

GESTÃO ESTRATÉGICA DE POLÍTICAS PÚBLICAS: A CAPES E A POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

Angela Santana
Humberto Falcão Martins



GESTÃO ESTRATÉGICA DE POLÍTICAS PÚBLICAS: A CAPES E A POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS

Angela Santana
Humberto Falcão Martins

RESUMO

A Gestão Estratégica apresenta em sua bagagem questões críticas e desafios, sobretudo quando vinculada ao processo de criação e gestão de políticas públicas. Responder a algumas destas questões e elucidar os desafios que se colocam diante das instituições responsáveis por políticas públicas que impactarão sobremaneira a vida dos cidadãos se faz necessário para a busca de sua melhoria e maior impacto positivo. O desafio é a construção de um alinhamento entre as demandas, expectativas e interesses que se colocam num campo de embates entre distintos *stakeholders*, destacadamente os beneficiários das políticas públicas, e as organizações às quais cabem responder a estas demandas de forma eficiente, eficaz e efetiva. A trajetória da CAPES se confunde com a da pós-graduação brasileira. Sua ação, desde sua criação, foi pautada por políticas públicas de desenvolvimento do País, bem como da política pública de pós-graduação, consubstanciada em planos nacionais de pós-graduação, com vigência ao longo de 36 anos. Esses Planos, portanto, marcaram quatro etapas da pós-graduação brasileira e nortearam a ação da CAPES: (i) A capacitação do corpo docente das IES, que viabilizou a criação de novos grupos de pós-graduação e pesquisa nas universidades brasileiras; (ii) A expansão da pós-graduação brasileira, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, com a avaliação e acompanhamento dos cursos de pós-graduação; (iii) A institucionalização da pesquisa como sustentação da atividade da pós-graduação brasileira, abarcando a interação com o setor produtivo tendo em vista o desenvolvimento do país; e, finalmente, (iv) A flexibilização da oferta dos cursos de pós-graduação, com a introdução de novas modalidades e o início da internacionalização da pós-graduação brasileira. Com a incorporação, nas suas competências, da formação de professores para a educação básica, em 2007, tornou-se premente a reestruturação de sua gestão, com a implementação de modelo de gestão de resultados. O artigo apresenta informações sobre estes esforços.



1 INTRODUÇÃO

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma fundação de direito público vinculada ao Ministério da Educação, criada em 1951, inicialmente como campanha para a formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do país.

Sua trajetória é exitosa tanto no que diz respeito a sua ação estratégica na implementação da política pública de formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do país, quanto no aspecto operacional. No aspecto de política pública, sua ação bem sucedida foi norteadada pelos planos nacionais de pós-graduação, que tiveram início na década de 70¹, com ênfase inicial na formação e capacitação de quadros docentes para o ensino superior. No aspecto operacional, seu sucesso deveu-se a quatro fatores: eficiência² e agilidade nas atividades desenvolvidas na sua área de atuação, transparência de suas ações, sobretudo na alocação de recursos financeiros nas atividades de fomento, participação de seus *stakeholders* nas definições de suas principais atividades e controle social, realizado por intermédio da comunidade acadêmico-científica em todo o processo de desenvolvimento de suas ações.

Devido a sua experiência no apoio e indução da formação e capacitação de quadros docentes para o ensino superior, a CAPES, a partir do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), divulgado em 2007, tornou-se um dos pilares para a melhoria da qualidade da educação básica, com a incorporação em suas competências do apoio à formação inicial e continuada dos professores da educação básica.

Esse novo desafio, cujo universo compreende cerca de um milhão de professores da rede pública de ensino da educação básica no que diz respeito somente à sua capacitação, teve grande impacto na gestão da CAPES, que necessitou dar início a processo de reestruturação de sua gestão para assegurar a continuidade de sua trajetória de eficiência, eficácia e efetividade na sua ação, agora mais abrangente, de formação de recursos humanos para o país.

¹ A formalização dessa política foi interrompida em 1990, tendo sido retomada em 2005.

² A despesa com a atividade meio, em toda a trajetória da CAPES, sempre esteve abaixo de 5% do seu orçamento total, sendo que a previsão para 2012 é de cerca de 3%.



2 ANTECEDENTES

A CAPES, criada como comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, teve inicialmente como objetivo assegurar a formação de pessoal de nível superior, via concessão de bolsas de estudo, assistência técnica e cooperação técnico-científica disponibilizadas por organismos estrangeiros, apoio a realização de cursos de treinamento de forma complementar e, finalmente, promoção da instalação e expansão de centros de aperfeiçoamento e estudos pós-graduados. Já havia o entendimento, naquela época, que o desenvolvimento do país só seria possível com avanços significativos na área educacional, sobretudo, na formação de profissionais de nível superior, cujo quantitativo, em 1950, representava somente 0,67% da população economicamente ativa (PEA).

Nas décadas de 50 e 60³, o desafio era ampliar de forma significativa a “existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes” (1998:16) para os setores público e privado, de forma a apoiar o desenvolvimento do país. Tratava-se prioritariamente de formação de pessoal de nível superior, sem esquecer o aperfeiçoamento do pessoal existente, privilegiando áreas estratégicas para o país. Destarte a atuação da CAPES⁴, os números apresentados no ensino superior em 1958 ainda eram incipientes para atender às necessidades do país: 766 unidades de ensino (faculdades e escolas de ensino superior), 12.047 docentes, e 75.486 alunos de graduação. Entretanto, deve ser ressaltado que apesar dos números modestos de bolsas e de fomento (apoio a infraestrutura), é de reconhecimento público que os resultados da ação CAPES foram decisivos na criação das condições de expansão da rede de ensino superior do País, ação essa sempre norteada pela “visão das necessidades de desenvolvimento do Brasil”.

³ Em 1964, com o Decreto nº 53.932, foi redefinida a situação institucional da CAPES, passando a ter subordinação direta ao Ministro da Educação e Cultura, com a denominação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. As suas atribuições, entretanto, permaneceram as mesmas. Nessa nova configuração, a estrutura da CAPES compreendia a Presidência, exercida pelo Ministro da pasta, Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva.

⁴ Em 1958, a CAPES concedeu um total de 403 bolsas, quando em 1953 foram 54. Os projetos apoiados ainda em 1958 foram 478 (apoio aos cursos e centros de formação), quando no início do seu funcionamento pleno foram 78.



No final da década de 60 e início na década de 70 do século XX, com a Reforma Universitária e a reforma do ensino fundamental, e ainda a regulamentação da pós-graduação e o Estatuto do Magistério, a CAPES teve a sua ação focada na pós-graduação, com ampliação significativa de seus instrumentos de fomento. A estruturação do sistema nacional de pós-graduação foi parametrizada pelo denominado (e assim conhecido) Parecer Sucupira⁵, relatado e aprovado no âmbito da Comissão de Educação Superior do então Conselho Federal de Educação (hoje Conselho Nacional de Educação).

