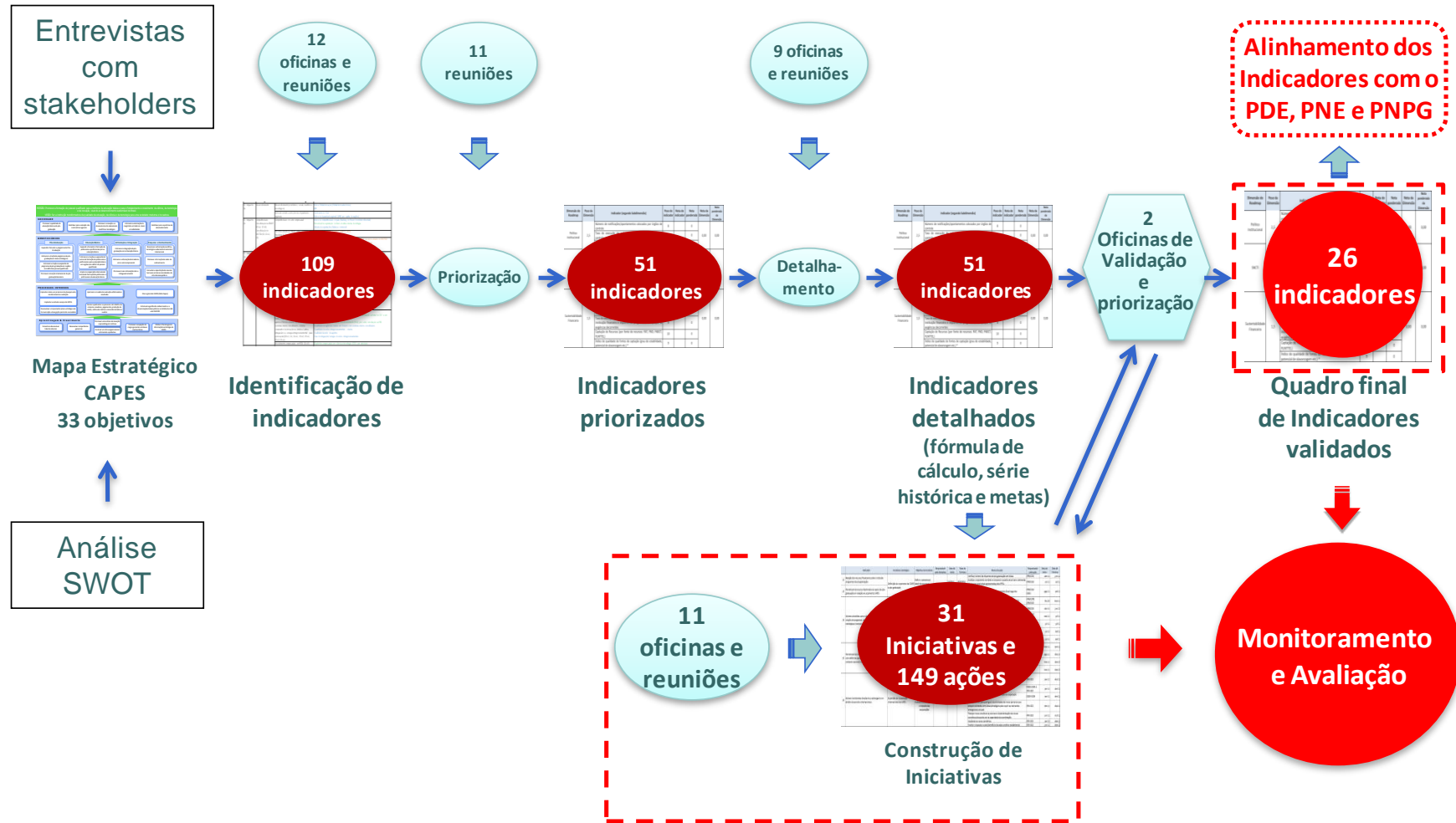
As iniciativas estratégicas foram construídas a partir dos objetivos do Mapa Estratégico e dos indicadores e metas institucionais. Esse desdobramento é fundamental para que a estratégia seja traduzida no dia-a-dia de cada unidade da CAPES.

Os procedimentos utilizados para a construção das iniciativas e ações envolveram 11 oficinas, conforme ilustra a figura 3 a seguir.

O quadro 3, também na sequência, apresenta, sucintamente, o conjunto de iniciativas estratégicas definidas.

As iniciativas detalhadas, envolvendo a descrição das ações, prazos e responsáveis são apresentada no Anexo 4 deste documento.

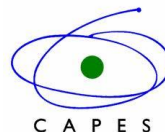
Figura 3. Passos para a modelagem de iniciativas estratégicas



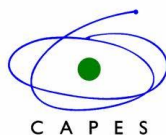


Quadro 3. Iniciativas Estratégicas da CAPES

Nº	Iniciativa Estratégica	Responsável pela Iniciativa	Data de Início	Data de Término
1	Definir o orçamento global da CAPES para o exercício seguinte	Todas as Coordenadorias Gerais	jan (ciclo anual)	mai (ciclo anual)
2	Atuar nas áreas estratégicas definidas pelo PNPG	DPB-CGPE, DPB-CGSI, DRI-CGBE, DRI-CGCI, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGFO e DED-CGAC	jan (ciclo anual)	dez (ciclo anual)
3	Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado	DAV-CGAP, DAV-CGAA, DPB-CGSI e DPB-CGPE	ago/11	dez/15
4	Propiciar maior visibilidade à produção acadêmica e científica brasileira no cenário internacional	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
5	Expandir a mobilidade internacional por meio do Programa Ciência sem Fronteiras	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
6	Reformular e ampliar a política de relações internacionais da CAPES	DRI-CGCI, DRI-CGBE e PR-GAB	jul/11	dez/15
7	Otimizar, em parceria com a DGES, os processos de gerenciamento dos programas da DRI	DRI-CGCI, DRI-CGBE e DGES-CGIN	jul/11	dez/11
8	Rever as bases normativas da área de educação básica na CAPES	PRES-GAB, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGAC, DED-CGFO, DAV-CGAA e PRES-PF	jul/11	dez/11
9	Consolidar e expandir o Programa Institucional de Bolsa de Incentivo à Docência	DEB-CGC, PRES-PF e DGES-CGIN	iniciada	dez/15
10	Consolidar os Programas de Valorização do Magistério	DEB-CGDOC, PRES-PF e DGES-CGIN	iniciada	dez/15
11	Consolidar o Parfor presencial	DEB-CGDOC, DEB-CGC, DED-CGAC, DED-CGFO, PRES-PF e DGES-CGIN	jul/11	dez/15
12	Institucionalizar a oferta de educação à distância pública via UAB	DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI	jul/11	jul/14
13	Promover iniciativas multidisciplinares e transversais visando maior alinhamento entre os macros processos da CAPES	DEB-CGC, DRI-CGCI, DRI-CGBE, DED-CGAC, DED-CGFO, DPB-CGPE, DPB-CGSI e DAV-CGAC	jul/11	dez/15
14	Estimular a aproximação da Academia com setor empresarial	DPB-CGPE	jan/12	dez/13
15	Implementar parcerias estratégia com órgãos governamentais	PR-GAB, DPB-CGPE, DRI-CGCI, DAV-CGAP e DAV-CGAA	jul/11	dez/13
16	Expandir e disseminar o Portal de Periódicos	DPB-CGPP	iniciada	dez/15



Nº	Iniciativa Estratégica	Responsável pela Iniciativa	Data de Início	Data de Término
17	Criar Redes de Pesquisa e Conhecimento	DAV-CGAP, DPB-CGSI, DPB-CGPE, DED-CGFO e DEB-CGC	jul/11	dez/12
18	Desenvolver o Projeto Gestão do Conhecimento e disseminação de Boas Práticas de Ensino e Gestão - UAB/PARFOR	DED-CGFO, DED-CGAC e DEB-CGDOC	jul/11	dez/13
19	Revisar a Sistemática de Avaliação	DAV-CGAA, DAV-CGAP, PR-GAB, PR-AUD, PR-PF, PR-SECOL e DGES-CGIN	iniciada	dez/13
20	Revisar os aplicativos existentes e construir novos aplicativos para a Avaliação de Programas de Pós-Graduação stricto sensu	DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN	iniciada	dez/12
21	Implantar o processo de planejamento, monitoramento e avaliação	PR-GAB	jul/11	set/11
22	Otimizar custos	DGES-CGOF e DGES-CGLOG	jul/11	jan/13
23	Desenvolver o Plano de Comunicação da CAPES	PR-GAB	set/11	jul/12
24	Reformular o sítio eletrônico da CAPES	PR-GAB	ago/11	fev/12
25	Estabelecer metas de criação de itens/entradas do glossário por mês de cada Coordenação Geral	Todas as Coordenadorias Gerais	jul/11	out/11
26	Desenvolver o Programa de Gestão por Competências	DGES-CGGP	jul/11	dez/13
27	Desenvolver Competências Gerenciais	DGES-CGGP	jan/12	set/13
28	Melhorar o Clima Organizacional	DGES-CGGP	iniciada	ago/12
29	Desenvolver, implantar e consolidar o SICAPES	DGES-CGIN, DGES-CGOF, DPB-CGSI, DPB-CGPE, DRI-CGBE, DRI-CGCI, DED-CGFO e DEB-CGC	iniciada	dez/12
30	Migrar os sistemas legados	DGES-CGIN	jul/11	mar/12
31	Desenvolver a Governança de TI	DGES-CGIN	jul/11	jul/12



Matriz de Contribuição

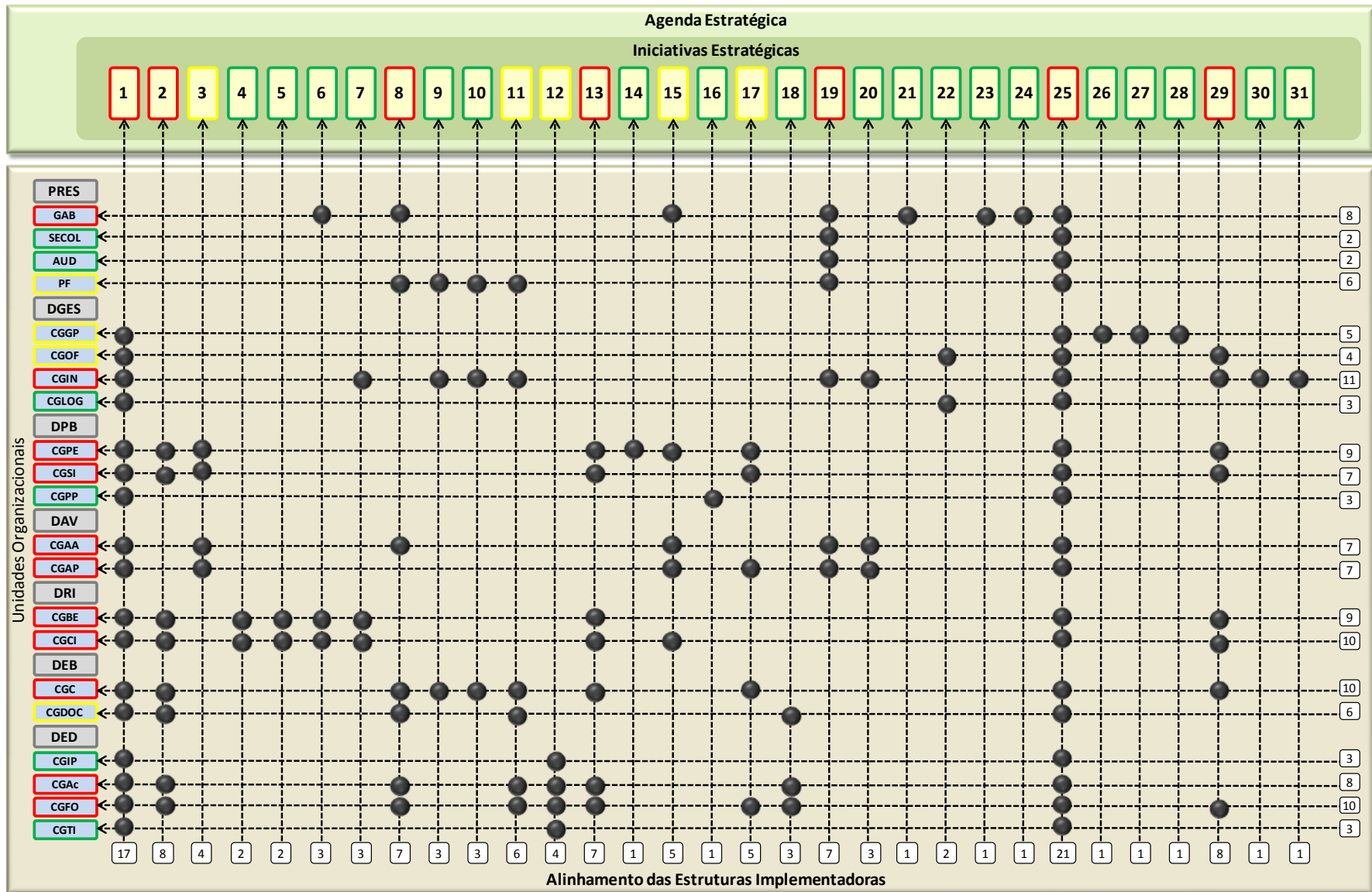
A matriz de contribuição da CAPES foi elaborada a partir das iniciativas estratégicas estabelecidas, assim como dos seus desdobramentos em ações. A matriz permite a análise da contribuição de cada unidade organizacional da CAPES ao conjunto de iniciativas que compõe a agenda estratégica, conforme a figura 4 a seguir.

A figura 4 ilustra, de forma resumida (uma vez que a matriz detalhada identifica a contribuição de todas as coordenações gerais da CAPES para as 149 ações), o cruzamento das unidades organizacionais (coordenações gerais da CAPES) com as iniciativas, revelando: unidades e iniciativas com relativa baixa complexidade (com um, dois ou três pontos de implementação, bordas iluminadas na cor verde); unidades e iniciativas com média complexidade (com quatro, cinco ou seis pontos de implementação, bordas iluminadas na cor amarela); e unidades e iniciativas considerados de alta complexidade (com sete ou mais pontos de implementação, bordas iluminados na cor vermelha).

Desse modo, além da visualização da contribuição de cada unidade para a geração dos resultados pretendidos, torna-se possível alinhar as diretorias para a implementação das iniciativas de maneira coordenada e integrada. Em princípio, unidades e iniciativas mais complexas sugerem arranjos mais intensivos de coordenação, de monitoramento e, eventualmente, ações de melhoria organizacional (relacionadas ao redesenho de processos, quadros ou estruturas).



Figura 4. Matriz de Contribuição da CAPES





5. Modelo de Monitoramento e Avaliação

Monitoramento e avaliação envolve a geração de informações sobre o desempenho de algo (organização, política, programa, projeto, pessoa etc.) e a promoção do uso de tais informações incorporando-as ao processo decisório do objeto monitorado ou avaliado, objetivando buscar aprendizado, transparência e responsabilização. Embora sejam conceitos afins, monitoramento se refere predominantemente à geração de informações sobre o esforço em bases continuadas (acompanhamento de iniciativas), e a avaliação se refere à geração de informações sobre o alcance de resultados em determinados momentos, buscando-se também explicá-los.

Do ponto de vista de um modelo de gestão para resultados, monitoramento e avaliação são mecanismos de controle e correção, que permitem verificar a extensão na qual a agenda estratégica é pertinente e está sendo realizada, além de averiguar se os esforços empreendidos estão direcionados para ela. O ponto crítico em relação a sistemas de monitoramento e avaliação é gerar e disponibilizar informações de forma clara e expedita para proporcionar correções no momento oportuno e, por conseguinte, aprendizado.