O entendimento prevalecente naquela época era que a pós-graduação *stricto sensu*, particularmente o doutorado, deveria formar pesquisadores e docentes para atuarem prioritariamente nas universidades, que apresentavam elevado quantitativo de docentes somente com graduação. Assim, o I Plano Nacional de Pós-Graduação, vigente no período 1975/1979, teve como objetivo fundamental

[...] transformar as universidades em verdadeiros centros de atividades criativas permanentes, o que será alcançado na medida em que o sistema de pós-graduação exerça eficientemente suas funções formativas e pratique um trabalho constante de investigação e análise em todos os campos e temas do conhecimento humano e da cultura brasileira. (2005:125)

Dessa forma, foram estabelecidas três diretrizes para a ação da CAPES:

(i) a institucionalização do sistema de pós-graduação, ou seja, reconhecimento das atividades referentes à pós-graduação como parte integrante da atividade regular das universidades, com financiamento específico; (ii) elevação dos padrões de desempenho não só de produtividade, devido ao alto índice de evasão verificado nos cursos de mestrado e doutorado, como de qualidade e (iii) planejamento da expansão, observando equilíbrio da expansão entre as áreas do conhecimento e entre as regiões do país, já que desde a década de 50 se verificou a concentração dos recursos humanos qualificados na região centro-sul do país (85%).

⁵ Trata-se do Parecer nº 977/65, de autoria do conselheiro Newton Sucupira em resposta à solicitação formulada pelo então Ministro da Educação de pronunciamento do Conselho Federal de Educação (CFE) sobre a matéria, para que pudesse implementar política de estímulo para realização de cursos de pós-graduação, “destinados à formação de pesquisadores e docentes para os cursos superiores” (1965). Esse parecer define a pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, bem como regulamenta seu funcionamento.



A prioridade estabelecida então foi a capacitação de docentes das instituições de ensino superior (IES). Já em 1974, 2/3 das bolsas de estudo concedidas pela CAPES foram destinadas a docentes universitários. Nesse ano, teve início de forma experimental, com o Programa Institucional de Capacitação Docente (PICD) que, respeitada a autonomia universitária, concedia bolsas de estudo em nível de pós-graduação para o quadro docente das universidades, a partir de um planejamento da necessidade de formação e capacitação de docentes, planejamento esse induzido pela CAPES, como contrapartida ao apoio solicitado pelas IES. Esse planejamento consistia de diagnóstico do quadro docente em relação à sua titulação (especialização, mestrado e doutorado), idade e tempo de serviço (para previsão de aposentadoria) por departamento de ensino. Além disso, eram solicitados, além da caracterização da IES, seus planos de expansão tanto na atividade de ensino (graduação e pós-graduação) quanto na atividade de pesquisa. Com base nesse documento, era estabelecida uma quota de bolsas, observadas as prioridades da IES, para a capacitação do quadro docente, como também capacitação de recém-graduados, indicados pelas universidades, para posterior absorção em seu quadro docente.

O PICD foi ampliado para todo o Brasil, em 1975, quando também foi criado o Programa da Demanda Social, existente até hoje, cujo objetivo é apoiar os cursos de pós-graduação do país, com a concessão de bolsas de estudo para seus alunos, além de estimular a dedicação em tempo integral de seus docentes às atividades de pós-graduação. Enquanto em 1974, foi concedido um total de 1760 bolsas, sendo 1600 no país e 160 no exterior (incluindo aí auxílios para participação em congressos científicos), em 1975 a concessão apresentou incremento de 34% no quantitativo de bolsas (1980 bolsas no país e 396 no exterior). A partir daí, o quantitativo de bolsas sofreu incrementos significativos ano a ano. Em paralelo, foram firmados convênios especiais, com órgãos no país e no exterior, para privilegiar áreas específicas de interesse nacional, como a formação, em nível de pós-graduação, de profissionais para o ensino médio, treinamento/capacitação de executivos e de docentes na área de administração, formação de docentes e pesquisadores na área de educação agrícola e de Ciências Agrárias, entre outros.



Além disso, com recursos próprios, a CAPES implementou, no período 1975/1978, projetos especiais como o de Educação, de Letras e Linguística, de Enfermagem e Educação Física, áreas prioritárias para formação docente para os demais níveis de ensino ou carentes de “massa crítica” para atendimento da demanda do país, além do Projeto Nordeste, cujo objetivo foi apoiar a formação de grupos de pesquisa e pós-graduação naquela região. O PICD, foi seguido, a partir de 1979, pelos PICD II e PICD III. O PICD II teve como objetivo o apoio a realização de cursos de especialização para capacitação de docentes de instituições de ensino que não podiam dispensar seus quadros para realização de mestrado ou doutorado, mas responsáveis pela formação de cerca de um milhão de estudantes de graduação. O PICD III, por sua vez, teve como objetivo apoiar o uso de tecnologias educacionais, projetos experimentais para o ciclo básico da graduação e intercâmbio entre as instituições segundo áreas afins.

A exemplo do PICD, a CAPES verificou a necessidade de estabelecer parâmetros para concessão de bolsas no âmbito do Programa da Demanda Social. Dessa forma, em 1976, começou coleta de dados nos cursos de pós-graduação para nortear essa distribuição. Essa coleta, de periodicidade anual, teve início com dados sobre nº de matrículas e de titulados, além do nº de vagas novas ofertadas. Gradativamente, a CAPES ampliou essa coleta com a incorporação de informações sobre o corpo docente e discente, disciplinas ministradas, pesquisas realizadas e produção científica. Em 1978, teve início a avaliação dos cursos de pós-graduação, por intermédio de comissões constituídas por grande área do conhecimento científico e constituídas docentes-pesquisadores, de renome no país nas suas áreas de atuação, ainda com o objetivo de efetuar sua distribuição de bolsas. Deve-se ressaltar que a avaliação do mérito, da qualidade, a partir da sistemática de *peer review*, sempre foi utilizada em todas as ações da CAPES, desde suas primeiras concessões ainda em 1952/1953.

A partir do início da década de 80, a CAPES começou uma grande discussão sobre a qualidade dos cursos de pós-graduação e passou a publicizar sistematicamente os resultados da sua avaliação. Nas palavras do então Diretor-Geral era chegada a hora de rearrumar e calibrar o sistema, com a consolidação dos



cursos bons e promissores, na expectativa das IES promoverem o fechamento daqueles sem potencial. A ênfase, portanto, do II Plano Nacional de Pós-Graduação (II PNPG), cuja vigência foi no período 1982/1985, foi na avaliação e acompanhamento dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, para garantir o crescimento qualitativo do sistema nacional de pós-graduação. Além disso, o II PNPG preconizou a necessidade de compatibilizar a atividade de pós-graduação e pesquisa nas IES às prioridades do país e, adicionalmente, a necessidade de ampliação de opções de pós-graduação com a incorporação dos cursos de especialização para capacitação de profissionais em técnicas demandadas pelo mercado de trabalho, com vistas ao desenvolvimento do país.

Com o II PNPG, portanto, teve início a atuação da CAPES que não só orientou a expansão do sistema nacional de pós-graduação, enfatizando a criação de cursos de pós-graduação em áreas na fronteira do conhecimento e em áreas estratégicas para o desenvolvimento do país, como também estabeleceu parâmetros de excelência para o funcionamento dos cursos de pós-graduação, parâmetros esses definidos juntamente com a comunidade acadêmico-científica brasileira, os quais são objeto de constante aperfeiçoamento até os dias de hoje. Deve ser ressaltado que a comunidade acadêmico-científica é quem realiza a avaliação e o acompanhamento dos cursos de pós-graduação, além da análise de mérito das ações desenvolvidas pela CAPES que resultem em alocação de recursos financeiros, sob a forma de concessão de bolsas ou de fomento a infraestrutura.

A relevância da atuação da CAPES na educação superior pode ser constatada a partir da evolução do nº de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e nº de bolsas concedidas para realização de mestrado e doutorado, tanto no país e quanto no exterior, no período de 1975/1985. O total de cursos de mestrado e doutorado no país teve crescimento de 66% (o nº cursos foi de 673, em 1975, e de 1.116, em 1985) e o total de bolsas de mestrado e doutorado concedidas no país apresentou incremento de 336% nesse período. Já o quantitativo de bolsas concedidas para realização de cursos no exterior apresentou aumento de 127%. Enquanto em 1975, o estoque acumulado de titulados em nível de mestrado era de 4.000, em 1985, os cursos no país titularam cerca de 3.500 mestres. Quanto ao doutorado, o acumulado até 1975 foi de 600 titulações no país e 600 titulações/ano em 1985.



O III Plano Nacional de Pós-Graduação (III PNPG), com vigência no período 1986/1989, reconhece os avanços realizados pelo sistema nacional de pós-graduação, como a melhoria da estrutura dos cursos, da atividade de pesquisa e da qualidade das dissertações/teses, mas constata sua heterogeneidade no que diz respeito ao seu desempenho – 40% dos cursos apresentando deficiências e baixa produtividade. Alguns dos problemas apontados são (i) evolução de algumas áreas do conhecimento, que apresentam número insuficiente de pesquisadores; (ii) nº excessivo de orientandos/orientador; (iii) alto índice de evasão de alunos; (iv) processo de seleção de novos alunos deficiente; (v) elevado tempo médio de titulação; e (vi) nº incipiente de pesquisadores com formação interdisciplinar. O III PNPG, portanto, além de reafirmar a necessidade de consolidação e melhoria do desempenho dos cursos de pós-graduação e de implementação de projetos regionais e setoriais que potencializem a expansão e melhoria da pós-graduação, assim como o desenvolvimento científico, preconiza a necessidade de institucionalização da pesquisa nas universidades como atividade indissociável à pós-graduação e a integração da pós-graduação ao Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e ao setor produtivo. Ao enfatizar essa integração, esse Plano enfatiza a necessidade da pós-graduação formar cientistas em quantidade, qualidade e perfis ajustados ao modelo de desenvolvimento, de forma a viabilizar a autonomia econômica, científica e tecnológica do Brasil no século XXI. Em 1987, o Plano de Metas para Formação de Recursos Humanos e Desenvolvimento Científico (1987/1989), por sinal ambicioso, passou a integrar o III PNPG. As metas não foram atingidas devido a restrições orçamentárias.

Com a tentativa de extinção da CAPES em 1990, houve interrupção da elaboração do PNPG, tendo sido retomado em 2005. Entretanto, nesse período, vários avanços ocorreram no Sistema Nacional de Pós-Graduação, por indução da CAPES, bem como implantação de novas ações para acelerar a formação de recursos humanos de alto nível, em áreas do conhecimento emergentes e regiões carentes do país.



No período de 1985/1995, por exemplo, o nº cursos de pós-graduação *stricto sensu* no país apresentou crescimento de 57% (com 1.159 de mestrado e 594 de doutorado em 1995). O aumento do nº de bolsas no país foi de 125% (ou seja, foram concedidas cerca de 19.500 bolsas) e no exterior de 55%. O nº de mestres titulados no país em 1995 foi cerca de 9.200 e o nº de doutores foi cerca de 2.300. A produção científica brasileira (publicação de artigos científicos em periódicos indexados) que, em 1985, representava 0,47% da produção mundial, passou para 0,75% em 1995.

A CAPES estabeleceu a duração máxima da vigência da bolsa de mestrado e de doutorado. Com essa medida, juntamente com a inclusão do tempo médio de titulação na avaliação, os cursos de pós-graduação adequaram seus regimentos a esse novo contexto, e aumentaram a sua produtividade, com o aumento do nº de titulados em um tempo menor de titulação. A possibilidade do bolsista de mestrado da CAPES passar para o doutorado sem a titulação de mestre, também foi uma medida adotada que acelerou a formação de doutores.

A obrigatoriedade, feita pela CAPES em 1987, de instituição de comissão de bolsas nos cursos de pós-graduação foi uma medida que permitiu o estabelecimento de critérios para concessão e o acompanhamento do desempenho dos seus bolsistas. Essa medida também propiciou, além da transparência, o controle social pelos quadros docente e discente na distribuição de bolsas, uma vez que até então essa ação era realizada pela coordenação do curso. A cooperação internacional ganhou contornos estratégicos para o fortalecimento da pós-graduação brasileira. Projetos especiais foram implementados como o Projeto Norte de Pós-Graduação, voltado para a formação de recursos humanos de alto nível na região norte, bem como projetos que propiciaram a associação da pós-graduação a outros níveis de ensino, tais como o Programa Especial de Treinamento, destinado a vinculação da pós-graduação a alunos de graduação, projetos experimentais de formação de professores do ensino fundamental e de desenvolvimento da área de Ciências no ensino fundamental e médio.



No decênio seguinte, além do apoio ao crescimento do Sistema Nacional de Pós-Graduação, a CAPES propiciou a ampliação de modalidade de pós-graduação mediante regulamentação dos mestrados profissionais, cursos esses voltados para o aperfeiçoamento e qualificação de profissionais para atuação inovadora e transformadora de procedimentos no mercado de trabalho. Os princípios básicos que norteiam o funcionamento dessa modalidade de mestrado são a aplicabilidade técnica e a flexibilidade operacional. Os principais números referentes ao crescimento do sistema em 2005 em relação a 1995 são: 3.224 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (84% de crescimento), cerca de 30.000 titulados (161% de incremento) e de 48.700 novas matrículas (112%). A CAPES concedeu em 2005 31.000 bolsas de estudo (país e exterior), apresentando ampliação de 48% em relação ao total de bolsas concedidas em 1995.

Esses números também foram alavancados com a oferta de novas formações de cursos de pós-graduação, tais como oferta de cursos em rede (mais de duas instituições envolvidas, em caráter de cooperação) ou ainda cursos de mestrado e doutorado de caráter “interinstitucional” (duas instituições envolvidas, sob a forma de assistência técnica).

A ampliação da cooperação internacional foi significativa no período 1995/2004, inclusive com a introdução de alunos de cursos de graduação, considerados estratégicos para o desenvolvimento do país.

Fundamental para alavancar a produção científica do país, foi a criação do Portal de Periódicos no ano de 2000, com 1.419 periódicos e nove bases referenciais em todas as áreas do conhecimento, propiciando aos nossos docentes-pesquisadores em todo o território nacional o acesso a informação científica, à produção de conhecimento científico de ponta que é realizada pela comunidade científica internacional. De 0,75 % da produção científica mundial, em 1995, o Brasil passa para 1,68% em 2005.

Em 2005, houve a retomada do PNPG, com vigência até 2009. O IV PNPG enfatizou, além da expansão qualificada do sistema de pós-graduação, o apoio à formulação e à implementação de políticas públicas voltadas para as áreas de Educação, Ciência e Tecnologia e a descontração regional e setorial (áreas do conhecimento) dos cursos de pós-graduação. Além disso, resgatou o princípio de que o sistema educacional é fator estratégico no processo de desenvolvimento do país.