Uma sistemática de monitoramento e avaliação envolve definições: a) sobre os objetos que serão monitorados e avaliados; b) sobre os processos, envolvendo prazos, procedimentos de coleta, tratamento e disponibilização dos dados e informações e sujeitos envolvidos; c) sobre a unidade de monitoramento e avaliação; e d) sobre os instrumentos e formas de disponibilização das informações geradas.

Objetos de Monitoramento e Avaliação

Um sistema de monitoramento e a avaliação deve conter objetos tanto de resultados quanto de esforços. Os objetos de resultados estão apresentados no quadro de indicadores e metas da CAPES. Os objetos de esforços, por sua vez, são as iniciativas estratégicas.

Os quadros 4 e 5 a seguir apresentam os objetos (indicadores e iniciativas) do monitoramento e avaliação, e suas respectivas modalidades e responsáveis.



Quadro 4. Indicadores e modalidades de M&A

Nº	Indicador	AVALIAÇÃO			Responsável pela apuração
		Mensal	Semestral	Anual	
1	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB				CGC (DEB)
2	Índice de titulados pela população				CGAP (DAV)
3	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por docentes permanentes da pós-graduação				CGAP (DAV)
4	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por discentes matriculados na pós-graduação				CGAP (DAV)
5	Índice de Inovação do Brasil				NIG (GAB)
6	Percentual de professores com formação superior em licenciatura na área em que atuam na rede pública de ensino				CGDOC (DEB)
7	Dispersão regional de professores com licenciatura em relação ao número de professores da região				CGDOC (DEB)
8	Número de projetos nas áreas definidas pela PDP com financiamento da CAPES				Grupo DPB
9	Quantidade de mestres e doutores titulados com financiamento da CAPES				Grupo DPB
10	Média do valor de auxílio concedido a Programas de Pós-Graduação				Grupo DPB
11	Percentual de atendimento à demanda qualificada por bolsas de Pós-Graduação				Grupo DPB
12	Percentual de Programas de Pós-Graduação stricto sensu nas UFs com a menor taxa de docentes no SNPG por 100 mil habitantes, em relação ao contexto nacional				CGAP (DAV)
13	Bolsistas da Capes no exterior				CGBE e CGCI (DRI)
14	Discentes e docentes estrangeiros atuando nas IES brasileiras apoiados pela CAPES				CGCI (DRI)
15	Quantidade de publicações no âmbito das parcerias internacionais financiadas pela CAPES				Externa (Reuters)

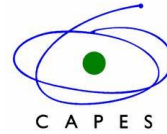


Nº	Indicador	AVALIAÇÃO			Responsável pela apuração
		Mensal	Semestral	Anual	
16	Cursos financiados pela CAPES no âmbito da DED e da DEB				CGTI (DED) e CGDOC (DEB)
17	Bolsas concedidas pela CAPES no âmbito da DED e da DEB				CGTI (DED) e CGDOC (DEB)
18	Percentual de pólos aptos a ofertar cursos				CGTI (DED)
19	Vagas ofertadas em cursos à distância e presenciais destinadas à formação de professores e profissionais para a educação básica, por região				CGTI (DED) e CGDOC (DEB)
20	Percentual de matrículas por vagas ofertadas em cursos à distância e presenciais				CGTI (DED) e CGDOC (DEB)
21	Percentual de formandos por matrículas efetivadas em cursos à distância e presenciais				CGTI (DED) e CGDOC (DEB)
22	Bolsas/bolsistas beneficiados pelos programas de articulação entre a pós-graduação e a educação básica (ex: Observatório da Educação e outros)				CGC (DEB)
23	Quantidade de projetos com a participação da CAPES (aprovados e/ou apoiados) com participação do setor produtivo				Grupo DPB
24	Acessos às bases referenciais e textos completos (Portal Periódicos)				Grupo DPB
25	Instituições vinculadas ao Portal Periódicos				Grupo DPB
26	Quantidade de projetos apoiados que contemplam a formação de redes de conhecimento				CGC (DEB) e Grupo DPB

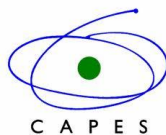


Quadro 5. Iniciativas e modalidades de M&A

Nº	Iniciativa	MONITORAMENTO	AVALIAÇÃO		Responsável pela apuração
		Mensal	Semestral	Anual	
1	Definir o orçamento global da CAPES para o exercício seguinte				NIG
2	Atuar nas áreas estratégicas definidas pelo PNPG				NIG
3	Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado				NIG
4	Propiciar maior visibilidade à produção acadêmica e científica brasileira no cenário internacional				NIG
5	Expandir a mobilidade internacional por meio do Programa Ciência sem Fronteiras				NIG
6	Reformular e ampliar a política de relações internacionais da CAPES				NIG
7	Otimizar, em parceria com a DGES, os processos de gerenciamento dos programas da DRI				NIG
8	Rever as bases normativas da área de educação básica na CAPES				NIG
9	Consolidar e expandir o Programa Institucional de Bolsa de Incentivo à Docência				NIG
10	Consolidar os Programas de Valorização do Magistério				NIG
11	Consolidar o Parfor presencial				NIG
12	Institucionalizar a oferta de educação à distância pública via UAB				NIG
13	Promover iniciativas multidisciplinares e transversais visando maior alinhamento entre os macros processos da CAPES				NIG
14	Estimular a aproximação da Academia com setor empresarial				NIG
15	Implementar parcerias estratégica com órgãos governamentais				NIG
16	Expandir e disseminar o Portal de Periódicos				NIG



Nº	Iniciativa	MONITORA- MENTO	AVALIAÇÃO		Responsável pela apuração
		Mensal	Semestral	Anual	
17	Criar Redes de Pesquisa e Conhecimento				NIG
18	Desenvolver o Projeto Gestão do Conhecimento e disseminação de Boas Práticas de Ensino e Gestão - UAB/PARFOR				NIG
19	Revisar a Sistemática de Avaliação				NIG
20	Revisar os aplicativos existentes e construir novos aplicativos para a Avaliação de Programas de Pós-Graduação stricto sensu				NIG
21	Implantar o processo de planejamento, monitoramento e avaliação				NIG
22	Otimizar custos				NIG
23	Desenvolver o Plano de Comunicação da CAPES				NIG
24	Reformular o sítio eletrônico da CAPES				NIG
25	Estabelecer metas de criação de itens/entradas do glossário por mês de cada Coordenação Geral				NIG
26	Desenvolver o Programa de Gestão por Competências				NIG
27	Desenvolver Competências Gerenciais				NIG
28	Melhorar o Clima Organizacional				NIG
29	Desenvolver, implantar e consolidar o SICAPES				NIG
30	Migrar os sistemas legados				NIG
31	Desenvolver a Governança de TI				NIG



Processos e modalidades de monitoramento e avaliação

O processo de Monitoramento e Avaliação estabelece a forma e o *timing* como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados. Envolve definições de prazos, períodos avaliatórios, escopo, produtos e atores das avaliações, de modo que formem conjuntos integrados de modalidades de Monitoramento e Avaliação.

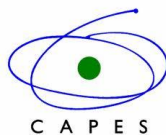
Propõe-se três modalidades de avaliações:

- monitoramento mensal de ações;
- avaliação semestral de esforços e de resultados (indicadores de base semestrais) e indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual); e
- avaliação anual de esforços e resultados.

A primeira modalidade é focada em esforços. O monitoramento de iniciativas (desdobradas em ações) é estabelecido em períodos avaliatórios curtos, em bases mensais – é possível que iniciativas consideradas críticas possam ser monitoradas de forma intensiva em bases semanais. É desejável que esse tipo de avaliação seja parte essencial do processo gerencial das unidades envolvidas na implementação das ações delineadas, cujas lideranças possuem um papel essencial na manutenção de uma constante comunicação, cobrança e gestão de obstáculos. O produto dessa modalidade de Monitoramento e Avaliação deve ser um conjunto de informações sobre o andamento das iniciativas e ações, sob a forma de um relatório sucinto de execução, com as devidas considerações sobre eventuais reprogramações, a ser disponibilizado internamente.

A segunda modalidade, na metade do período avaliatório, é focada na avaliação de esforços e de resultados (indicadores de base semestrais) e indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual), envolvendo:

- avaliação da execução das iniciativas e ações correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
- cálculo do alcance de resultados (indicadores e metas programados para o semestre x alcançados);



- análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
- justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
- análises prospectivas do alcance dos resultados programados no ponto de avaliação futuro (indicadores anuais), com indicações de tendências de descumprimentos ou superações.

O produto dessa modalidade deve ser um conjunto de informações sobre a execução, os resultados alcançados e indicativo de alcance de resultados sob a forma de um relatório sucinto, com as devidas considerações sobre eventuais reprogramações, a ser disponibilizado internamente.

A terceira modalidade de Monitoramento e Avaliação é a avaliação de esforços e resultados ao final de um ciclo avaliatório. Essa modalidade é focada principalmente em resultados, incluindo-se propostas de redirecionamentos para outros ciclos avaliatórios. Nessa modalidade elaboram-se:

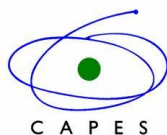
- avaliação da execução das iniciativas e ações correspondentes, seus fatores facilitadores e dificultadores, com indicação de eventuais reprogramações;
- cálculos do alcance de resultados (indicadores e metas programados x alcançados);
- análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
- justificativas sobre eventuais descumprimentos ou superações;
- indicações para os ciclos avaliatórios subsequentes.

Nessa modalidade (que pelas características de fim de um ciclo avaliatório deverá envolver todo o corpo diretivo, gerencial e técnico), a apresentação dos resultados deverá ser por meio de relatórios, de divulgação em painel de controle e de eventos de prestação de contas envolvendo *stakeholders* externos. O Quadro 6 ilustra a visão geral do modelo de Monitoramento e Avaliação da CAPES.



Quadro 6. Visão geral do Modelo de Monitoramento e Avaliação da CAPES

		Monitoramento e Avaliação		
		Mensal	Semestral	Anual
Objetos de M&A	Resultados (quadro de indicadores e metas)		Avaliação do indicativo de alcance dos resultados	Avaliação do alcance dos resultados
	Iniciativas e Ações (plano de ação)	Acompanhamento gerencial	Avaliação da execução	Avaliação da execução
Evento		Reunião de acompanhamento com diretores e coordenadores-gerais	Reunião semestral de M&A com diretores e coordenadores-gerais	Reunião anual de M&A com diretores e coordenadores-gerais
Produtos		Relatório de Execução das áreas	Relatório consolidado de execução e plano de ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado	Relatório anual de avaliação de gestão (com recomendações) e plano de ação ou quadro de indicadores e metas ajustado/reprogramado



Seja qual for a modalidade, o processo de monitoramento e avaliação é essencialmente um processo de coleta, tratamento, estruturação e apresentação de dados e informações, coordenado por uma Central de Resultados, que é a instância responsável por apoiar o processo de M&A.

A Central de Resultados da CAPES

A Central de Resultados é o lócus responsável pelo processo de monitoramento e avaliação da CAPES, por meio da consolidação das aferições de indicadores e iniciativas estratégicas, sua análise e disseminação para as partes interessadas. A Central de Resultados também apóia a gestão do desempenho pactuado com as unidades organizacionais.

O titular da Central de Resultados desempenha o papel de *chief performance officer* (CPO), constituindo os nervos e o cérebro do modelo de gestão para resultados. Por essa razão, a Central de Resultados deve ser dotada de clara e inequívoca centralidade, estando muito próxima ao executivo principal, na presidência da CAPES, uma vez que deverá se posicionar como ponto de interlocução entre as iniciativas do Planejamento Estratégico com intenso fluxo de informações com titulares das unidades operacionais da CAPES. Nesse sentido, a Central de Resultados torna-se animadora de uma rede interna de gestão para resultados.

Na qualidade de gestora da pactuação interna, a função da Central de Resultados é apoiar o acordante (no caso, a diretoria da CAPES) a exercer seu papel, instruindo suas decisões e negociações de resultado, tendo como principal objetivo promover o alcance dos compromissos pactuados, avaliando os desempenhos alcançados e propondo as medidas necessárias.

Instrumentos e formas de disponibilização da informação

A comunicação é um fator preponderante para a integração da organização em torno dos esforços e resultados pactuados. A interação entre as equipes e o alinhamento de conhecimentos cria sinergia e um senso comum de atuação. O processo de comunicação move as ações, estimula a mudança, gera a consciência e o engajamento, e mantém o ritmo da organização na busca do melhor desempenho.



A etapa de comunicar o desempenho envolve esforço de transmitir o volume adequado de informações no menor tempo. Para isso, são concebidos painéis de controle para a disponibilização de um conjunto relevante e necessário de indicadores expostos sob a forma de gráficos e tabelas com sinalizadores de modo que as informações sobre o desempenho possam ser repassadas às partes interessadas, para serem consumidas e absorvidas nos processos decisórios.

Dessa forma, os principais requisitos críticos de um painel de controle são forma, disposição e acesso as informações.

Um bom painel de controle pode ser elaborado e disponibilizado de múltiplas formas: *webpages*, banners, monitores, *displays*, cartazes e/ou sistemas informatizados.

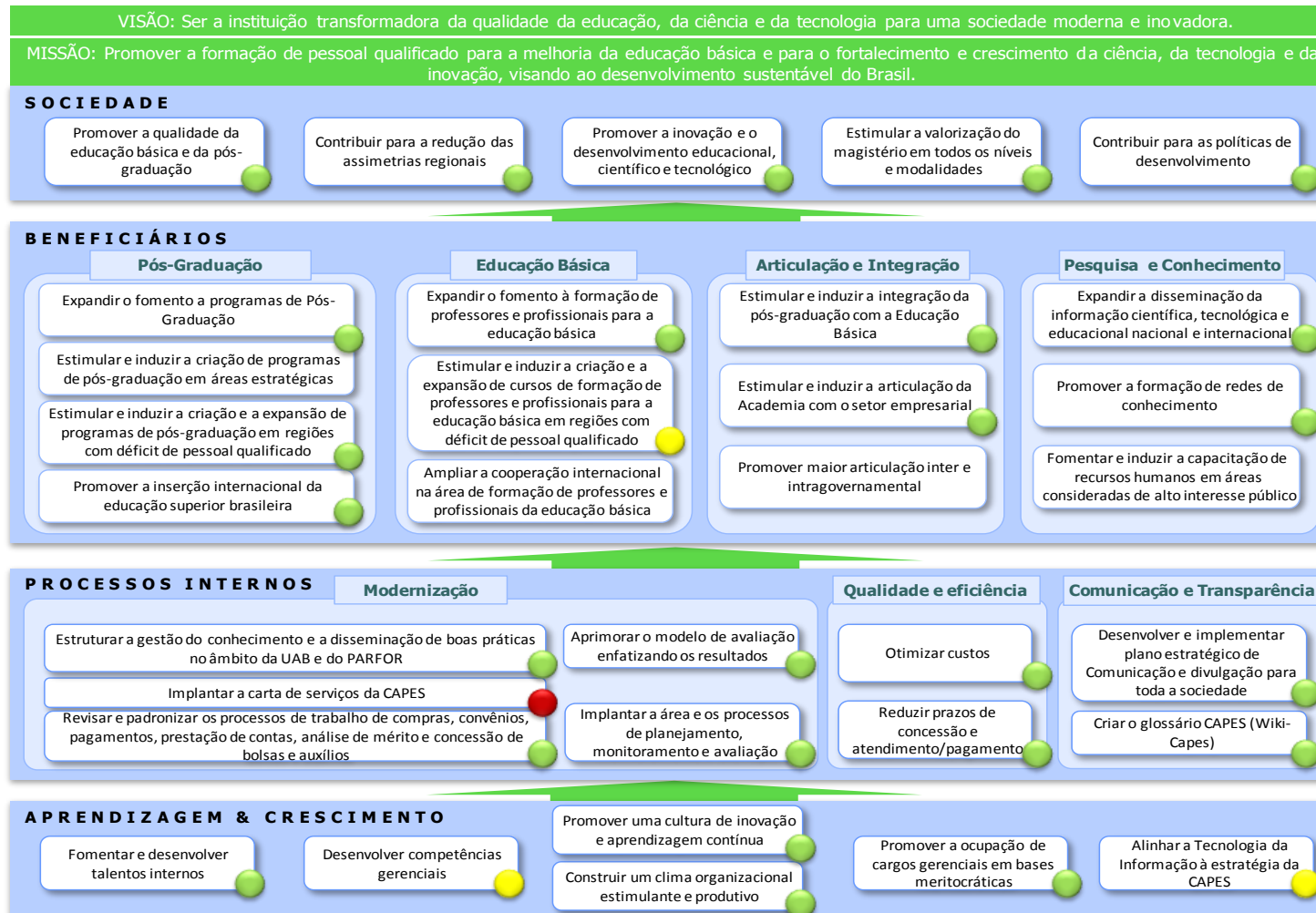
Ao se tratar de modelos de painéis ótimos que avaliam o relevante, alguns atributos devem ser considerados:

- seletividade: escolha dos objetos segundo critérios de significância;
- coerência: alinhamento entre objeto e metodologia;
- simplicidade: escolha e desenvolvimento de instrumentos segundo critérios de funcionalidade;
- uso e apropriação: aproveitamento da informação no processo gerencial e via mecanismos de transparência;
- confiabilidade: credibilidade das informações e explicações geradas;
- legitimidade: envolvimento dos públicos de interesse; e
- contestabilidade: confrontação de informações, verificações cruzadas e auditoria de dados.