Mais uma vez, o PNPG preconiza a articulação das entidades de fomento à pós-graduação e pesquisa, tanto da esfera federal quanto da esfera estadual, bem como do setor empresarial, para melhorar o desempenho do sistema e para apoiar programas estratégicos específicos, e ressalta a necessidade de participação mais efetiva dos fundos setoriais na pós-graduação. Finalmente, o IV PNPG estimula a definição de novas formatações de oferta de curso de pós-graduação, para suprir as carências estaduais e regionais.

A internacionalização da pós-graduação, por intermédio da cooperação internacional e da formação de recursos humanos no exterior foi enfatizada no documento denominado para, consumo interno, de PNPG 2000-2004, com o objetivo de alavancar a qualidade dos cursos de pós-graduação e acelerar a produção científica nacional.

Em 2006, na elaboração do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), com ênfase dada à integração e interação do sistema educacional, até então fragmentado, em todos os seus níveis e modalidades, e com o objetivo de potencializar a ação da educação superior na educação básica, a CAPES foi convocada para ser um dos pilares da melhoria da qualidade da educação básica do país, no que diz respeito à formação inicial e continuada dos professores que atuam na rede pública de ensino em todas as regiões do País. O objetivo seria reproduzir na educação básica a sua experiência exitosa na capacitação docente da Educação Superior, por intermédio do Programa Institucional de Capacitação Docente, mencionado anteriormente. Outro objetivo seria o desenvolvimento de metodologias educacionais inovadoras que se somaria à qualificação de recursos humanos para contribuir para elevação da qualidade da educação básica.

Essa nova atribuição causou grande impacto na gestão da CAPES, a partir de 2007/2008, após aprovação da Lei nº 11.502, em 11 de julho de 2007. Seu orçamento, no período de 2007/2010, teve incremento de 184% em termos reais, com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Ampliado (IPC-A)⁶ referente a dezembro de 2011⁷. Da mesma forma, o número de bolsas concedidas nesse

⁶ O IPC-A é elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

⁷ O incremento do orçamento em 2011 em relação a 2010, ainda com base no IPC-A de dezembro/2011, foi de 13%.



período teve incremento de 222%⁸. A CAPES também assumiu em 2009/2010 o apoio e o acompanhamento de 587⁹ polos da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Enfim, houve diversificação de programas¹⁰ e incorporação de novos *stakeholders*¹¹.

Finalmente, em 2008/2009, houve a contratação, via concurso público, em torno de 210¹² servidores públicos para recomposição parcial de seu quadro permanente¹³, no sentido de suprir o déficit existente em 20 anos, e de atender a ampliação das atividades da CAPES. O ingresso desses novos servidores também foi um desafio, no sentido de propiciar sua absorção, integração e treinamento para execução de suas atribuições.

Nesse contexto, era premente, em 2010, a necessidade de deslançar processo para estruturar a gestão da CAPES, sobretudo para cumprir os novos desafios colocados pelo Plano de Desenvolvimento da Educação, que tem incorporado no seu Plano de Metas, aquelas relativas a formação de recursos humanos de alto nível no país, também constantes do PNPG – 2005-2010.

3 OBJETIVOS

A reestruturação da gestão da CAPES, com vistas à implantação de modelo de gestão de resultados envolve necessariamente (i) o estabelecimento de agenda estratégica, que abrange a definição dos seus propósitos (missão e visão de futuro), dos resultados pretendidos e como alcançá-los, ou seja, sua estratégia

⁸ O incremento 2010/2011 foi de 244% – de 116.396 para 394.724 bolsas concedidas.

⁹ Em dezembro/2011, a UAB contava com 618 polos com a oferta, por intermédio de 82 instituições de ensino superior, de mais de 600 cursos para 175.000 alunos matriculados. Os pólos estão situados em 27 unidades federativas do país.

¹⁰ Foram criados os seguintes Programas: Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR), Programa Institucional de Bolsas par Iniciação à Docência (PIBID), Projetos Estudos Educacionais (PES), Apoio à Carreira Docente (PRODOCÊNCIA), Mestrado Profissional em ensino de Matemática (PROFMAT), Mestrado Profissional em Biologia (PROFBIOL) e o Programa de Novos Talentos: Rede Nacional. Nesse período, foi ampliado o apoio ao Programa Observatório da Educação.

¹¹ Interlocução com os sistemas estaduais e municipais de ensino.

¹² Desses 210, 35 servidores solicitaram vacância após julho de 2010, quando se deu o término da vigência do concurso público, devido a sua nomeação para provimento de cargos de carreiras com melhor remuneração do que a da CAPES. Além disso, a rotatividade de servidores foi elevada, no período de validade do concurso 2008/2010, quando cerca de 320 candidatos habilitados foram convocados para preenchimento de vagas, devido à solicitação de vacância.

¹³ O quadro permanente da CAPES apresentava, em 2007, somente 119 servidores. Em 2010, o quadro tinha 339 ocupantes de cargo efetivo, apresentando redução de 10% em 2011.



(conjunto de ações e iniciativas); (ii) o alinhamento de sua estrutura, dos processos de trabalho, das pessoas e dos recursos alocados em função da agenda estabelecida, de forma a assegurar sua implementação; e (iii) implantação de sistemática de monitoramento e avaliação de suas iniciativas e ações, de forma a permitir a sua reorientação, caso seja, necessária para assegurar a consecução dos resultados almejados. Trata-se, portanto, de um processo contínuo que exige liderança, bem como comprometimento e participação do quadro de servidores, além da qualidade e pertinência das metodologias empregadas.

3.1 Objetivo geral

Implantação de modelo de gestão para resultados, de forma a incorporar e integrar as ações referentes à educação básica àquelas tradicionalmente desenvolvidas na CAPES.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1 Elaboração de agenda estratégica, com definição de missão, visão de futuro, resultados e estratégia para sua consecução.

3.2.2 Realinhamento da estrutura, revisão de processos críticos de trabalho, realocação de pessoas e de recursos de forma a garantir o cumprimento da agenda estratégica.

3.2.3 Estabelecimento de sistemática de acompanhamento das ações e avaliação dos resultados para eventual correção de rumos para assegurar a consecução do impacto desejado com a implementação dessa política pública.

3.2.4 Capacitação do nível gerencial em gestão de mudança de forma a reduzir resistências ao novo contexto de atuação, integrar pessoas, estabelecer canais de comunicação permanente para viabilizar a participação de todos na melhoria e no aperfeiçoamento do processo de gestão.



Quadro 1. As Fases da Implantação do Modelo de Gestão de Resultados.

| | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 |
|------------|--|---|---|
| Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão e visão de futuro ▪ 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 de 6 processos de trabalho, considerados mais críticos para consecução dos resultados. | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisão de 5 processos de trabalho adicionais |
| Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimensionamento da Força de Trabalho | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação Gerencial para gestão de mudança ▪ Treinamento das pessoas em função de seu dimensionamento qualitativo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação de canais de comunicação e participação |
| Estrutura | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico e proposta de ajustes na estrutura | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantação de nova estrutura |

4 METODOLOGIA UTILIZADA E RESULTADOS OBTIDOS NAS FASES 1 E 2

4.1 Ambiente institucional

Para construção da estratégia, tornou-se necessária inicialmente a análise do ambiente institucional da CAPES, com a identificação das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e das forças e fraquezas (ambiente interno), levantadas, junto ao corpo funcional – sondagem interna, com a utilização da



ferramenta SWOT¹⁴ (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*), e junto a grupo pequeno, mas representativo, de *stakeholders* da CAPES, mediante a realização de entrevistas. A sondagem interna foi feita em todas as unidades organizacionais com a condução de consultores internos.