A figura 6 e o quadro 7 ilustram um modelo de Painel de controle com a apresentação de gráficos e sinalizadores dos indicadores e iniciativas da CAPES.



Figura 6. Exemplos ilustrativos de Painel de Controle de Indicadores do Mapa Estratégico da CAPES



VISÃO: Ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora.

MISSÃO: Promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

SOCIEDADE

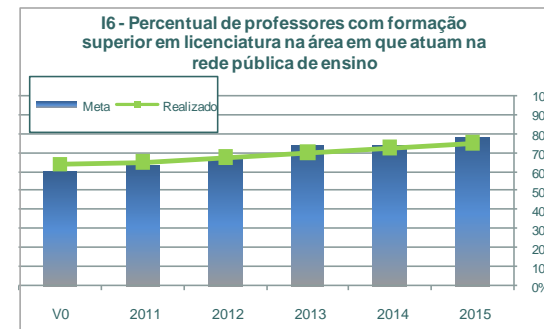
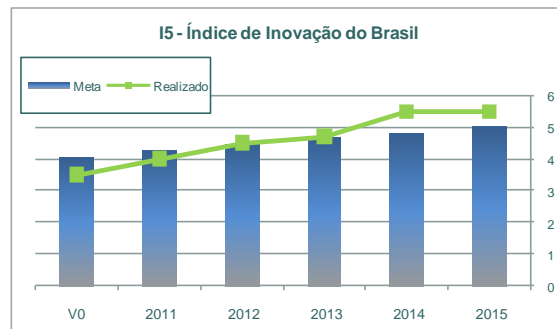
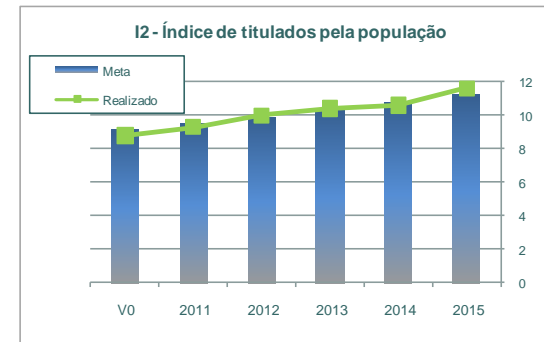
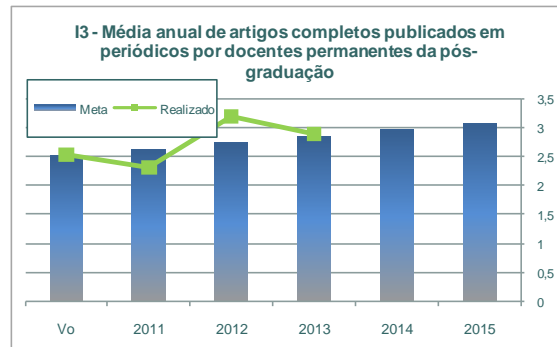
Promover a qualidade da educação básica e da pós-graduação

Contribuir para a redução das assimetrias regionais

Promover a inovação e o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico

Estimular a valorização do magistério em todos os níveis e modalidades

Contribuir para as políticas de desenvolvimento



● Conforme esperado
 ● Demanda atenção
 ● Abaixo do esperado

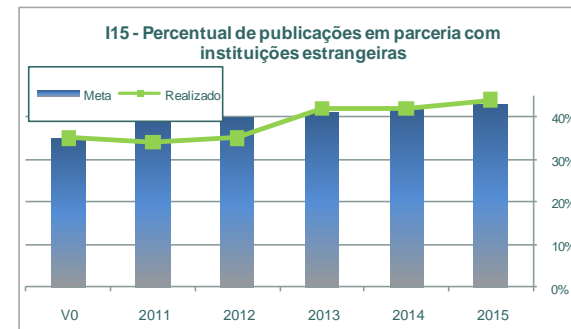
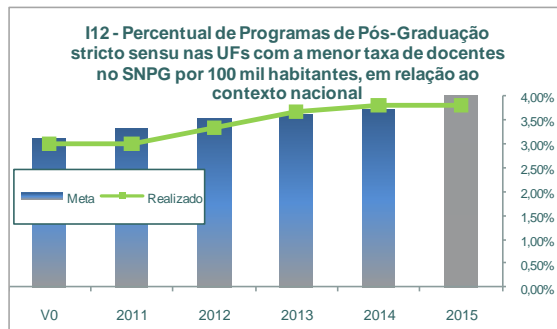


VISÃO: Ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora.

MISSÃO: Promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

BENEFICIÁRIOS

Pós-Graduação	Educação Básica	Articulação e Integração	Pesquisa e Conhecimento
Expandir o fomento a programas de Pós-Graduação	Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica	Estimular e induzir a integração da pós-graduação com a Educação Básica	Expandir a disseminação da informação científica, tecnológica e educacional nacional e internacional
Estimular e induzir a criação de programas de pós-graduação em áreas estratégicas	Estimular e induzir a criação e a expansão de cursos de formação de professores e profissionais para a educação básica em regiões com déficit de pessoal qualificado	Estimular e induzir a articulação da Academia com o setor empresarial	Promover a formação de redes de conhecimento
Estimular e induzir a criação e a expansão de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado	Ampliar a cooperação internacional na área de formação de professores e profissionais da educação básica	Promover maior articulação inter e intragovernamental	Fomentar e induzir a capacitação de recursos humanos em áreas consideradas de alto interesse público
Promover a inserção internacional da pós-graduação brasileira			



● Conforme esperado ● Demanda atenção ● Abaixo do esperado



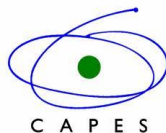
Quadro 7. Exemplo ilustrativo de Painel de Controle de Iniciativas Estratégicas CAPES

Nº	Iniciativa Estratégica	Data de Início	Data de Término	Status
1	Definir o orçamento global da CAPES para o exercício seguinte	jan (ciclo anual)	mai (ciclo anual)	
2	Atuar nas áreas estratégicas definidas pelo PNPG	jan (ciclo anual)	dez (ciclo anual)	
3	Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado	ago/11	dez/15	
4	Propiciar maior visibilidade à produção acadêmica e científica brasileira no cenário internacional	jul/11	dez/15	
5	Expandir a mobilidade internacional por meio do Programa Ciência sem Fronteiras	jul/11	dez/15	
6	Reformular e ampliar a política de relações internacionais da CAPES	jul/11	dez/15	
7	Otimizar, em parceria com a DGES, os processos de gerenciamento dos programas da DRI	jul/11	dez/11	
8	Rever as bases normativas da área de educação básica na CAPES	jul/11	dez/11	
9	Consolidar e expandir o Programa Institucional de Bolsa de Incentivo à Docência	iniciada	dez/15	
10	Consolidar os Programas de Valorização do Magistério	iniciada	dez/15	
11	Consolidar o Parfor presencial	jul/11	dez/15	
12	Institucionalizar a oferta de educação à distância pública via UAB	jul/11	jul/14	
13	Promover iniciativas multidisciplinares e transversais visando maior alinhamento entre os macros processos da CAPES	jul/11	dez/15	
14	Estimular a aproximação da Academia com setor empresarial	jan/12	dez/13	
15	Implementar parcerias estratégia com órgãos governamentais	jul/11	dez/13	
16	Expandir e disseminar o Portal de Periódicos	iniciada	dez/15	



Nº	Iniciativa Estratégica	Data de Início	Data de Término	Status
17	Criar Redes de Pesquisa e Conhecimento	jul/11	dez/12	
18	Desenvolver o Projeto Gestão do Conhecimento e disseminação de Boas Práticas de Ensino e Gestão - UAB/PARFOR	jul/11	dez/13	
19	Revisar a Sistemática de Avaliação	iniciada	dez/13	
20	Revisar os aplicativos existentes e construir novos aplicativos para a Avaliação de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	iniciada	dez/12	
21	Implantar o processo de planejamento, monitoramento e avaliação	jul/11	set/11	
22	Otimizar custos	jul/11	jan/13	
23	Desenvolver o Plano de Comunicação da CAPES	set/11	jul/12	
24	Reformular o sítio eletrônico da CAPES	ago/11	fev/12	
25	Estabelecer metas de criação de itens/entradas do glossário por mês de cada Coordenação Geral	jul/11	out/11	
26	Desenvolver o Programa de Gestão por Competências	jul/11	dez/13	
27	Desenvolver Competências Gerenciais	jan/12	set/13	
28	Melhorar o Clima Organizacional	iniciada	ago/12	
29	Desenvolver, implantar e consolidar o SICAPES	iniciada	dez/12	
30	Migrar os sistemas legados	jul/11	mar/12	
31	Desenvolver a Governança de TI	jul/11	jul/12	

Ações Concluída Dentro do prazo Atraso de até 5 dias Atraso maior que 5 dias Cancelada Não Iniciada



O sucesso do modelo de gestão para resultados da CAPES depende, em sua essência, da implantação de uma sistemática de monitoramento e avaliação simples, que consiga gerar informações de boa qualidade e que tenha adesão e legitimidade perante as unidades implementadoras.

Ressalta-se, por fim, que a Central de Resultados da CAPES deverá dar ampla divulgação aos compromissos de resultados, em especial das metas acordadas e das iniciativas estratégicas, dos relatórios de execução e relatórios de Monitoramento e Avaliação visando obter o comprometimento dos coordenadores e de suas equipes colaboradoras envolvidas no processo de gestão para resultados.



6. Modelo de Pactuação

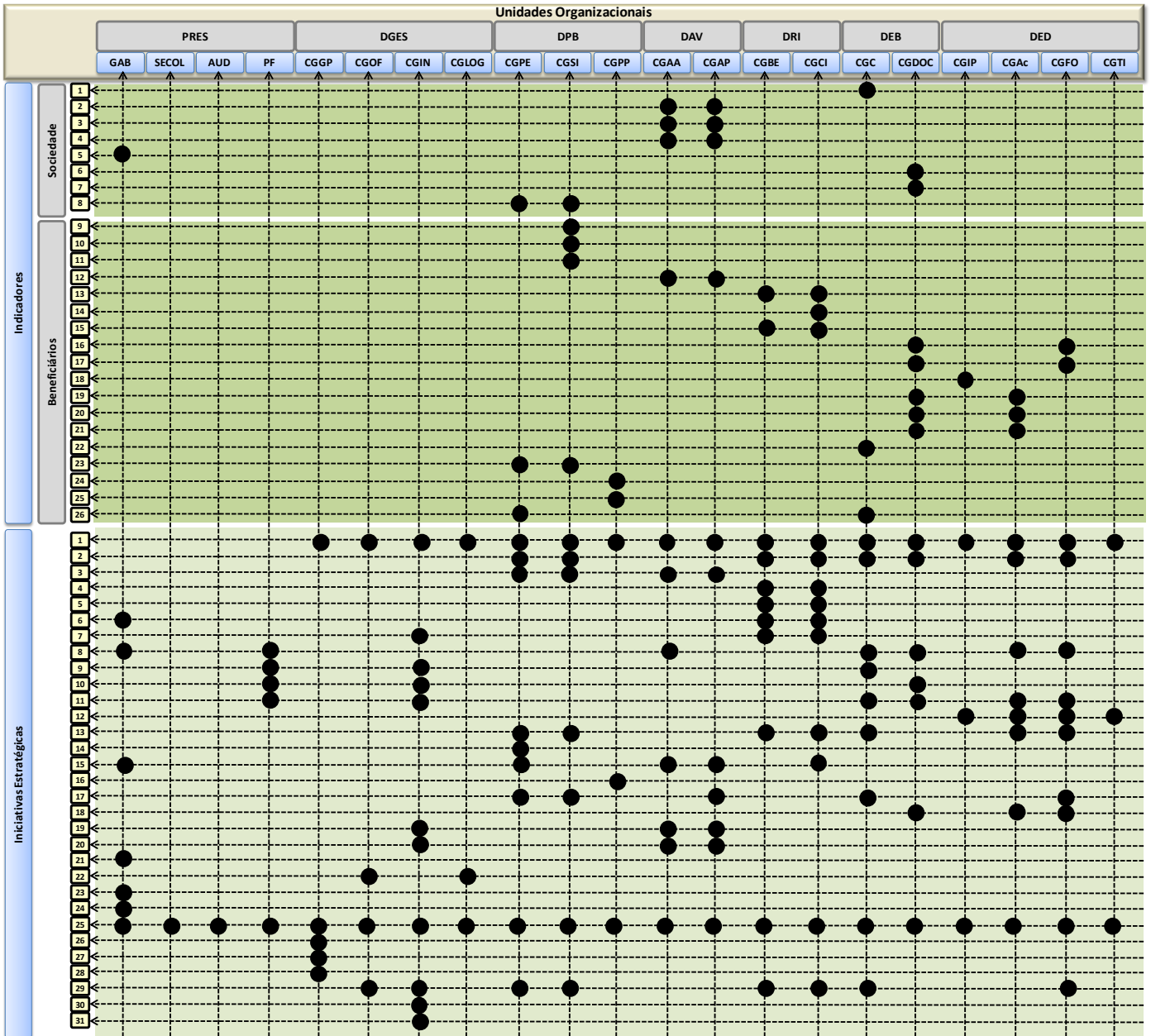
A pactuação interna de resultados é uma forma de gerar alinhamento da estrutura implementadora com os resultados e iniciativas preconizados na agenda estratégica, promovendo uma atuação integrada e orquestrada.