Deve ser ressaltado que a utilização de consultores internos viabilizou a disseminação da discussão com a grande maioria do quadro de servidores da CAPES, garantindo sua participação nas diversas etapas da construção da agenda estratégica. Oficinas foram realizadas com a participação de diretores, coordenadores-gerais e consultores internos, sendo esses últimos responsáveis pela veiculação das conclusões das discussões realizadas pelos servidores no âmbito de cada unidade organizacional.

A Figura 1, abaixo, apresenta a síntese do resultado do cruzamento entre as forças e oportunidades latentes, e fraquezas e forças impulsionadoras.

Figura 1. Síntese da análise SWOT



¹⁴ SWOT significa Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.



Na análise das respostas dos *stakeholders*, no que diz respeito a finalidades institucionais e resultados esperados (percepção dos entrevistados sobre o impacto que a ação da CAPES gera na sociedade), assim como expectativas e resultados que a CAPES deveria atender e atingir são as mesmas mencionadas pela sua liderança nas discussões realizadas nas oficinas no que diz respeito a formação de recursos humanos de alto nível e papel da CAPES nos rumos que deve tomar a pós-graduação brasileira, demonstrando seu total alinhamento ao seu tradicional âmbito de atuação. Quanto a sua atuação na Educação Básica, os resultados esperados são que a CAPES consiga induzir a ampliação das matrículas nas licenciaturas para formação inicial de professores, bem como a melhoria do processo ensino/aprendizagem na Educação Básica. As expectativas são que a CAPES promova a melhoria da sistemática de monitoramento dos programas de formação de professores para a educação básica, a ampliação da visibilidade de sua presença nos estados e municípios, sobretudo nas regiões rurais o fomento à projetos que envolvam professores em sala de aula, de forma a aproximá-los das IES.

Os pontos positivos da CAPES apontados pelos seus *stakeholders* são: abertura para o diálogo para a implementação de inovações; qualificação e alto padrão de relacionamento de seu corpo técnico, excelência da avaliação da pós-graduação brasileira, boa articulação institucional, atuação abrangente e significativa, referência em pós-graduação e contribuição para a sensibilização da sociedade sobre a importância da melhoria do ensino básico. Já os pontos negativos são: rotatividade do quadro técnico, atuação excessivamente normativa com ênfase no processo e não no produto, ausência de outro olhar para contrabalançar a visão acadêmica, dificuldade cultural da organização para tratamento da Educação Básica (distintos atores, interlocuções, arranjos de governança, entre outros).

4.2 Missão e visão

Após discussões realizadas no âmbito da CAPES, com a condução de consultores internos, e aquelas travadas nas oficinas, chegou-se aos enunciados a seguir.



A missão a que se propõe 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.

A visão proposta pela CAPES é:

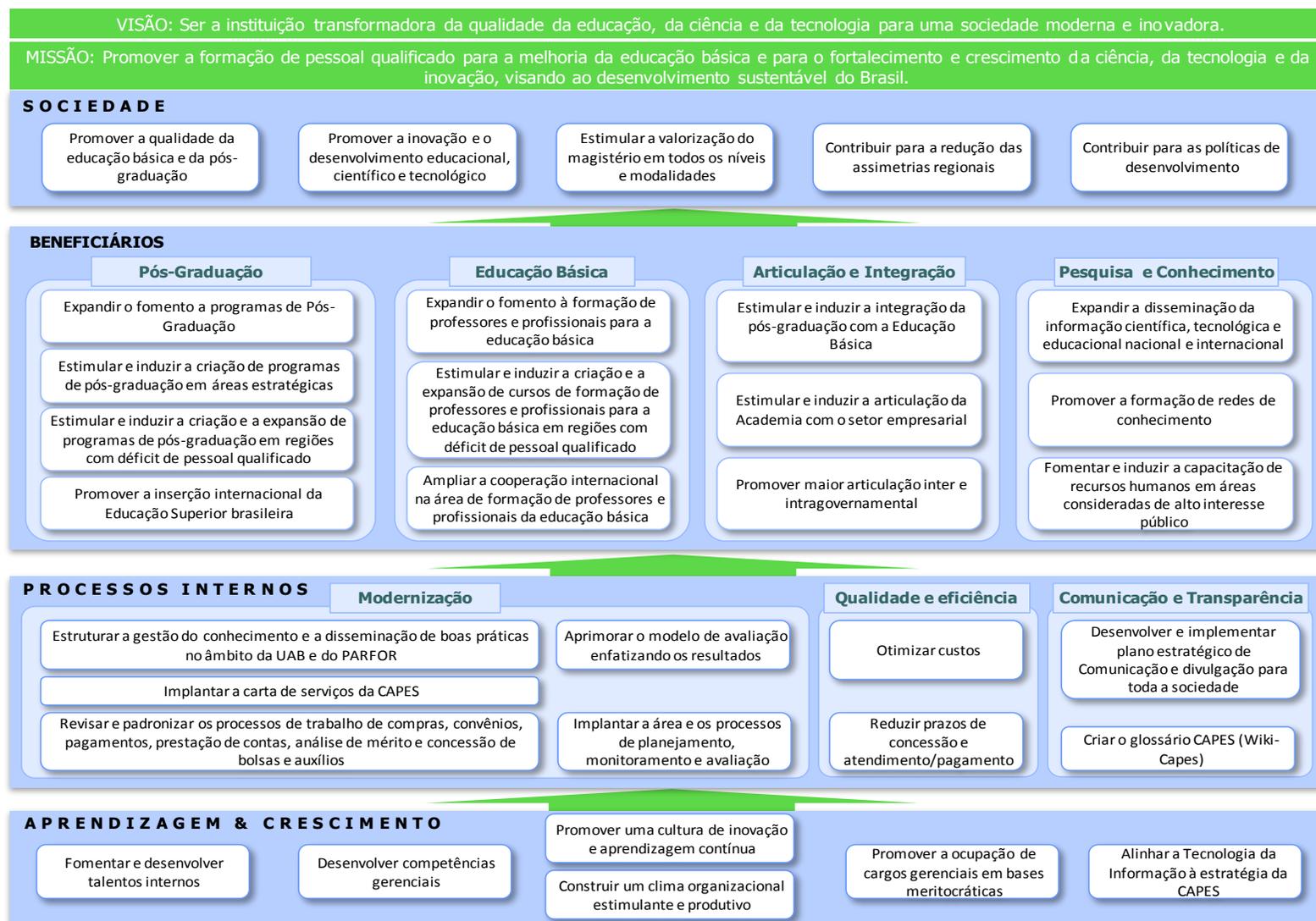
Ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora.

4.3 Construção de resultados

A definição de resultados da CAPES foi pautada na formulação de objetivos, dispostos em mapa estratégico, conforme Figura 2 abaixo, seus indicadores e metas.



Figura 2. Mapa Estratégico da CAPES

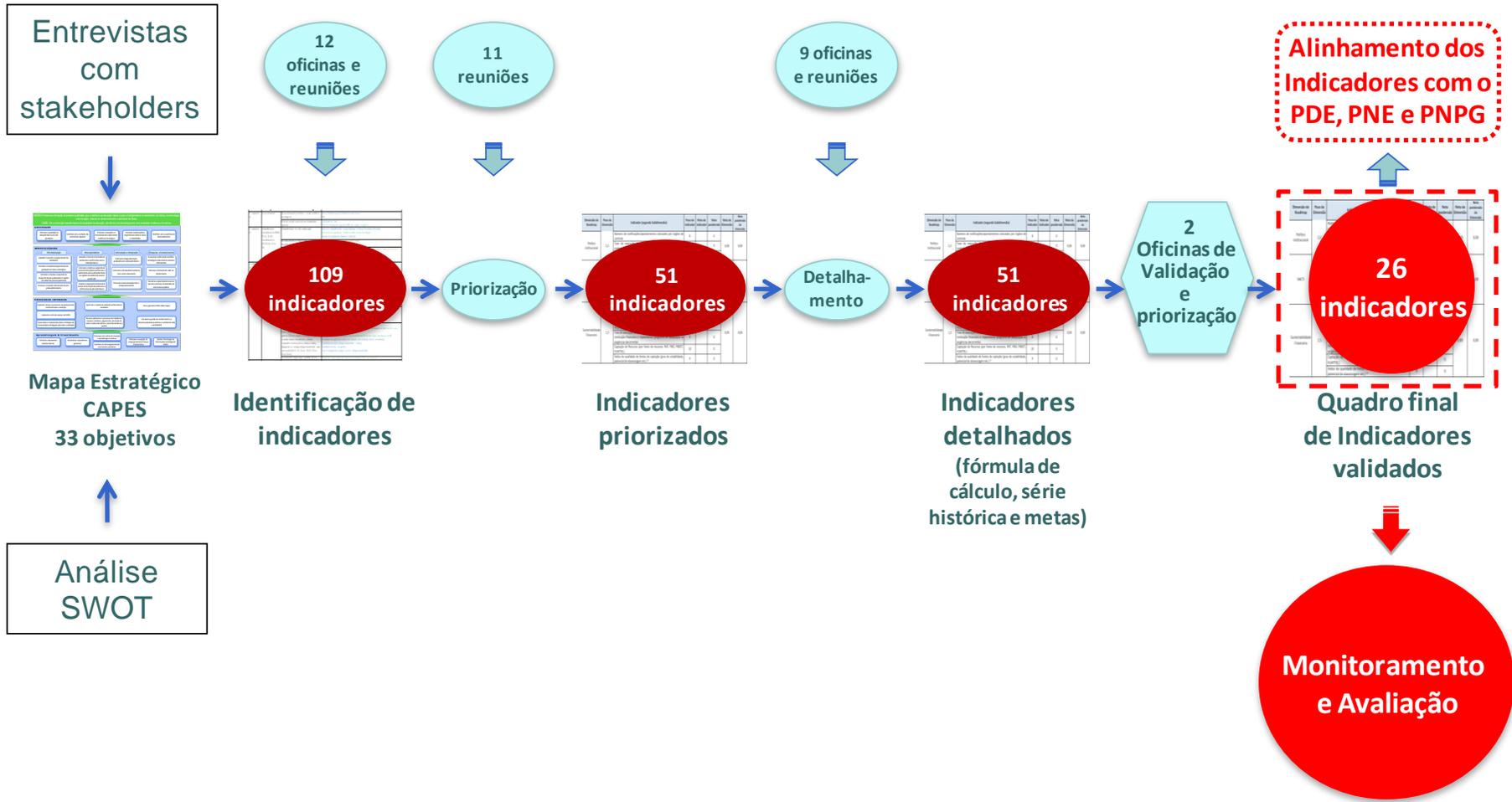


O processo de modelagem para definição de indicadores e metas, discutidos e validados nas oficinas, está representado abaixo na Figura 3.

O quadro 2, abaixo, por sua vez, apresenta, de forma sucinta, o rol dos indicadores priorizados segundo os critérios de seleção com suas respectivas metas estabelecidas. E, finalmente, o Quadro 3, abaixo, define a estratégia estabelecida pela para consecução dos resultados pretendidos.



Figura 3. Síntese dos passos de modelagem de indicadores.



Quadro 2. Indicadores Prioritários da CAPES

| Nº | Indicador | | VØ (último valor aferido) | Metas | | | | |
|----|--|-----------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| | | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 1 | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB | Anos Iniciais | 4,6 | 4,6 | - | 4,9 | - | 5,2 |
| | | Anos Finais | 4 | 3,9 | - | 4,4 | - | 4,7 |
| | | Ensino Médio | 3,6 | 3,7 | - | 3,9 | - | 4,3 |
| 2 | Índice de titulados pela população | Mestrado | 19,4 | 20,19 | 21,01 | 21,87 | 22,76 | 23,69 |
| | | Doutorado | 6,13 | 6,34 | 6,55 | 6,76 | 6,98 | 7,21 |
| | | Mestrado Profissional | 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 | | 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 | | 0,251 | 0,264 | 0,278 | 0,293 | 0,309 | 0,325 |
| 5 | Índice de Inovação do Brasil | | 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 | | 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 | 0,39 | 0,39 | 0,37 | 0,34 | 0,34 | 0,32 |
| | | NE | 0,38 | 0,38 | 0,36 | 0,33 | 0,33 | 0,30 |
| | | CO | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| | | S | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,01 |
| | | SE | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 8 | Número de projetos nas áreas definidas pela PDP com financiamento da CAPES | | 998 | 1.105 | 1.120 | 1.150 | 1.150 | 1.150 |



| Nº | Indicador | VØ (último valor aferido) | Metas | | | | | |
|----|--|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------|
| | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | |
| 9 | Quantidade de mestres e doutores titulados com financiamento da CAPES | 13.114 | 13.507 | 13.913 | 14.330 | 14.730 | 15.135 | |
| 10 | Média do valor de auxílio concedido a Programas de Pós-Graduação | 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 | 21,48% | 14% | 14% | 14% | 14% | 14% |
| | | Doutorado | 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 | 3,1% | 3,3% | 3,5% | 3,6% | 3,7% | 3,85 | |
| 13 | Bolsistas da Capes no exterior | 4.958 | 6.000 | 7.200 | 8.640 | 10.368 | 12.441 | |
| 14 | Discentes e docentes estrangeiros atuando nas IES brasileiras apoiados pela CAPES | 1.025 | 1.230 | 1.476 | 1.772 | 2.126 | 2.550 | |
| 15 | Percentual de publicações em parceria com instituições estrangeiras | 35% | 39% | 40% | 41% | 42% | 43% | |
| 16 | Cursos financiados pela CAPES no âmbito da DED e da DEB | 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 | 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 polos aptos a ofertar cursos | 50% | 50% | 60% | 70% | 80% | 80% | |



| 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 | 12.209 | 14.040 | 15.444 | 16.217 | 16.542 | 16.872 |
| | | | NE | 37.890 | 43.574 | 47.931 | 50.327 | 51.334 | 52.360 |
| | | | CO | 8.945 | 10.287 | 11.315 | 11.881 | 12.119 | 12.361 |
| | | | S | 23.859 | 27.438 | 30.182 | 31.691 | 32.325 | 32.972 |
| | | | SE | 24.847 | 28.574 | 31.431 | 33.009 | 33.669 | 34.343 |
| | | DEB | N | 26.054 | 16.234 | 16.234 | 16.234 | 16.234 | 16.234 |
| | | | NE | 34.756 | 21.799 | 21.799 | 21.799 | 21.799 | 21.799 |
| | | | CO | 3.900 | 1.887 | 1.887 | 1.887 | 1.887 | 1.887 |
| | | | S | 11.664 | 3.313 | 3.313 | 3.313 | 3.313 | 3.313 |
| | | | SE | 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 | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 70% | |
| | | DEB | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% | |
| 21 | Percentual de formandos por matrículas efetivadas em cursos à distância e presenciais | DED | 0 | 65 % | 70% | 75% | 75% | 75% | |
| | | DEB | 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) | | 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 | | 60 | 100 | 130 | 140 | 150 | 160 | |