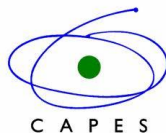
A pactuação interna se estabelece por meio de um contrato de resultados, cujas partes podem ser o Presidente da CAPES (contratante) e o conjunto de unidades organizacionais (Diretorias e Coordenadorias Gerais na qualidade de contratadas) responsáveis pelo alcance dos resultados e pela execução das iniciativas estratégicas.

O conjunto de objetos a serem pactuados pode ser visualizado na figura 7 (Matriz de objetos de pactuação), que deverá, oportunamente, servir de base para o detalhamento do processo de pactuação interna.

O Anexo 5 apresenta uma minuta de documento de pactuação interna.

Figura 7. Matriz de objetos de pactuação



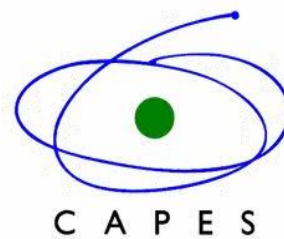


7. Considerações finais e próximos passos

A implantação da Gestão para Resultados gera produtos ou definições essenciais, tais como propósito, objetivos, indicadores, iniciativas, modelo de monitoramento e avaliação, dentre outros. Mas também gera subprodutos tão importantes quanto os produtos, tais como conhecimento do corpo funcional sobre si mesmo, sobre a instituição, seu contexto e suas possibilidades de aperfeiçoamento.

Produtos e subprodutos compõem uma massa crítica essencial à continuidade do processo. Em linha com a lógica da gestão para resultados, a implementação da estratégia também demandará a continuidade de importantes esforços de melhoria da gestão, em particular aqueles voltados à otimização de processos e, de forma localizada, à remodelagem de estruturas.

ANEXOS





Anexo 1. Metodologias Utilizadas

Os trabalhos na CAPES pautaram-se pela integração das metodologias da Gestão Matricial de Resultados (GMR)¹, do *Balanced Scorecard* (BSC) e dos 6Es de modelagem de indicadores.

Sinteticamente, na Gestão Matricial para Resultados, trata-se de cruzar (como numa matriz) elementos da estratégia, formulada e/ou expressa a partir da aplicação do BSC, com elementos da estrutura para identificação e pactuação da contribuição de cada área/equipe na geração dos resultados de Governo. A Gestão Matricial de Resultados preconiza, portanto, a necessidade de alinhar a estrutura implementadora (unidades, pessoas, recursos) com a estratégia para que esta efetivamente se realize.

A implantação da Gestão Matricial de Resultados compreende três etapas (ilustradas na Figura 1), a saber: a) construção da agenda estratégica; b) alinhamento da das unidades/equipes implementadoras; e c) implantação de mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados.

Em primeiro lugar, a construção de uma agenda estratégica impõe definições a respeito do propósito (visão, missão, valores, diretrizes), dos resultados (sob a forma de indicadores e metas) e da forma de alcançá-los (sob a forma de um plano de ação).

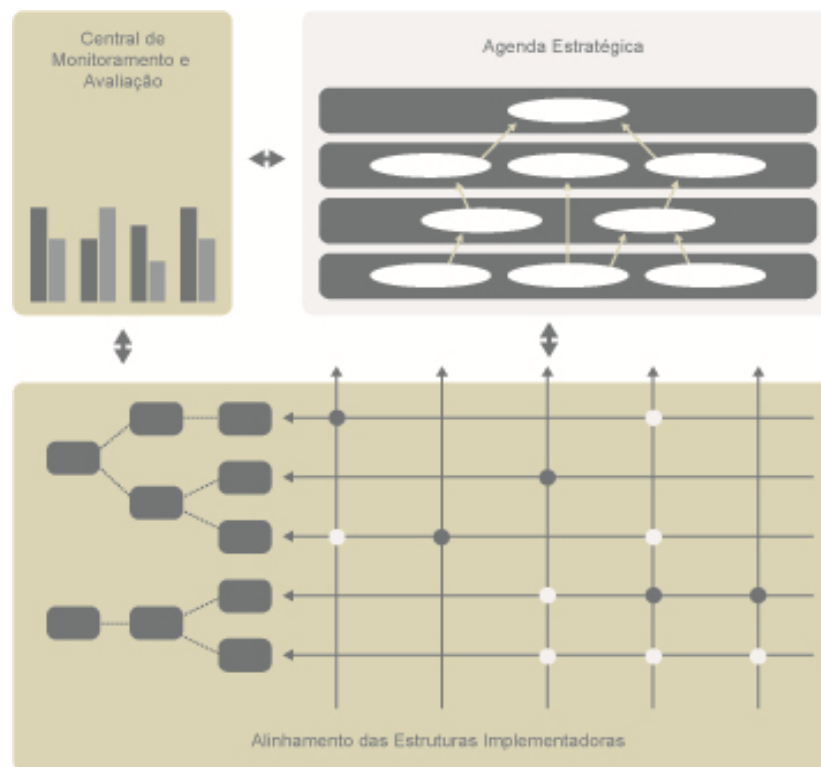
Em segundo lugar é necessário promover o alinhamento entre a estratégia e a arquitetura organizacional que a implementa. Isto se dá mediante a identificação da contribuição de cada unidade para o alcance dos resultados propostos e a pactuação destas contribuições, mediante incentivos às equipes envolvidas. A identificação da contribuição das unidades/equipes para a realização da estratégia enseja dois tipos de arranjos: a) um alinhamento de distintas unidades no âmbito de cada projeto estratégico (como elemento da

¹ Marca Registrada do Instituto PUBLIX. Uma abordagem detalhada da metodologia da Gestão Matricial para Resultados pode ser encontrada em Martins, Humberto & Marini, Caio, "Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública", Publix, 2010.

estratégia), definindo-se as contribuições e integrações necessárias; e b) o alinhamento de cada unidade, promovendo prontidão para contribuir com diversos projetos estratégicos que as perpassam.

Em terceiro lugar, é necessário se estabelecer uma “central de resultados” para monitorar e avaliar a realização da estratégia e a contribuição das unidades organizacionais nesta direção, instrumentando decisões corretivas por parte da direção da organização.

Figura 1. Gestão Matricial de Resultados



O *Balanced Scorecard* (BSC)² consagrou-se como metodologia de gestão estratégica que se propõe a explicitar, comunicar, alinhar e monitorar a estratégia organizacional, a partir de objetivos e medidas tangíveis e mensuráveis. Para isso, o BSC baseia-se na construção de um mapa estratégico, ou seja, um conjunto de objetivos interligados

² KAPLAN, Robert; NORTON, David. Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Campus Elsevier. 2004.

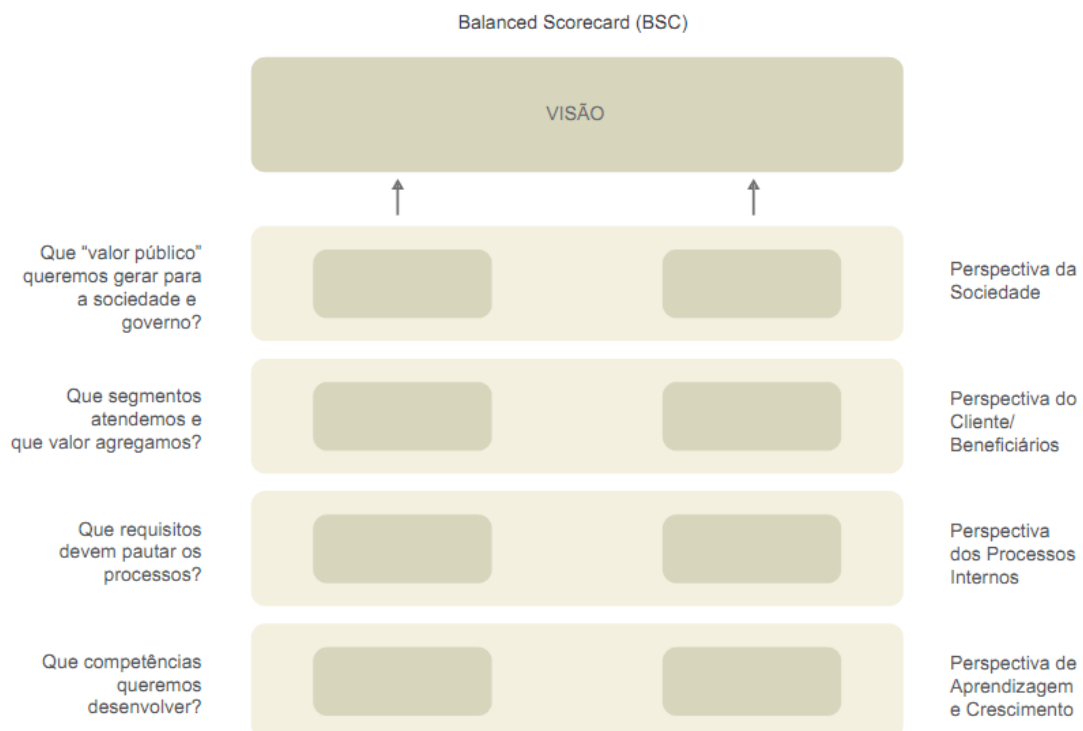


numa relação de causalidade e alinhamento com a estratégia, pelo que promove uma visão sistêmica do desempenho organizacional, proporcionando a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores, que podem ser comunicados aos atores internos e externos da organização.

Inicialmente, o BSC foi concebido no cenário do setor privado. No entanto, posteriormente, passou a ser adotado também no cenário da administração pública e nas organizações do terceiro setor. A proposição dos objetivos estratégicos da CAPES deu-se de forma alinhada à metodologia do BSC, segundo a qual os objetivos são dispostos em um mapa estratégico com quatro perspectivas: da Sociedade; dos Beneficiários; dos Processos Internos; e da Aprendizagem e Conhecimento.

A figura 2 a seguir ilustra a estrutura do mapa estratégico.

Figura 2. Mapa Estratégico adaptado a organizações do Setor Público





O modelo dos 6Es de modelagem de indicadores³ possibilita a construção de definições específicas caso-a-caso do desempenho de múltiplos objetos (organizações, políticas, governos, programas, projetos etc.), de modo que fiquem claramente visíveis as dimensões dos resultados e dos esforços, além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade.

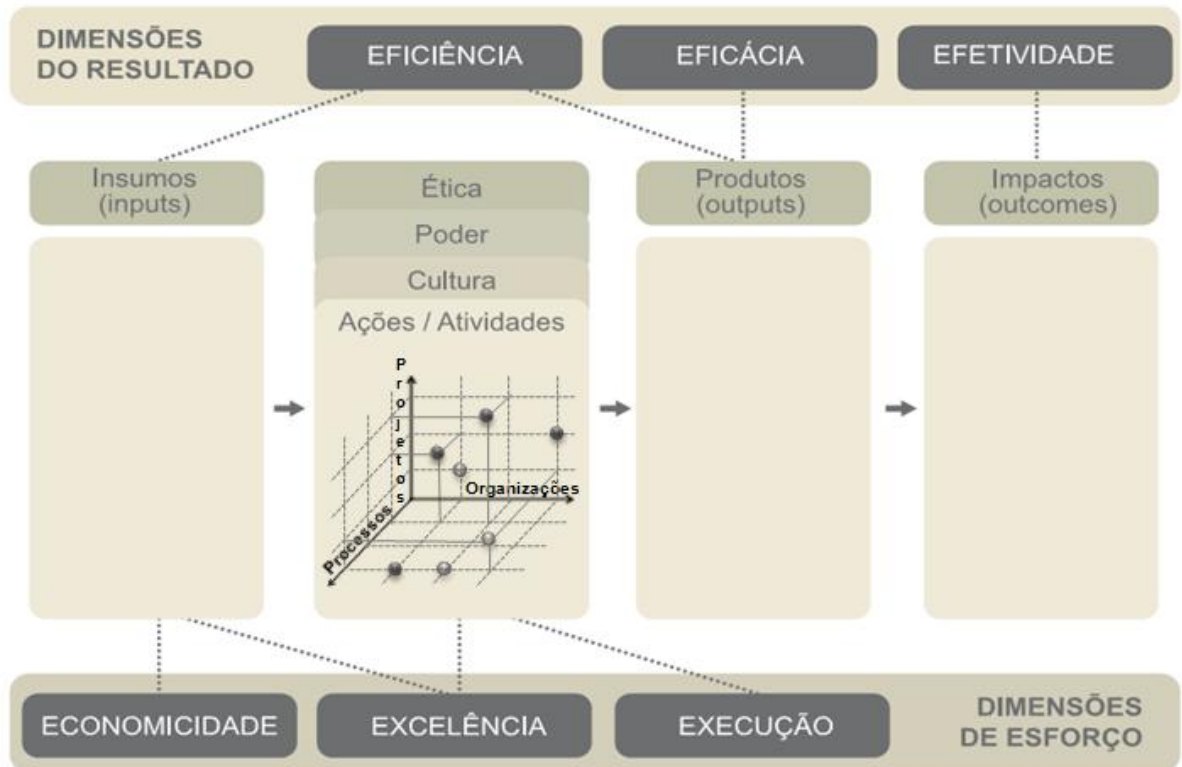
Nesse sentido, a metodologia dos 6Es é utilizada como um metamodelo com base na concepção de cadeia de valor⁴, permitindo que: identifique em cada dimensão distintos objetos de mensuração; oriente a modelagem de indicadores (sem prejuízo de se identificarem, em alguns casos, indicadores já consagrados); e permita a construção de painéis de acompanhamento da gestão.

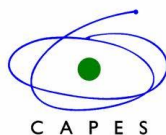
A figura 3 a seguir ilustra o metamodelo denominado de 6Es do Desempenho®.

³ Para maiores detalhes sobre os 6Es do Desempenho® (Marca Registrada do Instituto PUBLIX), consulte o “Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores” elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em conjunto com o Instituto PUBLIX, disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em 17 dez. 2010.

⁴ A cadeia de valor é definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações. (Bennett, 1976; Wholey, 1979).

Figura 3. Modelo dos 6Es de mensuração do desempenho®





Anexo 2. Análise do ambiente institucional

Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), que é uma ferramenta estrutural utilizada na análise dos ambientes interno e externo da organização para a formulação de estratégias. Permite-se, através da aplicação desta técnica, analisar o ambiente externo (identificar as oportunidades e ameaças), assim como o ambiente interno (identificar as forças e fraquezas) da organização.

A análise SWOT da Capes foi conduzida a partir de uma sondagem interna (com o preenchimento de um questionário específico) e 2 oficinas com os participação de diretores, coordenadores-gerais e consultores internos.

A seguir apresentam-se, respectivamente, os resultados validados da análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e da análise do ambiente interno (forças e oportunidades de melhoria) da CAPES.

Ambiente Externo – Oportunidades

- Possibilidade de parcerias com instituições com experiência em avaliação educacional;
- Atual posição do Brasil e seu crescimento econômico diante do cenário internacional, possibilitando a projeção da ciência brasileira;
- Conscientização da sociedade sobre a necessidade da melhoria da qualidade da educação;
- Internacionalização da pós-graduação por intermédio de acordos internacionais;
- Reconhecimento da CAPES pelo governo e sociedade como um órgão estratégico e inovador;
- Possibilidade da CAPES se tornar referência no processo de formação de docentes para todos os níveis de ensino;
- Potencial de crescimento dos programas de pós-graduação em regiões e áreas estratégicas;
- Aumento expressivo do orçamento;



- Apoio e compromisso dos principais *stakeholders* com a política e programas da CAPES;
- Intercâmbio/articulação com as secretarias de educação e órgãos estaduais e municipais de educação (Sistema de Ensino);
- Aprimoramento do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na educação;
- Compromisso público com a elevação do IDEB firmado com todos os prefeitos;
- Maior reconhecimento da CAPES pela população em geral em razão da interiorização dos programas de educação básica à distância;
- Interiorização da educação via UAB.