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



Quadro 3. Iniciativas Estratégicas da CAPES

| Nº | Iniciativa Estratégica | Responsável pela Iniciativa | Data de Início | Data de Término |
|-----------|--|---|-----------------------|------------------------|
| 1 | Definir o orçamento da CAPES/DPB para a pós-graduação | DPB-CGPE, DPB-CGSI e DPB-CGPP | iniciada | set/11 |
| 2 | Definir áreas estratégicas para a pós-graduação | DPB-CGPE e DPB-CGSI | iniciada | dez/15 |
| 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 | iniciada | dez/15 |
| 4 | Criar e implantar uma nova política de relações internacionais da CAPES | DRI-CGCI, e DRI-CGBE e PR-GAB | jul/11 | dez/15 |
| 5 | Fortalecer o planejamento da oferta de bolsas e de auxílios no exterior | DRI-CGBE e DRI-CGCI | jul/11 | dez/15 |
| 6 | Otimizar os processos de gerenciamento dos programas da DRI | DRI-CGCI, DRI-CGBE e DGES-CGIN | jul/11 | dez/11 |
| 7 | Consolidar o Programa Prodocência | DEB-CGC e DGES-CGIN | iniciada | dez/13 |
| 8 | Implementar núcleos interdisciplinares de formação de docentes | DEB-CGC | ago/11 | dez/13 |
| 9 | Aperfeiçoar a aplicação da usabilidade e gestão da Plataforma Freire | DEB-CGDOC | iniciada | dez/12 |
| 10 | Consolidar o PIBID | DEB-CGC e DGES-CGIN | iniciada | dez/12 |
| 11 | Fortalecer os Fóruns Estaduais do PARFOR em todas as Regiões do Brasil | DEB-CGDOC | jul/11 | dez/13 |
| 12 | Ajustar a relação Oferta/Demanda no âmbito do Parfor Presencial | DEB-CGDOC | iniciada | dez/13 |
| 13 | Ampliar o nº de profissionais/bolsistas de educação beneficiados pelos acordos de cooperação internacional | DEB-CGC e DRI-CGCI | jan/12 | dez/13 |
| 14 | Consolidar o Observatório | DEB-CGC e DGES-CGIN | iniciada | dez/12 |
| 15 | Estimular a aproximação da Academia com as empresas | DPB-CGPE | jul/11 | dez/11 |
| 16 | Formalizar as parcerias técnicas com órgãos governamentais | PR-GAB, DPB-CGPE e DRI-CGCI | jul/11 | dez/13 |
| 17 | Consolidar o Programa Pró-Multiplicar | DPB-CGPP | iniciada | dez/15 |



| Nº | Iniciativa Estratégica | Responsável pela Iniciativa | Data de Início | Data de Término |
|----|---|---|----------------|-----------------|
| 18 | Implementar a Rede de Comunicadores | DPB-CGPP | iniciada | jul/15 |
| 19 | Institucionalizar a oferta de educação à distância pública via UAB | DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI | jul/11 | jul/14 |
| 20 | Internalizar/solidificar a DED na estrutura da CAPES | DED-CGIP, DED-CGAC, DED-CGFO e DED-CGTI | jul/11 | ago/12 |
| 21 | Criar Redes de Conhecimento | DEB-CGC, DED-CGAC, DPB-CGPE e DRI-CGCI | jul/11 | dez/12 |
| 22 | Fomentar editais voltados às áreas de alto interesse público | DPB-CGPE, PR-GAB e DGES-CGIN | ago/11 | dez/13 |
| 23 | Implantar a coordenadoria de planejamento, monitoramento e avaliação | PR-GAB | jul/11 | set/11 |
| 24 | Desenvolver o Plano de Comunicação da CAPES | PR-GAB | ago/11 | jul/12 |
| 25 | Desenvolver a Estratégia de Comunicação dos Gestores da CAPES com os meios de comunicação | PR-GAB | ago/11 | dez/11 |
| 26 | Estabelecer as diretrizes e procedimentos para atualização permanente de conteúdos no Portal CAPES | PR-GAB | ago/11 | out/11 |
| 27 | Revisar a Sistemática de Avaliação | DAV-CGAA, DAV-CGAP, PR-GAB, PR-AUD, PR-PF, PR-SECOL e DGES-CGIN | iniciada | dez/11 |
| 28 | Revisar os aplicativos existentes e construir novos aplicativos para a Avaliação de Programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> | DAV-CGAA, DAV-CGAP e DGES-CGIN | iniciada | dez/12 |
| 29 | Estabelecer metas de criação de itens/entradas do glossário por mês de cada Coordenação Geral | Todas as coordenadorias gerais | jul/11 | out/11 |
| 30 | Desenvolver o Projeto Gestão do Conhecimento e disseminação de Boas Práticas - UAB/PARFOR | DED-CGFO e DEB-CGDOC | jul/11 | dez/13 |
| 31 | Otimizar custos | DGES-CGOF e DGES-CGLOG | jul/11 | dez/12 |
| 32 | Desenvolver o Programa de Gestão por Competências | DGES-CGGP | jul/11 | dez/13 |



| Nº | Iniciativa Estratégica | Responsável pela Iniciativa | Data de Início | Data de Término |
|-----------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 33 | Desenvolver Competências Gerenciais | DGES-CGGP | jan/12 | set/13 |
| 34 | Melhorar o Clima Organizacional | DGES-CGGP | iniciada | ago/12 |
| 35 | Desenvolver e implantar o SICAPES | DGES-CGIN e DGES-CGOF | iniciada | dez/12 |
| 36 | Migrar os sistemas legados | DGES-CGIN | jul/11 | mar/12 |
| 37 | Implantar o cadastro único | DGES-CGIN | jul/11 | out/11 |
| 38 | Desenvolver e implantar o SIASP | DGES-CGIN, DGES-CGOF e DGES-CGLOG | iniciada | out/11 |