Ambiente Externo - Ameaças

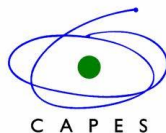
- Oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* fora do marco regulatório;
- Amplo desconhecimento das atividades da CAPES pela sociedade;
- Descontinuidade na atual política de investimento da educação;
- Possível falta de apoio do MEC;
- Sobreposição e/ou falta de clareza das atribuições em educação entre a CAPES e determinadas áreas do MEC;
- Possibilidade de cortes orçamentários;
- Possibilidade de partidarização dos cargos comissionados na CAPES;
- Incapacidade de articular os vários atores envolvidos no funcionamento dos pólos da UAB;
- Descontinuidade de programas em decorrência de mudanças no cenário político;
- Possibilidade de esgotamento do atual modelo de avaliação devido à expansão dos cursos de pós-graduação;



- Questionamentos sobre a credibilidade do sistema de avaliação da CAPES devido à escolha dos avaliadores;
- Inadequação da legislação referente aos marcos regulatórios necessários à atuação da CAPES;
- Fragmentação e fragilidade das políticas educacionais, principalmente nos estados e municípios;
- Revalidação irregular dos diplomas de pós-graduação obtidos no exterior;
- Falta de articulação entre oferta e demanda de recursos humanos (articulação entre a academia e o mercado);
- Desequilíbrio entre a formação induzida X demanda espontânea;
- Ausência de controle da qualidade dos acordos internacionais firmados por terceiros.

Ambiente Interno - Forças

- Qualificação dos servidores;
- Política estruturada de qualidade de vida e incentivo à qualificação profissional;
- Espaços físicos e recursos materiais;
- Personalidade jurídica própria (fundação);
- Carreira de C&T consolidada no poder executivo;
- Modelo de avaliação da pós-graduação e fomento considerado referência na gestão pública;
- Orçamento expressivo;
- Baixa ingerência político-partidária;
- Boa capacidade de relacionamento com as IES;
- Boa interação com a maioria dos seus *stakeholders*;
- Experiência de sucesso da CAPES na consolidação da pós-graduação no Brasil.



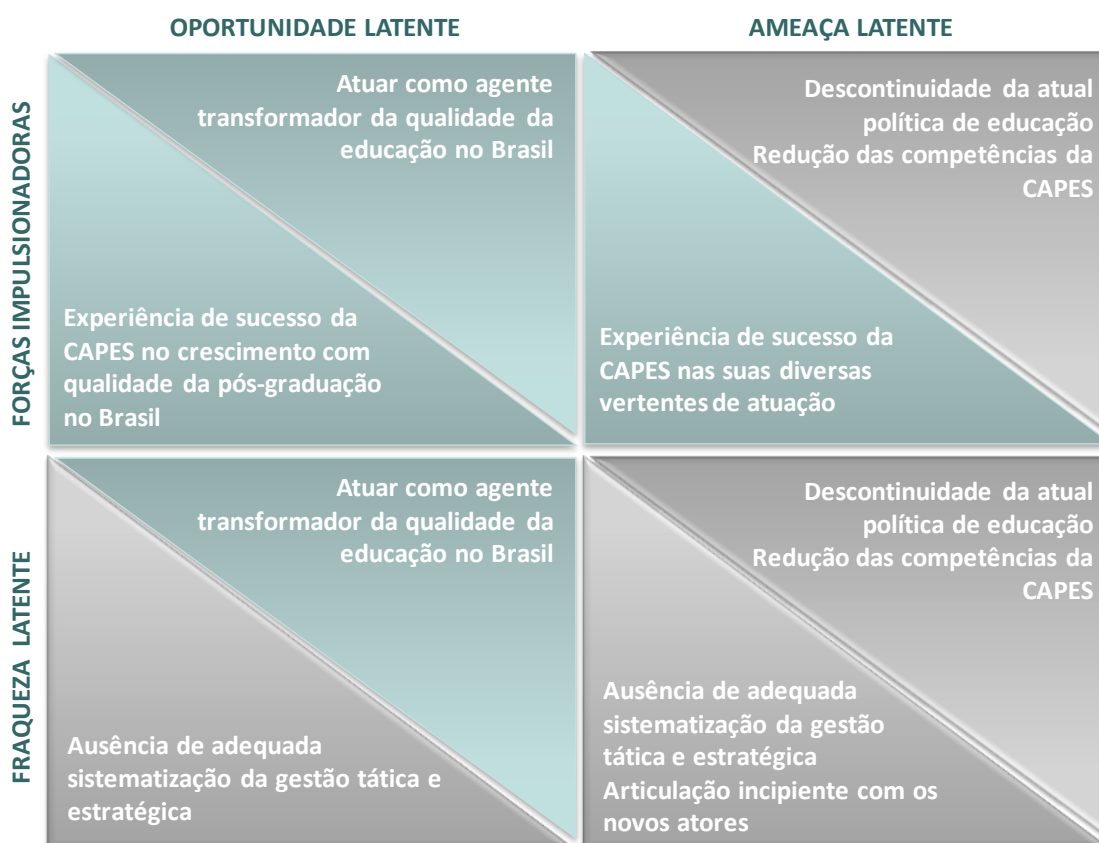
Ambiente Interno – Fraquezas (oportunidade de melhoria)

- Ausência de adequada sistematização da gestão tática e estratégica;
- Ausência de planejamento e avaliação de resultados;
- Ausência de padronização e divulgação de processos, de procedimentos e de documentos;
- Pouca integração entre as áreas;
- Comunicação interna e externa falha;
- Baixa capacidade e habilidade gerencial;
- Falta de capacitação para o exercício da função gerencial;
- Sobrecarga de trabalho, drenando a agenda das discussões mais estratégicas;
- Distribuição inadequada de servidores;
- Funcionários terceirizados executando atividades inerentes ao quadro efetivo;
- Alta Rotatividade de servidores;
- Baixa compreensão das atribuições dos cargos pelos servidores;
- Modelo de gestão centralizado e com forte hierarquização causando baixo *empowerment*;
- Modelo de monitoramento e avaliação do desempenho profissional inadequado;
- Ausência de sistemas de informática e/ou sistemas existentes inadequados;
- Cultura organizacional ainda refratária ao trabalho com a Educação Básica e Ensino à Distância;
- Ausência de governabilidade pela CAPES na política de formação de professores;
- Falta de uma política para tratamento da “imagem” e da “memória” da CAPES;

- Ausência de acompanhamento da execução orçamentária nas Instituições Federais de Ensino com impacto na execução global da CAPES;
- Baixa vinculação da imagem da UAB à CAPES;
- Insuficiência de mecanismos para identificação de áreas estratégicas e prioritárias;
- Falta de atualização dos bancos de dados gerais.

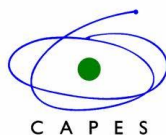
A figura 1 a seguir ilustra o resultado do cruzamento entre forças e oportunidades latentes, e fraquezas e forças impulsionadoras.

Figura 1. Síntese da análise SWOT



Análise de Stakeholders

Os *Stakeholders* podem ser compreendidos, em uma abordagem ampla, como qualquer ator (pessoas, grupo, entidade) que seja portador de interesses, demandas e expectativas (diretos ou



indiretos) com ou sobre a organização e que, portanto, a afetam ou são por ela afetados.

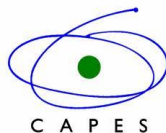
Um grupo seletivo de 17 *stakeholders* externos a CAPES foi entrevistado com o propósito de levantar algumas questões ou pistas estratégicas sobre finalidades institucionais e resultados esperados; expectativas e resultados desejados; atendimento às expectativas relacionadas; e pontos positivos e negativos quanto à atuação da CAPES. Apresenta-se a seguir uma síntese das respostas:

Finalidades institucionais e resultados esperados que a CAPES, na percepção dos entrevistados, gera para a sociedade:

- Formação de recursos humanos de alto nível (graduação e pós-graduação);
- Avaliação da pós-graduação *stricto sensu* (qualidade das instituições);
- Fomento à pesquisa científica;
- Acesso à produção científica;
- Cooperação com importantes instituições nacionais e internacionais;
- Expansão e consolidação da pós-graduação no Brasil; e
- Melhoria do processo ensino/aprendizagem na educação básica.

Expectativas e resultados que a CAPES, na percepção dos entrevistados, deveria atender e perseguir:

- Manutenção da atual política de fomento da CAPES;
- A criação e preservação de uma massa crítica de alto nível que leve à autonomia e independência científica e tecnológica do Brasil;
- Consolidação do tema “defesa” como área de pesquisa;
- Maior flexibilidade em tratar questões sobre a gestão das instituições de ensino superior;
- Coordenação das ações ligadas à UAB: desde orçamento, infraestrutura, até questões acadêmicas relacionadas às diferentes configurações dos cursos de licenciatura;



- Oferta de mais suporte às novas metodologias para melhorar a forma de ensino e aumentar a oferta de cursos;
- Fomento orientado para resultados (inovação etc.), focado em pesquisa aplicada;
- Institucionalização da UAB;
- Melhoria da sistemática de monitoramento dos programas de formação de professores para o ensino básico;
- Ampliação da visibilidade da presença da CAPES nos estados e municípios, principalmente nos locais que mantêm escolas rurais;
- Fomento e promoção de projetos que envolvam os professores que estão em sala de aula de modo a aproximá-los das IES;
- Atuação em rede, integrando instituições parceiras; e
- Atuação intragovernamental (Ministério das Comunicações, dentre outros) para a liberação e instalação de conexões de internet de qualidade.

Pontos Positivos:

- Abertura para o diálogo, para a implementação de inovações;
- Qualificação e alto padrão de relacionamento do quadro técnico da CAPES;
- Excelente qualidade dos avaliadores e do sistema de avaliação (critérios, normas etc.);
- Boa articulação institucional;
- Atuação abrangente/significativa e volume expressivo de recursos;
- Incentivo à mobilidade discente (redes corporativas/redes sociais, intercâmbio de instituições etc.);
- Referência em pós-graduação;
- Contribuição para sensibilização da sociedade sobre a importância da melhoria do ensino básico;
- Publicação do edital das TIC – marco importantíssimo no processo de apropriação das novas tecnologias educacionais.



Pontos negativos (gargalos):

- Rotatividade do quadro técnico;
- Atuação excessivamente normativa com ênfase no “processo” e não no “produto”;
- Ausência de “olhar externo” em contrabalanceamento ao ponto de vista (dominante) da academia; e
- Dificuldade cultural da casa para o tratamento da graduação (distintos atores, interlocuções, arranjos de governança etc.).

Anexo 3. Detalhamento dos Indicadores

Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
Promover a qualidade da educação básica e da pós-graduação	1	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB	Cálculo realizado pelo INEP: combina informações de exames (Prova Brasil ou SAEB) com informações sobre rendimento escolar (aprovação)	CGC (DEB)	CGC (DEB)	Anos Iniciais 2009: 4,6 Anos Finais 2009: 4 Ensino Médio 2009: 3,6	Anos Iniciais: 4,6 Anos Finais: 3,9 Ensino Médio: 3,7	(aferição bienal)	Anos Iniciais: 4,9 Anos Finais: 4,4 Ensino Médio: 3,9	(aferição bienal)	Anos Iniciais: 5,2 Anos Finais: 4,7 Ensino Médio: 4,3	• Metas extraídas do INEP
	2	Índice de titulados pela população	Nº de titulados por nível, por ano/100 mil habitantes	CGAP (DAV)	CGAA e CGAP (DAV)	Mestrado= 19,4 Doutorado= 6,13 Mestrado Profissional = 1,77	Mestrado= 20,19 Doutorado= 6,34 Mestrado Profissional = 1,93	Mestrado= 21,01 Doutorado= 6,55 Mestrado Profissional = 2,11	Mestrado= 21,87 Doutorado= 6,76 Mestrado Profissional= 2,31	Mestrado= 22,76 Doutorado= 6,98 Mestrado Profissional = 2,52	Mestrado= 23,69 Doutorado= 7,21 Mestrado Profissional = 2,75	
	3	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por docentes permanentes da pós-graduação	Nº total de artigos declarados no "Coleta" com participação de docentes permanentes/nº total de docentes permanentes no SNPG	CGAP (DAV)	CGAA e CGAP (DAV)	(2010) 2,527	2,629	2,734	2,844	2,958	3,076	



Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
	4	Média anual de artigos completos publicados em periódicos por discentes matriculados na pós-graduação	Nº total de artigos declarados no "Coleta" com participação de discentes/nº total de discentes matriculados na pós-graduação	CGAP (DAV)	CGAA e CGAP (DAV)	(2010) 0,251	0,264	0,278	0,293	0,309	0,325	
Promover a inovação e o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico	5	Índice de Inovação do Brasil	Fator Inovação (inserido no Índice de Competitividade Global-CGI do Fórum Econômico Mundial – WEF) O índice e os fatores variam em uma escala de 1 a 7	NIG (GAB)	NIG (GAB)	(2010-2011) 4,03	(2011-2012) 4,23	(2012-2013) 4,45	(2013-2014) 4,67	(2014-2015) 4,79	(2015-2016) 5,00	<ul style="list-style-type: none"> Subfatores que compõe o fator inovação: Capacidade de inovação, Qualidade das instituições de pesquisa científica, Despesa da empresa com Pesquisa e Desenvolvimento, Pesquisa e desenvolvimento como ação colaborativa entre a Universidade e a indústria, Aquisição governamental de produtos de tecnologia avançada, Viabilidade de cientistas e engenheiros e Patentes por 1 milhão de habitantes



Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
Estimular a valorização do magistério em todos os níveis e modalidades	6	Percentual de professores com formação superior em licenciatura na área em que atuam na rede pública de ensino	(nº de professores com formação superior em licenciatura na rede pública de educação básica / total de professores em exercício na rede pública de educação básica)*100	CGDOC (DEB)	CGDOC (DEB)	(2010) 64%	65%	67,50%	70%	72,50%	75%	<ul style="list-style-type: none"> Dados de 2010 retirados do Censo do Professor no INEP
Contribuir para a redução das assimetrias regionais	7	Dispersão regional de professores com licenciatura em relação ao número de professores da região	Analisa-se: quantitativo de professores com licenciatura na rede pública / total de professores na rede pública em cada uma das regiões geográficas. Define-se como máximo o valor da região no qual este número é maior Para cada região aplica-se a expressão: valor máximo - valor da região / valor máximo	CGDOC (DEB)	CGDOC (DEB)	(2010) N: 0,39 NE: 0,38 CO: 0,04 S: 0,01 SE: 0,0	N: 0,39 NE: 0,38 CO: 0,04 S: 0,01 SE: 0,0	N: 0,37 NE: 0,36 CO: 0,04 S: 0,01 SE: 0,0	N: 0,34 NE: 0,33 CO: 0,04 S: 0,01 SE: 0,0	N: 0,34 NE: 0,33 CO: 0,04 S: 0,01 SE: 0,0	N: 0,32 NE: 0,30 CO: 0,04 S: 0,01 SE: 0,0	<ul style="list-style-type: none"> Cálculo usa os dados do indicador "6" da seguinte maneira: Quanto maior for este valor, que ficará entre 0 e 1, maior será a assimetria em relação ao valor escolhido como máximo
Contribuir para as políticas de desenvolvimento	8	Número de projetos nas áreas definidas pela PDP com financiamento da CAPES	Nº de projetos nas áreas definidas pela PDP com financiamento da CAPES	Grupo DPB	CGPE e CGSI (DPB)	(2010) 998	1.105	1.120	1.150	1.150	1.150	



Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
Expandir o fomento a programas de pós-graduação	9	Quantidade de mestres e doutores titulados com financiamento da CAPES	Nº de mestres e doutores titulados com financiamento da CAPES	Grupo DPB	CGSI (DPB)	(2010) Doutorado = 3.462 Mestrado Profissional = 25 Mestrado = 9.627 Total = 13.114	Total = 13.507	Total = 13.913	Total = 14.330	Total = 14.730	Total = 15.135	<ul style="list-style-type: none"> Programas da CGSI: DS; PROF; PROSUP; PROEX; REUNI; PICDT; PQDTEC; PQI; PRODOT.
	10	Média do valor de auxílio concedido a Programas de Pós-Graduação	Valor total de auxílio concedido / nº de Programas de Pós-Graduação	Grupo DPB	CGSI (DPB)	(2010) R\$351.709,69	R\$351.709,00	R\$351.709,00	R\$351.709,00	R\$351.709,00	R\$351.709,00	
	11	Percentual de atendimento à demanda qualificada por bolsas de Pós-Graduação	(Demanda qualificada atendida / total de demanda qualificada)*100	Grupo DPB	CGSI (DPB)	(2010) Mestrado: 21,48 Doutorado: 25,19%	Mestrado: 14,00% Doutorado: 17,50%	Mestrado: 14,00% Doutorado: 17,50%	Mestrado: 14,00% Doutorado: 17,50%	Mestrado: 14,00% Doutorado: 17,50%	Mestrado: 14,00% Doutorado: 17,50%	<ul style="list-style-type: none"> As metas estão menores que o último valor auferido devido as mudanças ocorridas na regra de concessão de bolsas, o que a tornou mais rigorosa.
Estimular e induzir a criação e a expansão de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado	12	Percentual de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> nas UFs com a menor taxa de docentes no SNPG por 100 mil habitantes, em relação ao contexto nacional	(Nº de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> em funcionamento nas UFs com a menor taxa de docentes no SNPG por 100 mil habitantes / Nº de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> em funcionamento no Brasil) X 100	CGAP (DAV)	CGAA e CGAP (DAV)	(2010) 3,1 %	3,3%	3,5%	3,6%	3,7%	3,85	<ul style="list-style-type: none"> Considerou-se "regiões com déficit de pessoal qualificado" UFs com menor taxa de docentes por 100 mil habitantes; As UFs assim determinadas foram: AC, AL; AP; MA; PI; RO e TO.



Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
Promover a inserção internacional da educação superior	13	Bolsistas da Capes no exterior	Nº de bolsas individuais + nº de bolsas vinculadas aos projetos	CGBE e CGCI (DRI)	CGBE e CGCI (DRI)	(2010) 4.958	8.000	13.000	17.000	21.000	21.000	<ul style="list-style-type: none"> Nível da bolsa: Graduação, Sanduíche, Mestrado Pleno, Mestrado Sanduíche, Doutorado Pleno, Doutorado Sanduíche, Pós-Doutorado e Estágio Sênior
	14	Discentes e docentes estrangeiros atuando nas IES brasileiras apoiados pela CAPES	Nº de discentes e docentes estrangeiros	CGCI (DRI)	CGCI (DRI)	(2010) 1.025	1.127	1.240	1.430	1.640	1.880	<ul style="list-style-type: none"> Foram incluídos 600 novos alunos da UAB em 2011 e + 600 em 2012, cabe destacar que trata-se de moçambicanos treinados em Moçambique, mas com financiamento do governo brasileiro
	15	Quantidade de publicações no âmbito das parcerias internacionais financiadas pela CAPES	Nº de publicações no âmbito das parcerias internacionais	Externa (Reuters)	CGBE e CGCI (DRI)	1ª medição será referente a 2001		10	30	50	70	
Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica	16	Cursos financiados pela CAPES no âmbito da DED e da DEB	Nº de cursos financiados	CGTI (DED) e CGDOC (DEB)	CGFO (DED) e CGDOC (DEB)	(2010) DED: 336 DEB: 857	DED: 390 DEB: 1.157	DED: 425 DEB: 1.157	DED: 450 DEB: 1.457	DED: 460 DEB: 1.457	DED: 470 DEB: 1.500	
	17	Bolsas concedidas pela CAPES no âmbito da DED e da DEB	Nº de bolsas concedidas	CGTI (DED) e CGDOC (DEB)	CGFO (DED) e CGDOC (DEB)	(2010) DED: 146.000 DEB: 16.714	DED: 168.000 DEB: 26.000	DED: 185.000 DEB: 26.000	DED: 194.000 DEB: 36.000	DED: 197.000 DEB: 40.000	DED: 200.000 DEB: 45.000	



Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
Estimular e induzir a criação e a expansão de cursos de formação de professores e profissionais para a educação básica em regiões com déficit de pessoal qualificado	18	Percentual de pólos aptos a ofertar cursos	(Quantidade de pólos aptos a ofertar cursos / total de pólos publicados)*100	CGTI (DED)	CGIP (DED)	(2010) 50%	50%	60%	70%	80%	80%	
	19	Vagas ofertadas por cursos à distância e presenciais destinadas à formação de professores e profissionais para a educação básica, por região	Nº de vagas ofertadas por cursos a distância e presenciais destinadas à formação de professores e profissionais para a educação básica, por região	CGTI (DED) e CGDOC (DEB)	CGAC (DED) e CGDOC (DEB)	(2010) <u>DED</u> N: 12.209 NE: 37.890 CO: 8945 S: 23.859 SE: 24.847 <u>DEB</u> N: 26.054 NE: 34.756 CO: 3.900 S: 11.664 SE: 5.972	<u>DED</u> N: 14.040 NE: 43.574 CO: 10.287 S: 27.438 SE: 28.574 <u>DEB</u> N: 16.234 NE: 21.799 CO: 1.887 S: 3.313 SE: 10.129	<u>DED</u> N: 15.444 NE: 47.931 CO: 11.315 S: 30.182 SE: 31.431 <u>DEB</u> N: 16.234 NE: 21.799 CO: 1.887 S: 3.313 SE: 10.129	<u>DED</u> N: 16.217 NE: 50.327 CO: 11.881 S: 31.691 SE: 33.009 <u>DEB</u> N: 16.234 NE: 21.799 CO: 1.887 S: 3.313 SE: 10.129	<u>DED</u> N: 16.542 NE: 51.334 CO: 12.119 S: 32.325 SE: 33.669 <u>DEB</u> N: 16.234 NE: 21.799 CO: 1.887 S: 3.313 SE: 10.129	<u>DED</u> N: 16.872 NE: 52.360 CO: 12.361 S: 32.972 SE: 34.343 <u>DEB</u> N: 16.234 NE: 21.799 CO: 1.887 S: 3.313 SE: 10.129	
	20	Percentual de matrículas por vagas ofertadas em cursos à distância e presenciais	(Matrículas efetivas/nº vagas ofertadas) *100	CGTI (DED) e CGDOC (DEB)	CGAC (DED) e CGDOC (DEB)	(2010) DED: 50% DEB: 50%	DED: 55% DEB: 50%	DED: 60% DEB: 50%	DED: 65% DEB: 50%	DED: 70% DEB: 50%	DED: 70% DEB: 50%	
	21	Percentual de formandos por matrículas efetivadas em cursos à distância e presenciais	(Nº de formandos/matrículas efetivadas) *100	CGTI (DED) e CGDOC (DEB)	CGAC (DED) e CGDOC (DEB)	(2010) DED: 0 DEB: 0	DED: 65 % DEB: 0	DED: 70% DEB: 50%	DED: 75% DEB: 60%	DED: 75% DEB: 60%	DED: 75% DEB: 60%	



CAPES

Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
Estimular e induzir a integração da pós-graduação com a Educação Básica	22	Bolsas/bolsistas beneficiados pelos programas de articulação entre a pós-graduação e a educação básica (ex: Observatório da Educação e outros)	Nº de bolsas/bolsistas beneficiados pelos programas de articulação entre a pós-graduação e a educação básica (ex: Observatório da Educação e outros)	CGC (DEB)	CGC (DEB)	(2010) 1.169	2.000	2.500	3.000	4.000	5.000	
Estimular e induzir a articulação da Academia com o setor empresarial	23	Quantidade de projetos com a participação da CAPES (aprovados e/ou apoiados) com participação do setor produtivo	Nº de projetos com a participação da CAPES (aprovados e/ou apoiados) com participação do setor produtivo	Grupo DPB	CGPE e CGSI (DPB)	(2010) 60	100	130	140	150	160	
Expandir a disseminação da informação científica, tecnológica e educacional nacional e internacional	24	Acessos às bases referenciais e textos completos (Portal Periódicos)	Nº de acessos às bases referenciais e textos completos (Portal Periódicos)	Grupo DPB	CGPP (DPB)	(2010) 67,30 milhões	70 milhões	70,5 milhões	71 milhões	71,5 milhões	72 milhões	



Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Fórmula	Resp. pela apuração	Resp. pelo desemp.	Vo (último valor aferido)	Metas/Projeções					Observações
							2011	2012	2013	2014	2015	
	25	Instituições vinculadas ao Portal Periódicos	Nº de instituições	Grupo DPB	CGPP (DPB)	(2010) 311	350	380	400	400	400	
Promover a formação de redes de conhecimento	26	Quantidade de projetos apoiados que contemplam a formação de redes de conhecimento	Nº de projetos apoiados que contemplam a formação de redes de conhecimento	CGC (DEB) e Grupo DPB	CGC (DEB) e CGPE (DPB)	(2010) 1.180	1.250	1.330	1.400	1.450	1.500	



Anexo 4. Detalhamento das Iniciativas Estratégicas

1. Iniciativa Estratégica - Definir o orçamento global da CAPES para o exercício seguinte			
Objetivo Estratégico: Expandir o fomento a programas de Pós-Graduação			
Responsável pela Iniciativa: Todas as Coordenadorias Gerais		Data de Início da Iniciativa: jan (ciclo anual)	Data de Término da Iniciativa: mai (ciclo anual)
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Previsão de novas parcerias / contratos	Todas as Coordenadorias Gerais	jan (ciclo anual)	abr (ciclo anual)
Analisar a continuidade de parcerias / contratos	Todas as Coordenadorias Gerais	jan (ciclo anual)	abr (ciclo anual)
Analisar o orçamento corrente e projetar o orçamento do ano seguinte	Todas as Coordenadorias Gerais	jan (ciclo anual)	abr (ciclo anual)
Solicitar o orçamento para o exercício fiscal seguinte	Todas as Coordenadorias Gerais	mai (ciclo anual)	mai (ciclo anual)

2. Iniciativa Estratégica – Atuar nas áreas estratégicas definidas pelo PNPG			
Objetivo Estratégico: Estimular e induzir a criação de programas de pós-graduação em áreas estratégicas; Fomentar e induzir à capacitação de recursos humanos em áreas consideradas de alto interesse público.			
Responsável pela Iniciativa: DPB-CGPE, DPB-CGSI, DRI-CGBE, DRI-CGCI, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGFO e DED-CGAC		Data de Início da Iniciativa: jan (ciclo anual)	Data de Término da Iniciativa: dez (ciclo anual)
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Analisar a demanda de bolsas de pós-graduação nos PPGs nas áreas estratégicas, visando formar massa crítica de profissionais	DPB-CGPE, DPB-CGSI, DRI-CGBE, DRI-CGCI, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGFO e DED-CGAC	dez (ciclo anual)	mar (ciclo anual)
Analisar disponibilidade orçamentária para priorização de apoio a projetos / PPGs em áreas estratégicas	DPB-CGPE, DPB-CGSI, DRI-CGCI, DEB-CGC, DEB-CGDOC e DED-CGAC	jan (ciclo anual)	mar (ciclo anual)
Conceder bolsas (institucionais) de pós-graduação a PPGs em áreas estratégicas	DPB-CGPE, DPB-CGSI, DRI-CGBE, DEB-CGC, DEB-CGDOC e DED-CGFO	fev (ciclo anual)	mar (ciclo anual)
Lançar editais que apoiem programas de pós-graduação e projetos em áreas estratégicas	DPB-CGPE, DPB-CGSI, DRI-CGCI, DEB-CGC e DED-CGAC	jan (ciclo anual)	mar (ciclo anual)
Acompanhar evolução de titulados financiados pela CAPES em áreas estratégicas	DPB-CGPE	jan (ciclo anual)	abr (ciclo anual)



3. Iniciativa Estratégica - Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado			
Objetivo Estratégico: Estimular e induzir a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado			
Responsável pela Iniciativa: DAV-CGAP, DAV-CGAA, DPB-CGSI e DPB-CGPE		Data de Início da Iniciativa: ago/11	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Mapear as UFs do país com a menor taxa de docentes no SNPG por 100 mil habitantes, e as áreas estratégicas deficitárias	DAV-CGAP	dez (ciclo anual)	dez (ciclo anual)
Promover programas de indução, tais como apoio a projetos Minter e Dinter e redes de cooperação, voltados às UFs com menores taxas de docentes no SNPG por 100 mil habitantes, para qualificar recursos humanos e, conseqüentemente, contribuir para a criação de cursos de pós-graduação nessas UFs	DPB-CGSI, DAV-CGAP e DAV-CGAA	ago/11	dez/15
Oferecer fomento diferenciado para cursos aprovados em regiões com déficit de pessoal qualificado	DPB-CGSI	jan/12	dez/15
Oferecer apoio diferenciado para infraestrutura	DPB-CGPE	jan/12	dez/15

4. Iniciativa Estratégica – Propiciar maior visibilidade à produção acadêmica e científica brasileira no cenário internacional			
Objetivo Estratégico: Promover a inserção internacional da Educação Superior brasileira			
Responsável pela Iniciativa: DRI-CGCI e DRI-CGBE		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Consolidar e expandir as parcerias mais sólidas e produtivas com países prioritários em áreas consideradas estratégicas pela CAPES	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Aumentar o fluxo de estudantes estrangeiros às universidades brasileiras	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Expandir o fluxo de estudantes de graduação, pós-graduação, pós-doutorado e profissionais da educação básica a universidades e centros de pesquisa estrangeiros de excelência	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Ampliar o número de cátedras da CAPES em instituições estrangeiras de reconhecida qualidade	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Estimular a publicação de artigos em periódicos de circulação internacional indexados oriundos de projetos de cooperação apoiados pela CAPES	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Aumentar o fluxo de professores visitantes estrangeiros no Brasil e brasileiros no exterior	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15



5. Iniciativa Estratégica - Expandir a mobilidade internacional por meio do Programa Ciência sem Fronteiras			
Objetivo Estratégico: Promover a inserção internacional da Educação Superior brasileira			
Responsável pela Iniciativa: DRI-CGCI e DRI-CGBE		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Criar comitê gestor na DRI do Programa Ciência sem Fronteiras	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	ago/11
Ampliar o número de estudantes de graduação em universidades estrangeiras de excelência nas áreas especificadas pelo programa	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Aumentar o número de bolsas de pós-graduação, focando principalmente nas modalidades "sanduíche"	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Aumentar o número de bolsas de pós-doutorado	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Facilitar o envio de brasileiros para o exterior e a vinda de professores e estudantes estrangeiros, instituindo um "fast track" que permita reduzir o tempo, a burocracia e custos administrativos, agilizando o "placement"	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Negociar com as instituições parceiras os cursos de imersão do idioma local	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Elaborar e implementar a sistemática de acompanhamento e avaliação do programa	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15



6. Iniciativa Estratégica - Reformular e ampliar a política de relações internacionais da CAPES			
Objetivo Estratégico: Promover a inserção internacional da Educação Superior brasileira			
Responsável pela Iniciativa: DRI-CGCI, DRI-CGBE e PR-GAB		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Definir a política de relações internacionais da CAPES e o papel da DRI alinhados aos objetivos governamentais mais amplos	PR-GAB, DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	out/11
Elaborar a Missão e a Visão da Diretoria para nortear suas ações	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	out/11
Reorganizar a política de interação com os parceiros governamentais (MRE, MCT/CNPq e MS, entre outros) a fim de promover o fluxo de informação e o alinhamento das políticas/ações adotadas por cada instituição	DR- CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/11
Reavaliar levantamento das atividades, demandas e processos da DRI para verificar/diagnosticar a capacidade da estrutura (infraestrutura física, estrutura administrativa, sistemas de gerenciamento e pagamento e RH) para atender às demandas de crescimento	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	out/11
Consolidar normativas da DRI em portaria para regulamentar toda a atuação internacional da CAPES, incluindo definições de tipos de cooperação, modalidades, níveis e regras para gestão de projetos e bolsas no âmbito da Diretoria	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/11
Criar Grupo de Trabalho Estratégico da DRI, no qual os analistas da coordenação atuem junto ao GAE para prospecção de cenários, contemplando diretrizes e demandas emergenciais da educação superior e básica	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	jul/11
Racionalizar as parcerias internacionais	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15
Redefinir o cronograma de cada coordenação-geral, prevendo as principais datas, como os lançamentos dos editais e reuniões mistas, para evitar gargalos e tornar a distribuição do trabalho mais homogêneo	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	out/11
Definir e implementar o processo de avaliação e monitoramento das parcerias internacionais, novas e consolidadas, observando o impacto e o custo/benefício para subsidiar ações futuras	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/11
Definir e implementar um banco de dados para gestão das informações relacionadas a cooperação internacional	DRI-CGCI e DRI-CGBE	jul/11	dez/15



7. Iniciativa Estratégica - Otimizar, em parceria com a DGES, os processos de gerenciamento dos programas da DRI			
Objetivo Estratégico: Promover a inserção internacional da Educação Superior brasileira			
Responsável pela Iniciativa: DRI-CGCI, DRI-CGBE e DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/11
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Formular, desenvolver e implementar novo sistema de pagamento por meio da <i>internet banking</i> e do cartão eletrônico	DRI-CGBE e DRI-CGCI	jul/11	out/11
Desenvolver e implementar sistema integrado/plataforma de gerenciamento de toda a DRI, incluindo documentos/informações/histórico das parcerias internacionais, a possibilidade de troca de documentos via eletrônica (assinatura digital), informações de projetos e bolsistas de maneira unificada	DRI-CGCI, DRI-CGBE e DGES-CGIN	jul/11	dez/11
Formular medidas de aperfeiçoamento do sistema de informática para gestão dos programas, aplicáveis para a CGBE e para a CGCI	DRI-CGBE e DRI-CGCI	jul/11	dez/11
Formular e operacionalizar novo processo de acompanhamento de egressos, aplicável para a CGBE e para a CGCI	DRI-CGBE e DRI-CGCI	jul/11	dez/11
Estudar alternativas de racionalização das atividades desempenhadas visando à otimização dos processos de trabalho, aprimorando os instrumentos de concessão de bolsas e auxílios	DRI-CGBE e DRI-CGCI	jul/11	dez/11
Implementar banco de teses, cadastro de consultores e novo sistema de acompanhamento de egressos	DGES-CGIN	jul/11	dez/11
Consolidar os procedimentos de prestação de contas, definindo as especificidades da DRI e elaborando manuais de orientação.	DRI-CGBE e DRI-CGCI	jul/11	dez/11



8. Iniciativa Estratégica – Rever as bases normativas da área de educação básica na CAPES			
Objetivo Estratégico: Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica			
Responsável pela Iniciativa: PRES-GAB, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGAC, DED-CGFO, DAV-CGAA e PRES-PF		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/11
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Revisar a Lei 11.502/2007, adequando-a à realidade educacional e às demandas estratégicas e inovadoras que chegam à CAPES	PRES-GAB, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGAC, DED-CGFO e PRES-PF	jul/11	ago/11
Elaborar e publicar norma estabelecendo as bolsas e auxílios que contemplem os programas de formação e de valorização de professores da educação básica, incluindo bolsa de iniciação júnior para alunos da educação básica ligados aos programas	PRES-GAB, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGAC, DED-CGFO e PRES-PF	jul/11	ago/11
Revisar os critérios de avaliação da pós-graduação, destacando a articulação entre programas de pós-graduação, cursos de formação de professores e escolas de educação básica como um valor a ser objetivamente pontuado	PRES-GAB, DEB-CGC, DEB-CGDOC, DED-CGAC, DED-CGFO e DAV-CGAA	jul/11	dez/11

9. Iniciativa Estratégica – Consolidar e expandir o Programa Institucional de Bolsa de Incentivo à Docência			
Objetivo Estratégico: Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica			
Responsável pela Iniciativa: DEB-CGC, PRES-PF e DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Aprimorar o regulamento e as bases legais do programa	DEB-CGC e PRES-PF	ago/11	ago/11
Estabelecer rotinas, padronizar instrumentos e estabelecer cronograma de publicação de Editais	DEB-CGC e PRES-PF	iniciada	dez/11
Aperfeiçoar os sistemas informatizados de suporte ao PIBID e desenvolver o sistema de gestão e avaliação de projetos	DEB-CGC e DGES-CGIN	iniciada	dez/11
Inserir o PIBID no Portal Comunidades	DEB-CGC	iniciada	ago/11
Sensibilizar (divulgar) IES, Pró-Reitorias, Programas de Pós-Graduação e secretarias de educação para a importância do PIBID	DEB-CGC	iniciada	dez/15
Acompanhar e avaliar o andamento do programa e seus impactos	DEB-CGC	ago/11	dez/15
Avaliar e divulgar periodicamente a produção decorrente do programa	DEB-CGC	ago/11	dez/15
Promover a integração e a sinergia do programa com outros programas afins (DEB e outras diretorias)	DEB-CGC	set/11	dez/15



10. Iniciativa Estratégica – Consolidar os Programas de Valorização do Magistério			
Objetivo Estratégico: Expandir o fomento à formação de professores e profissionais para a educação básica			
Responsável pela Iniciativa: DEB-CGDOC, PRES-PF e DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Estabelecer rotinas e padronizar instrumentos para os programas de valorização do magistério: Prodôncia, Observatório da Educação, Novos Talentos e Projetos Especiais de Apoio à Educação Básica	DEB-CGC e PRES-PF	ago/11	ago/11
Redigir os regulamentos dos programas e estabelecer os cronogramas de publicação dos Editais	DEB-CGC	ago/11	dez/11
Analisar a demanda e o cenário das políticas educacionais, subsidiando a CAPES e o MEC com o desenho de programas inovadores e estratégicos	DEB-CGC	iniciada	dez/15
Inserir os programas no Portal Comunidades	DEB-CGC	iniciada	ago/11
Desenvolver um sistema de gestão e avaliação dos programas e dos projetos institucionais	DEB-CGC e DGES-CGIN	Iniciada	dez/11



11. Iniciativa Estratégica – Consolidar o Parfor presencial			
Objetivo Estratégico: Estimular e induzir a criação e a expansão de cursos de formação de professores e profissionais para a educação básica em regiões com déficit de pessoal qualificado			
Responsável pela Iniciativa: DEB-CGDOC, DEB-CGC, DED-CGAC, DED-CGFO, PRES-PF e DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Realizar levantamentos que identifiquem a necessidade de formação inicial dos professores nos Estados e Municípios	DEB-CGDOC, DED-CGAC e DED-CGFO	iniciada	dez/15
Revisar as bases legais do Parfor, incorporando os ajustes decorrentes das avaliações realizadas	DEB-CGDOC, DED-CGAC, DED-CGFO e PRES-PF	jul/11	jan/12
Estabelecer rotinas e padronizar instrumentos	DEB-CGC e PRES-PF	ago/11	ago/11
Inserir o Parfor no Portal Comunidades - CAPES	DEB-CGC	iniciada	maio/12
Desenvolver e implementar um sistema de gestão e avaliação de projetos	DEB-CGDOC	jul/11	dez/11
Aperfeiçoar os sistemas informatizados de suporte ao Parfor (SGB/SAC)	DEB-CGDOC e DGES-CGIN	iniciada	dez/15
Acompanhar o índice de matrícula/evasão/conclusão dos alunos dos cursos do PARFOR Presencial	DEB-CGDOC	iniciada	dez/15
Acompanhar e avaliar os programas e seus impactos	DEB-CGC	ago/11	dez/15
Avaliar e divulgar a produção decorrente do programa	DEB-CGC	ago/11	dez/13
Sensibilizar (divulgar) em todas IES, Pró-Reitorias, Programas de Pós-Graduação e secretarias de educação para a importância do Parfor	DEB-CGC	ago/11	dez/12
Promover a integração e a sinergia do programa com outros programas afins (DEB e outras diretorias)	DEB-CGDOC	set /11	dez/15
Realizar Fóruns de discussão anual sobre o PARFOR por região (1 fórum por região a cada ano)/Executar as deliberações oriundas dos Fóruns de discussão do PARFOR/Realizar um Encontro nacional dos fóruns	DEB-CGDOC, DED-CGAC e DED-CGFO	jul/11	dez/15
Aperfeiçoar a Plataforma Freire de forma a facilitar a usabilidade e a permitir outras ações necessárias à gestão dos cursos ofertados	DEB-CGDOC, DED-CGAC e DED-CGFO	iniciada	dez/12



12. Iniciativa Estratégica - Institucionalizar a oferta de educação à distância pública via UAB			
Objetivo Estratégico: Estimular e induzir a criação e a expansão de cursos de formação de professores e profissionais para a educação básica em regiões com déficit de pessoal qualificado			
Responsável pela Iniciativa: DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: jul/14
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Atualizar as informações no SISUAB e implementar regras para o monitoramento e avaliação do sistema UAB, mantendo atualizadas as informações do sistema	DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI	jul/11	jan/12
Normatizar todos os procedimentos no universo de atuação UAB no país	DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI	jul/11	jan/12
Articular e sanear os pólos	DED-CGIP	jul/11	dez/12
Acompanhar o cumprimento da legislação referente a credenciamento\reconhecimento de cursos/avaliação SINAES	DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI	jul/11	jul/14



13. Iniciativa Estratégica - Promover iniciativas multidisciplinares e transversais visando maior alinhamento entre os macros processos da CAPES

Objetivo Estratégico: Ampliar a cooperação internacional na área de formação de professores e profissionais da educação básica; Estimular e induzir a integração da pós-graduação com a Educação Básica.

Responsável pela Iniciativa: DEB-CGC, DRI-CGCI, DRI-CGBE, DED-CGAC, DED-CGFO, DPB-CGPE, DPB-CGSI e DAV-CGAC		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Implementar o programa de estágio no exterior para os bolsistas PIBID	DRI-CGCI, DRI-CGBE e DEB-CGC	set/11	dez/11
Ampliar o PLI (Programa de Licenciaturas no Exterior) para outros países	DRI-CGCI, DRI-CGBE e DEB-CGC	set/11	dez/15
Ampliar o número de programas para a formação de professores que atuam na educação básica	DRI-CGCI, DRI-CGBE e DEB-CGC	set/11	dez/15
Mapear novas possibilidades de iniciativas em conjunto com as demais Diretorias, identificando interesses comuns e elaborando editais em parceria	DRI-CGCI, DRI-CGBE, DEB-CGC, DED-CGFO, DPB-CGPE e DPB-CGSI	ago/11	dez/15
Promover ações internacionais em temas vinculados a UAB	DRI-CGCI, DRI-CGBE e DED-CGAC	set/11	dez/15
Expandir o número de bolsas, em todos os níveis e modalidades voltada para o desenvolvimento e a inovação tecnológica	DRI-CGCI e DPB-CGSI	jul/11	dez/15
Realizar um estudo/levantamento de áreas do conhecimento e regiões que mais necessitam da expansão de recurso humanos de alto nível	DEB-CGC, DRI-CGCI e DAV-CGAC	jan/12	mar/12

14. Iniciativa Estratégica - Estimular a aproximação da Academia com setor empresarial

Objetivo Estratégico: Estimular e induzir a articulação da Academia com o setor empresarial

Responsável pela Iniciativa: DPB-CGPE		Data de Início da Iniciativa: jan/12	Data de Término da Iniciativa: dez/13
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Modelar e lançar editais que possibilitem parcerias entre as IES com o setor empresarial	DPB-CGPE	jan (ciclo anual)	mai (ciclo anual)
Promover eventos/seminários para apresentar os projetos apoiados pela CAPES ao setor empresarial	DPB-CGPE	jan/12	dez/13
Interagir com os NITs (Núcleos de inovação tecnológica) e estimular a indução de projetos que integrem academia e o setor empresarial	DPB-CGPE	jan/12	dez/13



15. Iniciativa Estratégica – Implementar parcerias estratégia com órgãos governamentais

Objetivo Estratégico: Promover maior articulação inter e intragovernamental

Responsável pela Iniciativa: PR-GAB, DPB-CGPE, DRI-CGCI, DAV-CGAP e DAV-CGAA		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/13
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Identificar órgãos e organização governamentais, em consonância com a política governamental, para firmar parcerias	PRES-GAB, DPB-CGPE, DRI-CGCI e DAV-CGAP	jul/11	dez/12
Definir planos de parcerias e estratégias de articulação	DPB-CGPE	jul/11	dez/12
Firmar parcerias por meio de acordos de cooperação com diversas instituições	DPB-CGPE e DRI-CGCI	jul/11	dez/13
Gerir parcerias/acordos - acompanhar o desempenho dos acordos existentes	DPB-CGPE e DAV-CGAA	jul/11	dez/13

16. Iniciativa Estratégica - Expandir e disseminar o Portal de Periódicos

Objetivo Estratégico: Expandir a disseminação da informação científica, tecnológica e educacional nacional e internacional

Responsável pela Iniciativa: DPB-CGPP		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: dez/15
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Acompanhar as inovações tecnológicas	DPB-CGPP	jul/11	dez/15
Ampliar e consolidar o programa Pró-Multiplicar	DPB-CGPP	iniciada	dez/15
Ministrar treinamentos no uso do Portal em todas as regiões do país, enfocando novas tecnologias da informação	DPB-CGPP	iniciada	dez/15
Ampliar e consolidar o sistema CAPES WebTV	DPB-CGPP	iniciada	dez/15
Implementar e consolidar a rede de comunicadores da Pós-Graduação com foco na disseminação do Portal de Periódicos	DPB-CGPP	iniciada	dez/15



17. Iniciativa Estratégica – Criar Redes de Pesquisa e Conhecimento

Objetivo Estratégico: Promover a formação de redes de conhecimento

Responsável pela Iniciativa: DAV-CGAP, DPB-CGSI, DPB-CGPE, DED-CGFO e DEB-CGC

Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Promover novos formatos de associações de forma a disseminar em todo país a formação de recursos humanos em nível de pós-graduação	DAV-CGAP e DPB-CGSI	jul/11	dez/11
Lançar editais estimulando à formação de redes de pesquisa e conhecimento em áreas/temáticas estratégicas vinculadas a formação de recursos humanos de alto nível	DPB-CGPE e DPB-CGSI	jan/12	dez/12
Implantar ferramentas (ex: banco de dados) e disseminar boas práticas em relação à educação básica e formação de professores	DED-CGFO e DEB-CGC	jan/12	jul/12

18. Iniciativa Estratégica - Desenvolver o Projeto Gestão do Conhecimento e disseminação de Boas Práticas de Ensino e Gestão - UAB/PARFOR