4.3 Monitoramento e Avaliação

O sistema de monitoramento e a avaliação adotado pela CAPES contem 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) |



| Nº | Indicador | Avaliação | | | Responsável pela apuração |
|----|--|-----------|-----------|-------|---------------------------|
| | | Mensal | Semestral | Anual | |
| 15 | Percentual de publicações em parceria com instituições estrangeiras | | | | Externa (Reuters) |
| 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 polos 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 orçamento da CAPES/DPB destinado a pós-graduação | | | | Grupo DPB |
| 2 | Definir áreas estratégicas para a pós-graduação | | | | Grupo DPB |
| 3 | Apoiar a criação de programas de pós-graduação em regiões com déficit de pessoal qualificado | | | | DAV e Grupo DPB |
| 4 | Criar e implantar uma nova política de relações internacionais da CAPES | | | | DRI e GAB |
| 5 | Fortalecer o planejamento da oferta de bolsas e de auxílios no exterior | | | | DRI |
| 6 | Otimizar os processos de gerenciamento dos programas da DRI | | | | DRI |
| 7 | Consolidar o Programa Prodocência | | | | DEB |
| 8 | Implementar núcleos interdisciplinares de formação de docentes | | | | DEB |
| 9 | Aperfeiçoar a aplicação da usabilidade e gestão da Plataforma Freire | | | | DEB |
| 10 | Consolidar o PIBID | | | | DEB |
| 11 | Fortalecer os Fóruns Estaduais do PARFOR em todas as Regiões do Brasil | | | | DEB |
| 12 | Ajustar a relação Oferta/Demanda no âmbito do Parfor Presencial | | | | DEB |
| 13 | Ampliar o nº de profissionais/bolsistas de educação beneficiados pelos acordos de cooperação internacional | | | | DEB |
| 14 | Consolidar o Observatório | | | | DEB |



| Nº | Iniciativa | Monitoramento | | Avaliação | Responsável pela apuração |
|----|--|---------------|-----------|-----------|--------------------------------|
| | | Mensal | Semestral | Anual | |
| 15 | Estimular a aproximação da Academia com as empresas | | | | Grupo DPB |
| 16 | Formalizar as parcerias técnicas com órgãos governamentais | | | | Grupo DPB, GAB, e DRI |
| 17 | Consolidar o Programa Pró-Multiplicar | | | | Grupo DPB |
| 18 | Implementar a Rede de Comunicadores | | | | Grupo DPB |
| 19 | Institucionalizar a oferta de educação à distância pública via UAB | | | | DED |
| 20 | Internalizar/solidificar a DED na estrutura da CAPES | | | | DED |
| 21 | Criar Redes de Conhecimento | | | | DEB, DED, Grupo DPB-CGPE e DRI |
| 22 | Fomentar editais voltados às áreas de alto interesse público | | | | Grupo DPB e GAB |
| 23 | Implantar a coordenadoria de planejamento, monitoramento e avaliação | | | | GAB |
| 24 | Desenvolver o Plano de Comunicação da CAPES | | | | GAB |
| 25 | Desenvolver a Estratégia de Comunicação dos Gestores da CAPES com os meios de comunicação | | | | GAB |
| 26 | Estabelecer as diretrizes e procedimentos para atualização permanente de conteúdos no Portal CAPES | | | | GAB |
| 27 | Revisar a Sistemática de Avaliação | | | | DAV, GAB, AUD, PF e SECOL |
| 28 | 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 |



| Nº | Iniciativa | Monitoramento | | Avaliação | Responsável pela apuração |
|----|---|---------------|-----------|-----------|--------------------------------|
| | | Mensal | Semestral | Anual | |
| 29 | Estabelecer metas de criação de itens/entradas do glossário por mês de cada Coordenação Geral | | | | Todas as coordenadorias gerais |
| 30 | Desenvolver o Projeto Gestão do Conhecimento e disseminação de Boas Práticas - UAB/PARFOR | | | | DED e DEB |
| 31 | Otimizar custos | | | | DGES |
| 32 | Desenvolver o Programa de Gestão por Competências | | | | DGES |
| 33 | Desenvolver Competências Gerenciais | | | | DGES |
| 34 | Melhorar o Clima Organizacional | | | | DGES |
| 35 | Desenvolver e implantar o SICAPES | | | | DGES |
| 36 | Migrar os sistemas legados | | | | DGES |
| 37 | Implantar o cadastro único | | | | DGES |
| 38 | Desenvolver e implantar o SIASP | | | | DGES |



Para efetuar o monitoramento e avaliação tanto de resultados quanto de resultados quanto das iniciativas, foi instituído um núcleo de informações gerenciais na Assessoria de Estudos e Planejamento da Presidência da CAPES, que se reúne com as equipes envolvidas em cada iniciativa e resultados.

5 PROCESSOS DE TRABALHO E PESSOAS

Apesar de ter efetuado a revisão para estabelecimento da otimização de 6 processos de trabalho, a CAPES ainda não efetivou sua implementação na medida em que está atualmente na fase de reestruturação de sua arquitetura organizacional. Esses processos abrangem desde a avaliação de mérito e concessão de apoio, com assinatura de convênios e/ou descentralização orçamentário, no caso de entidades do governo federal, até pagamento de bolsas e repasse de recursos financeiros. Além disso, o processo de licitação e compras foi também objeto de otimização.

Quanto às pessoas, foi realizado estudo sobre dimensionamento da força de trabalho, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, com base no modelo de gestão de resultados e a matriz de contribuição de cada unidade organizacional. Esse dimensionamento será observado no ingresso de novos servidores que será propiciado com a realização de concurso público para provimento de cargos efetivos a ser realizado em 2012.

Deve ser ressaltado que, no que diz respeito à gestão de mudança, foram realizadas oficinas com o objetivo de sensibilização da gestão de mudança, bem como o papel da liderança nesse processo. Sessões de *coaching* foram realizadas com as lideranças, com objetivo de motivar mudanças de comportamento e assim auxiliar na condução do processo de mudança com suas equipes, envolvendo estratégias de comunicação, mobilização, adequação de processos, sistemas e desenvolvimento de pessoas.



6 INTEGRAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

O processo de implantação do modelo de gestão de resultados na CAPES foi realizado em um momento ímpar, que resultou na integração de sua agenda estratégica ao V Plano Nacional de Pós-Graduação e ao Plano de Desenvolvimento da Educação, bem como com sua incorporação ao Plano Plurianual 2012-2015 – Plano Mais Brasil.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Educação, CAPES. Relatório Técnico. **Gestão de Resultados da CAPES**, CAPES: Brasília, 2011.

Brasil. Ministério da Educação, CFE. **Parecer nº 977/65**, aprovado em 3 de dezembro de 1965. Brasília: MEC/CFE, 1965. 2011.

Brasil. Ministério da Educação, CAPES. **I Plano Nacional de Pós-Graduação**, Brasília, 1975.

Brasil. Ministério da Educação, CAPES. **II Plano Nacional de Pós-Graduação**, Brasília, 1982.

Brasil. Ministério da Educação, CAPES. **III Plano Nacional de Pós-Graduação**, Brasília, 1985.

Brasil. Ministério da Educação, CAPES. **Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-2010**. Brasília, 2004.

Brasil. Ministério da Educação, CAPES. **Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020**. Brasília, 2011.

CÓRDOVA, Rogério Andrade. CAPES; Relatório Técnico; **CAPES**: origem, realizações, significações, CAPES: Brasília, 1998.



AUTORIA

Angela Santana – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Endereço eletrônico: angela.santana@capes.gov.br

Humberto Falcão Martins – Diretor – Instituto Publix.

Endereço eletrônico: humberto@institutopublix.com.br