Objetivo Estratégico: Estruturar a gestão do conhecimento e a disseminação de boas práticas no âmbito da UAB e do PARFOR

Responsável pela Iniciativa: DED-CGFO, DED-CGAC e DEB-CGDOC

Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Elaborar documento, com apoio de especialistas, descrevendo quais seriam as boas práticas a serem aplicadas no âmbito da DED e DEB	DED-CGFO e DEB-CGDOC	jul/11	dez/11
Desenvolver repositório/portal para disseminação do material didático produzido no âmbito da UAB e atuar sobre o desenvolvimento/implementação de novas ferramentas ou na melhoria das já existentes.	DED-CGFO, DED-CGAC e DEB-CGDOC	jul/11	jul/12
Fomentar e incentivar as IPES e os pólos de apoio presencial a disseminar os conteúdos pedagógicos/acadêmicos produzidos, ofertando, por exemplo premiações destinado ao núcleo e aos autores dos melhores trabalhos.	DEB-CGDOC	jul/11	dez/13



19. Iniciativa Estratégica - Revisar a Sistemática de Avaliação			
Objetivo Estratégico: Aprimorar o modelo de avaliação enfatizando os resultados			
Responsável pela Iniciativa: DAV-CGAA, DAV-CGAP, PR-GAB, PR-AUD, PR-PF, PR-SECOL e DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: dez/13
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Criar normas e orientações para a submissão de propostas de cursos novos com associação entre Instituições	DAV-CGAA e DAV-CGAP	ago/11	dez/11
Criar normas e orientações para a submissão de propostas de cursos novos provenientes de fusão ou desmembramento de PPGs	DAV-CGAA e DAV-CGAP	ago/11	dez/11
Estabelecer procedimentos para o encaminhamento de denúncias envolvendo programas de pós-graduação (ex: funcionamento irregular de cursos; cobranças indevidas de taxas etc.)	PRES-GAB, PR-AUD, PRES-PF, DAV-CGAA e DAV-CGAP	ago/11	dez/11
Revisar os procedimentos de acompanhamento e avaliação dos projetos Minter e Dinter	DAV-CGAA e DAV-CGAP	iniciada	dez/11
Desenvolver um sistema integrado que possibilite a racionalização do trabalho dos consultores e coordenadores de área. O referido sistema possibilitará que os setores demandantes de tarefas possam coordenar os deslocamentos dos consultores para uma melhor utilização de tempo e de recursos	DAV-CGAA, DAV-CGAP, PR-SECOL e DGES-CGIN	iniciada	dez/11
Instituir ações de indução para análises específicas tais como a diferenciação da avaliação dos mestrados profissionais, o acompanhamento dos cursos notas 6 e 7 e dos cursos com notas 3 em 3 avaliações consecutivas e ações para a consolidação de novas áreas de avaliação.	DAV-CGAA e DAV-CGAP	iniciada	dez/13



20. Iniciativa Estratégica - Revisar os aplicativos existentes e construir novos aplicativos para a Avaliação de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>			
Objetivo Estratégico: Aprimorar o modelo de avaliação enfatizando os resultados			
Responsável pela Iniciativa: DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: dez/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Criar aplicativos para: submissão e acompanhamento dos projetos Minter e Dinter	DAV-CGAP e DGES-CGIN	iniciada	dez/11
Criar aplicativo para acompanhamento dos PPGs: solicitações e reclamações; monitoramento das solicitações dos PPGs e das visitas técnico-científicas	DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN	dez/11	dez/12
Revisar o sistema de submissão, análise e implementação de cursos novos	DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN	jul/11	dez/12
Revisar o sistema Coleta CAPES e desenvolver/implementar a coleta de dados online por meio de nova plataforma, com vistas a produção de indicadores e novos instrumentos (cadernos e planilhas) para o acompanhamento do SNPG	DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN	ago/11	mar/12
Revisar o WebQualis para Periódicos e Artístico e desenvolver o WebQualis para outras produções intelectuais, tais como: livros, eventos, patentes e produtos técnicos	DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN	jul/11	abr/12
Disponibilizar online as informações da Avaliação, integrando as informações sobre as atividades das áreas	DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN	mar/12	ago/12



21. Iniciativa Estratégica - Implantar o processo de planejamento, monitoramento e avaliação

Objetivo Estratégico: Implantar a área e os processos de planejamento, monitoramento e avaliação

Responsável pela Iniciativa: PR-GAB		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: set/11
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Formular e estruturar o modelo de planejamento, monitoramento e avaliação da estratégia	PR-GAB	jul/11	ago/11
Instituir equipe(s)/área de trabalho para a implantação do modelo de monitoramento e avaliação e aprendizado estratégico, envolvendo etapas de capacitação	PR-GAB	jul/11	set/11
Implantar o modelo de monitoramento, avaliação e aprendizado estratégico da CAPES	PR-GAB	jul/11	set/11

22. Iniciativa Estratégica - Otimizar custos

Objetivo Estratégico: Otimizar custos

Responsável pela Iniciativa: DGES-CGOF e DGES-CGLOG		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: jan/13
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Identificar e mapear oportunidades de melhoria nos custos	DGES-CGOF e DGES-CGLOG	jul/11	out/11
Implementar os procedimentos que otimizem os custos	DGES-CGOF e DGES-CGLOG	nov/11	dez/12
Avaliar a efetividade das políticas de redução de custos	DGES-CGOF e DGES-CGLOG	jan/13	jan/13



23. Iniciativa Estratégica - Desenvolver o Plano de Comunicação da CAPES

Objetivo Estratégico: Desenvolver e implementar plano estratégico de Comunicação e divulgação para toda sociedade

Responsável pela Iniciativa: PR-GAB		Data de Início da Iniciativa: set/11	Data de Término da Iniciativa: jul/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Contratar empresa prestadora de serviços de comunicação, <i>clipping</i> e <i>maling</i> para elaborar estratégias de ampliação da divulgação institucional e auxiliar na construção do plano de comunicação	PR-GAB	set/11	out/11
Elaborar e implementar o Plano de Comunicação da CAPES, contendo as estratégias de comunicação com os <i>stakeholders</i> internos, externos e com a mídia especializada	PR-GAB	jan/12	jul/12

24. Iniciativa Estratégica - Reformular o sítio eletrônico da CAPES

Objetivo Estratégico: Desenvolver e implementar plano estratégico de Comunicação e divulgação para toda sociedade

Responsável pela Iniciativa: PR-GAB		Data de Início da Iniciativa: ago/11	Data de Término da Iniciativa: fev/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Estabelecer uma comissão permanente responsável pelo acompanhamento e atualização do sítio eletrônico, com membros indicados pelas diretorias	PR-GAB	ago/11	set/11
Adequar o sítio eletrônico da CAPES aos padrões Web e-GOV e melhorar a sua acessibilidade, proporcionando o acesso pleno a pessoas cegas, com baixa visão e problemas de motricidade	PR-GAB	set/11	jan/12
Reformular e implementar o novo sítio eletrônico da CAPES	PR-GAB	set/11	fev/12



25. Iniciativa Estratégica - Estabelecer metas de criação de itens/entradas do glossário por mês de cada Coordenação Geral			
Objetivo Estratégico: Criar o glossário CAPES (Wiki-Capes)			
Responsável pela Iniciativa: Todas as coordenadorias gerais		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: out/11
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Fazer levantamento de entradas relevantes para o glossário por Coordenação Geral	Todas as coordenadorias gerais	jul/11	out/11
Designar coordenador responsável por criar as entradas	Todas as coordenadorias gerais	jul/11	out/11
Criar 20% das entradas por mês em cada Coordenação Geral	Todas as coordenadorias gerais	set/11	out/11

26. Iniciativa Estratégica - Desenvolver o Programa de Gestão por Competências			
Objetivo Estratégico: Fomentar e desenvolver talentos internos			
Responsável pela Iniciativa: DGES-CGGP		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: dez/13
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Analisar os cargos e Mapear as competências	DGES-CGGP	jul/11	dez/11
Analisar os GAP's de competências e realocar os servidores	DGES-CGGP	jan/12	fev/12
Elaborar as trilhas de treinamento dos servidores	DGES-CGGP	mar/12	mai/12
Treinar os servidores	DGES-CGGP	jun/12	set/13
Analisar os Impactos	DGES-CGGP	out/13	dez/13



27. Iniciativa Estratégica - Desenvolver Competências Gerenciais			
Objetivo Estratégico: Desenvolver competências gerenciais			
Responsável pela Iniciativa: DGES-CGGP		Data de Início da Iniciativa: jan/12	Data de Término da Iniciativa: set/13
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Sensibilizar ocupantes de cargos em comissão para a gestão de competência	DGES-CGGP	jan/12	mar/12
Elaborar as trilhas de treinamento em parceria com os ocupantes de cargos em comissão	DGES-CGGP	mar/12	jul/12
Treinar os ocupantes de cargos em comissão	DGES-CGGP	ago/12	set/13

28. Iniciativa Estratégica - Melhorar o Clima Organizacional			
Objetivo Estratégico: Construir um clima organizacional estimulante e produtivo			
Responsável pela Iniciativa: DGES-CGGP		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: ago/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Realizar o diagnóstico do clima organizacional	DGES-CGGP	iniciada	jul/11
Implementar a proposta de intervenção de melhoria no ambiente de trabalho	DGES-CGGP	ago/11	ago/12



29. Iniciativa Estratégica – Desenvolver, implantar e consolidar o SICAPES

Objetivo Estratégico: Alinhar a Tecnologia da Informação à estratégia da CAPES

Responsável pela Iniciativa: DGES-CGIN, DGES-CGOF, DPB-CGSI, DPB-CGPE, DRI-CGBE, DRI-CGCI, DED-CGFO e DEB-CGC		Data de Início da Iniciativa: iniciada	Data de Término da Iniciativa: dez/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Implantação do módulo financeiro do SICAPES	DGES-CGIN e DGES-CGOF	iniciada	dez/11
Implantação do módulo configurador de editais do SICAPES	DGES-CGIN, DPB-CGSI, DPB-CGPE, DRI-CGBE, DRI-CGCI, DED-CGFO e DEB-CGC	iniciada	dez/11
Integrar os sistemas migrados e SISCAPES em um cadastro único	DGES-CGIN	jul/11	out/11
Implantação do módulo de integração com o SICONV	DGES-CGIN	out/11	jun/12
Implantação do módulo de execução e acompanhamento SICAPES	DGES-CGIN	out/11	dez/12
Desenvolver e iniciar a implantação do sistema integrado SIPAC (Sistema UFRN)	DGES-CGIN	jul/11	dez/12

30. Iniciativa Estratégica - Migrar os sistemas legados

Objetivo Estratégico: Alinhar a Tecnologia da Informação à estratégia da CAPES

Responsável pela Iniciativa: DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: mar/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Migrar o SAC	DGES-CGIN	jul/11	out/11
Migrar o Cadastro de Discentes	DGES-CGIN	jul/11	out/11
Migrar o Web-Qualis	DGES-CGIN	dez/11	mar/12



31. Iniciativa Estratégica – Desenvolver a Governança de TI			
Responsável pela Iniciativa: DGES-CGIN		Data de Início da Iniciativa: jul/11	Data de Término da Iniciativa: jul/12
Ações	Responsável pela ação	Data de Início da Ação	Data de Término da Ação
Revisar e implantar o PDTI	DGES-CGIN	jul/11	jan/12
Estabelecer e implantar a Política de Segurança da Informação (PSI)	DGES-CGIN	jan/12	jul/12
Definir e implementar um processo de Gestão Continuada de Negócios	DGES-CGIN	jan/12	jul/12



Anexo 5. Minuta de Documento de Pactuação Interna de Resultados

Termo de Compromisso de Resultados

Termo de Compromisso que firma o Presidente da CAPES com os Diretores / coordenadores gerais _____, com a finalidade de pactuar resultados e iniciativas da Agenda Estratégica da CAPES.

O Presidente da CAPES, _____, na qualidade de compromissante, e os Diretores / Coordenadores Gerais _____, na qualidade de compromissados, celebram o presente Termo de Compromisso que se rege pelas cláusulas a seguir.

Cláusula Primeira – Da finalidade e do Objeto da Pactuação

O presente Termo de Compromisso tem por finalidade pactuar responsabilidades para o alcance de resultados da Agenda Estratégica da CAPES, expressos no Anexo __.

Parágrafo único. Constituem objetos de pactuação:

- I. os indicadores estratégico e suas metas pelos quais as Diretorias / Coordenações Gerais tem contribuições, constantes no Anexo _____;
- II. as iniciativas da Agenda Estratégica da CAPES sob responsabilidade direta das Diretorias / Coordenadorias Gerais, constantes do Anexo __, e seus respectivos detalhamentos, constantes do Anexo __.

Cláusula Segunda – Das Obrigações do Compromissado

Obriga-se o compromissado a:

- I. alcançar os resultados e executar as iniciativas objeto da pactuação;
- II. realizar, periodicamente, conforme observa a cláusula quarta, reuniões de avaliação dos resultados das suas contribuições estratégicas, indicadores das contribuições estratégicas, metas correspondentes e ações sob sua responsabilidade;
- III. elaborar e encaminhar, sempre que solicitado, à _____, os relatórios gerenciais que demonstrem a real execução do objeto pactuado.



Cláusula Terceira – Das Obrigações do Compromissante

Obriga-se o compromissante, por meio da Central de Resultados, a:

- I. proceder ao acompanhamento da execução deste Termo de Compromisso;
- II. garantir o provimento dos recursos necessários a sua execução;
- III. providenciar a divulgação interna e externa de sua execução.

Cláusula Quarta – Do Monitoramento e da Avaliação dos Resultados

O desempenho do compromissado será avaliado pela Central de Resultados, conforme Sistemática de Acompanhamento e Avaliação.

Parágrafo único. O acompanhamento da execução do Termo de Compromisso será feito por meio de:

- I. relatórios mensais de execução das áreas contendo a comparação entre as ações previstas e realizadas, por unidade compromissada, as razões do eventual não alcance, indicações de ajustes e recomendações, com aval do compromissante;
- II. reuniões semestrais de comparação dos resultados alcançados pelas unidades e suas contribuições estratégicas, indicativos dos indicadores e metas correspondentes com recomendações para correções de rumo, com o aval do compromissante.
- III. reuniões anuais de monitoramento do compromissante e dos compromissados para apresentação dos relatórios de monitoramento e eventuais reconstrutualizações com o dirigente da CAPES.

Cláusula Quinta – Da Vigência e da Revisão

O presente Termo de Compromissos vigorará de 11 de julho de 2011 até 31 de dezembro de 2015.

Parágrafo único. A repactuação parcial ou total deste Termo de Compromissos será formalizada mediante Termo Aditivo para ajustes do objeto de pactuação resultantes do seu monitoramento e avaliação.

Cláusula Sexta – Das Penalidades

Serão consideradas situações de descumprimento:

- I. a não observância injustificada, ainda que parcial, das cláusulas e do objeto de pactuação;
- II. o não atendimento injustificado às recomendações da _____ que obtiverem o aval do compromissante.



Parágrafo único. O descumprimento injustificado do presente Termo de Compromisso por parte dos compromissados implicará em censura pública e exoneração.

Cláusula Sétima – Da Publicidade

O Termo de Compromisso e seus respectivos aditamentos e relatórios de monitoramento e avaliação serão disponibilizados internamente.

E, por estarem assim de acordo com as disposições deste, o Presidente da CAPES e os Diretores / Coordenadores Gerais da CAPES, firmam o presente Termo de Compromisso.

Brasília, ____ de _____ de 201__.